

**10.** ÖRGÜTSEL  
DAVRANIŞ  
KONGRESİ

 YALOVA  
ÜNİVERSİTESİ

# 10. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ

## **BİLDİRİLER KİTABI**

1-4 Kasım 2023  
Yalova

<https://odk.yalova.edu.tr>

## **10. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ BİLDİRİLER KİTABI**

**Düzenleyen**

**Yalova Üniversitesi**

**İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**

**Eser Adı**

10.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı

**Editörler**

Prof. Dr. Senay YÜRÜR

Arş. Gör. Filiz ERCAN

Arş. Gör. Hakan BALTACI

## **10. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ BİLDİRİLER KİTABI**

© 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.

### **ISBN**

978-605-69912-7-1

### **Kapak Tasarım**

Ertan TUĞCU

### **Elektronik Yayın Formatı**

PDF

### **İnternet Adresi**

<https://odk.yalova.edu.tr>

## **10. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ BİLDİRİLER KİTABI**

### **DANIŞMA KURULU**

Prof. Dr. Aşkın KESER

Prof. Dr. Ayşegül Asuman AKDOĞAN

Prof. Dr. Ayşe Çiğdem 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 Neczan ÖZMEN

Prof. Dr. Serpil AYTAÇ

Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU



## **10. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ BİLDİRİLER KİTABI**

### **YÜRÜTME KURULU**

Prof. Dr. Senay YÜRÜR (Kongre Dönem Başkanı)

Doç. Dr. Cem GÜRLER

Doç. Dr. Onur ÜNLÜ

Dr. Öğr. Üyesi Kemal DEMİR

Dr. Öğr. Üyesi Üzeyir YILDIZ

Dr. Öğr. Üyesi Vildan TAŞLI KARABULUT

Arş. Gör. Dr. Elif Nur ALPER

Arş. Gör. Hakan BALTACI

Arş. Gör. Filiz ERCAN

Arş. Gör. Merve ERARSLAN TUĞCU

Arş. Gör. Halil İbrahim ZENGİN

## ÖNSÖZ

Her kongre gibi temelde ilgili alanda çalışan bilim insanlarının bir araya gelmesi, yürütülen bilimsel çalışmaların paylaşılması, karşılıklı görüş alışverişinde bulunulması, ortak işbirliklerinin doğmasına bir zemin oluşturmak amacını güden Örgütsel Davranış Kongreleri buna ek olarak, bu alanda bilim insanlarının yetişmesine katkı sağlamak ve yürütülen bilimsel çalışmaların niteliğinin artırılmasına destek olacak ortamları yaratmak gibi bir misyon da üstlenmekte ve böyle bir işlevi de yerine getirmektedir.

Bu amaç doğrultusunda Cumhuriyetimizin kuruluşunun 100. yılına denk gelen bu özel zamanda, Yalova Üniversitesi ev sahipliğinde düzenlenen 10. Örgütsel Davranış Kongresi ilk günü çalıştay programı olmak üzere 4 günlük bir bilimsel etkinlik olarak gerçekleşmiştir. Çalıştay programı birbirinden değerli hocalarımızın yer aldığı yöntem sunumlarının yanı sıra, ilk kez bu kongrede gerçekleştirilen “araştırma önerisi geri bildirimleri” oturumu içermiştir. Daha önceden yapılan çağrıya istinaden gönderilen 5 araştırma önerisi hocalarımızdan geri bildirim almıştır.

10. Örgütsel Davranış Kongresine toplam 79 üniversiteden 207 yazarın yer aldığı 102 çalışma gelmiş, titizlikle yürütülen kör hakem süreci sonunda 62 tanesi, yaklaşık % 61 kabul oranı ile kongrede sunulmak üzere kabul edilmiştir. Kişisel sebeplerle geri çekilen 3 çalışma olmuş ve 59 bildiri, 2-3 Kasım günlerinde 20 oturumda yazarları tarafından sunulmuştur. Daha önceki kongre kabul oranlarına göre düşük düzeyde kabul oranına sahip olan 10. Örgütsel Davranış Kongresinde daha az sayıda çalışma, daha fazla sunum ve tartışma sürelerine sahip olabilmıştır. 4 gün süren kongreye 69 üniversiteden yaklaşık 200 kişi katılmıştır. Daha önceki kongrelere oranla daha az sayıda bildiri gelmiş olması ve katılımcı sayısının da göreceli olarak daha az olmasının bir nedeninin, 6 Şubat 2023'te yaşanan deprem felaketi nedeniyle ertelenerek 2023'ün Eylül ayının sonunda yapılan Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi olabileceği düşünülmektedir.

Alanın önemli kongrelerinden biri olan Örgütsel Davranış Kongresinin 10'uncusuna ev sahipliği yapabilmemizi olanaklı kılan öncelikle Kongre Danışma Kuruluna, geceyi gündüzüne katarak aylarca çalışan Kongre Yürütme Kurulu üyelerine, bildiri değerlendirme sürecine katkı sağlayan hakemlerimize, sponsorlarımıza, bizimle fedakârca çalışan öğrencilerimize ve kongremize bildirili ya da bildirisiz katılım sağlayarak bu organizasyonu bir bilim şenliğine dönüştüren tüm katılımcılarımıza teşekkür ederim. Ayrıca çalıştay ve açılış oturumlarında bilgi ve deneyimlerini bizimle paylaşarak kongrenin bilimsel çalışmaların niteliğini artıracak ve bilim insanlarının yetişmesine olanak sağlayacak ortamları yaratma amacını gerçekleştirmemize önemli katkılar sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. A. Selami SARGUT, Prof. Dr. S. Arzu WASTI, Prof. Dr. Bilçin TAK MEYDAN ve Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU'na şükranlarımı sunarım.

Saygılarımla  
Prof. Dr. Senay YÜRÜR  
Kongre Dönem Başkanı

## İÇİNDEKİLER

DANIŞMA KURULU.....	iii
YÜRÜTME KURULU .....	iv
ÖNSÖZ .....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA- Eda ÖZAY- Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK.....	1
PROAKTİF ÇALIŞMA DAVRANIŞLARININ İŞ-YAŞAM DENGESİNE KATKISINDA ÖZ-YETERLİLİĞİN ROLÜ- Dr. Gamze GÜNER KİBAROĞLU- Dr. Öğr. Gör. Burcu TOSUN- Prof. Dr. H. Nejat BASIM.....	14
PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN İÇ GİRİŞİMCİ DAVRANIŞA ETKİSİNDE YARATICI ÖZ YETERLİLİĞİN VE USTALIK HEDEF YÖNELİMİNİN ROLÜ: DÜZENLENMİŞ ARACILIK MODELİ-Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ-Arş. Gör. Dilek GÜNGÖRMEZ ŞEKER.....	25
KAZANAN TARAF NE HİSSEDİYOR? GURUR MU, SUÇLULUK MU?-Prof. Dr. Senay YÜRÜR- Arş. Gör. Hakan BALTACI- Arş. Gör. Filiz ERCAN .....	41
JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR DERGİSİNİN SON 5 YILININ BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZİ- Dr. Gökçe TOPÇU- Doç. Dr. Seçil GÜRÜN KARATEPE.....	53
YÖNETİCİ KÖRLÜĞÜNÜN NEDENLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA- Prof. Dr. Pelin KANTEN- Prof. Dr. Yener PAZARCIK- Arş. Gör. Rumeysa ARMUTÇU- Arş. Gör. Hüseyin ORAK.....	66
KADINLARDA OLUMLU BENLİK İMGESİNİ HEDEF ALAN BİLİŞSEL ÇELİŞKİLERİN HAREKETE GEÇİRİCİSİ OLARAK PRATİKLER- Doç. Dr. Onur ÜNLÜ- Melek ÖZTÜRK- Eda KARA- Duygu KAPTAN.....	79
İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISININ ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BU İLİŞKİNİN KİŞİ İŞ UYUMUNA DAYALI ÇERÇEVESİ-Doç. Dr. Ahmet MAŞLAKCI- Doç. Dr. Lütfi SÜRÜCÜ- Prof. Dr. Harun ŞEŞEN.....	87
İŞ TANIMLARI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME BAĞLAMINDA SESSİZ İSTİFA (QUIET QUITTING) KAVRAMI- Dr. Öğr. Üyesi Güzin KIYIK KICIR .....	101
SESSİZ İSTİFAYA SES SİZ OLUN: BİR ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI- Elif BAYGIN- Doç. Dr. Fatih SOBACI .....	113
İŞYERİNDE DIŞLANMANIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ARACI ROLÜ-Prof. Dr. Azmi YALÇIN-Dr. Öğr. Üyesi Konuralp SEZGİLİ-Öğr. Gör. Dr. Sıdıka Ece YILMAZ.....	124
ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖRGÜTSEL SAPMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MAVİ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA- Öğr. Gör. Dr. S. Ece YILMAZ- Prof. Dr. Azmi YALÇIN.....	135

İŞE BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM VE ÜRETİM KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER- Bilge Sena KURT-Çağrı ÖVEN-Mahir MUTLU- Arş. Gör. Nazım ŞEN.....	150
ÖRGÜTLERDE ROMANTİK İLİŞKİLER: ÇALIŞANLARIN SAPKIN DAVRANIŞLARI VE KISKANÇLIK- Serin İŞİAÇIK .....	162
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACI ROLÜ-Doç. Dr. Mehmet Selman KOBANOĞLU-Doç. Dr. Selen UYGUNGİL ERDOĞAN .....	170
İŞ YERİNDE KÜÇÜK SOHBETLER VE İŞE BİLİŞSEL TUTKUNLUK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SORUMLULUK KİŞİLİK ÖZELLİĞİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ- Beyza YILDİRİM- Burak Can BAYER- Dilara YILMAZ- Dr. Öğretim Üyesi Neslihan TURNALAR ÇETİNKAYA.....	186
ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM ALGISİNİN KURUMSAL İTİBAR ALGISI ARACILIĞIYLA İŞE AİT OLMA HİSSİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ- Dr. Öğr. Üyesi Burcu AYDIN KÜÇÜK- Hakkı Anıl YALVAÇ.....	198
SAĞLIKTA YAPAY ZEKA KULLANIMI: HEKİMLER ÜZERİNDE NİTEL BİR ÇALIŞMA- Selin PALA- Doç. Dr. İlkay TURAN.....	210
AKILLI TEKNOLOJİ, YAPAY ZEKÂ, ROBOTİK VE ALGORİTMALAR FARKINDALIĞI ÖLÇEĞİNİ TÜRKÇEYE UYARLAMA ÖN ÇALIŞMASI- Doç. Dr. Ufuk BAŞAR.....	220
MAVİ VE BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARIN DİJİTAL OKURYAZARLIK VE TEKNOLOJİYE KARŞI TUTUMLARININ İNCELENMESİ- Prof. Dr. Deniz Elber BÖRÜ- Arş. Gör. Mustafa BEKMEZCİ-Elif Eda GÜNEŞ .....	231
MEŞRU OLMAYAN GÖREVLER KAVRAMI: TÜRKİYE’DE SOSYAL BİLİM AKADEMİSYENLERİNİN DENEYİMLERİ ÜZERİNE FENOMENOLOJİK BİR ARAŞTIRMA- Arş. Gör. Nur Ayça ÖZTÜRK- Prof. Dr. Ethem DUYGULU- Doç. Dr. Emir ÖZEREN .....	242
AYDINLIK VE KARANLIK ÜÇLÜNÜN ETİK OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLARA ETKİSİNDE MOTİVASYONUN ARACI ROLÜ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA- Arş. Gör. Dr. Tugay ÜLKÜ- Prof. Dr. Sema POLATCI .....	256
İŞYERİNDE ZORBALIĞIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN ARACILIK ROLÜ- Öğr. Gör. Dr. Murat KARATAŞ- Doç. Dr. Ali BAYRAM .....	271
LİDER-ÜYE MÜBADELESİ: ULUSAL BİBLİYOMETRİK ANALİZ- Ahmet BAŞARAN- Prof. Dr. Senay YÜRÜR.....	283
KARİYER GELİŞİMİ VE PLANLAMASI DERSİNİN ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN KARİYER UYUM DÜZEYLERİNE ETKİSİ- Dr. Öğr. Üyesi Esra ATILLA BAL- Prof. Dr. Selma ARIKAN.....	299
İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ EĞİTİMİNDE 360° VİDEOLAR VE 2D VİDEOLARIN KULLANIMINA İLİŞKİN DENEYSEL BİR ÇALIŞMA- Arş. Gör. Funda KIRAN- Dr. Öğr. Üyesi Nisa EKŞİLİ- Prof. Dr. Özlem ÇETİNKAYA BOZKURT .....	310

BİLİNÇLİ FARKINDALIK VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ İLİŞKİSİNDE İÇSEL MOTİVASYONUN ARACI ROLÜNÜN BELİRLENMESİ- Doç. Dr. Ergün KARA- Mustafa İsmet BAŞBOĞA- Dr. Atilla KAYA .....	321
MANTAR YÖNETİM TARZININ ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HAVALİMANI YER HİZMETLERİ DEPARTMANINDA ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA- F. Burcu DEMİR- Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ .....	333
ÇALIŞANLARIN WELLNESS-İYİLİK HALİ PROGRAMLARINA KATILIM NEDENLERİ ÜZERİNE ÖNCÜL BİR ARAŞTIRMA- Dr. Mert GÜNERERGİN- Dr. Öğr. Üyesi Benan KURT YILMAZ- Dr. Ela Burcu UÇEL- Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ .....	346
LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜNÜN KAVRAMSALLAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR ANALİZ- Çisem DİKİLİ- Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER .....	357
TÜRK POLİSİ YAKALAR, AMİRİ KARANLIK DEĞİLSE: KARANLIK ÜÇLÜ, İSTİSMARCI YÖNETİM VE YAŞAM TATMİNİ- Ertan AKTÜRK- Doç. Dr. Orkun DEMİRBAĞ- Prof. Dr. Uğur YOZGAT- Dr. Öğr. Üyesi Kübra ŞİMŞEK DEMİRBAĞ ...	376
ÇALIŞANLAR RİSK ALMAKTAN NEDEN KAÇINIR? İSTİSMARCI YÖNETİM VE İŞ GÜVENCESİZLİĞİ AÇISINDAN BİR İNCELEME- Dr. Öğr. Üyesi Hasan Sadık TATLI- Arş. Gör. Berika AKÇAY- Dr. Öğr. Üyesi Tuba BIYIKBEYİ .....	386
TOPLUMSAL CİNSİYET İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİ ETKİLER Mİ? KARİYER KAYNAKLARINA ERİŞİMİN ROLÜ- Doç. Dr. Kemal KÖKSAL- Doç. Dr. Lale ORAL ATAÇ- Doç. Dr. Hilmiye TÜRESİN TETİK- Doç. Dr. Ali GÜR SOY .....	398
BEYAZ YAKALI ERKEKLERİN GÖZÜNDEN “TERSİNE AYRIMCILIK”- Ebru GÜNLÜ KÜÇÜKALTAN- Büşra AŞIROĞLU- Okay COŞKUN .....	412
SAĞLIK ÇALIŞANLARININ EMPATİ DÜZEYLERİNİN FARKLI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ- Dr. Necmiye ÇEPNİ- Prof. Dr. Ayten AKATAY- Dr. Öğretim Üyesi Umut EROĞLU .....	436
YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: ULUSLARARASI YAZINDA BİBLİYOMETRİK ANALİZ- Dr. Öğr. Üyesi Esin YÜCEL KARAMUSTAFA-Doç. Dr. Deniz PALALAR ALKAN .....	448
AKADEMİSYENLERİN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ- Öğr. Gör. Hatice KARALI- Öğr. Gör. Ayşenur AÇIKEL- Onur ÖZTÜRK .....	461
GÜNDEME LİDERLİK ETMEK: NASIL BİR LİDERLİK? -Dr. Serap DEMİRLER.....	471
KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İŞE TUTKUNLUĞUN ARACI ROLÜ- Dr. Öğr. Gör. İfakat ATAÇ- Prof. Dr. Sema POLATCI .....	485
FARKLILIK YÖNETİMİ ALGISI İLE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: SOSYAL KİMLİK TEORİSİ- Öğr. Gör. Dr. Emine YILMAZ ATİK .....	501
“BİZ” VE “ONLAR”: İŞ YERİNDE GRUPLAR-ARASI ÇATIŞMAYI AZALTMAYA YÖNELİK MÜDAHALE ÇALIŞMASI- Ebrar YENİCE KANIK- Zeynep AĞIRBAŞ ...	517

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE KARIYER STRESİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE STRATEJİK LİDERLİĞİN ARACI ROLÜNÜN İNCELENMESİ- Ahmet AL- Dr. Öğr. Üyesi Gökçe ÖZKILIÇCI- Dr. Öğr. Üyesi Hande TASA.....	531
ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGISI SESSİZLİĞİN KİLİDİNİ AÇAR MI? - Yusuf Oktay ÜNLÜER- Dr. Öğr. Üyesi Abdullah YILMAZ .....	545
İŞ STRESİNİN İŞE YABANCILAŞMAYA ETKİSİNDE İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ ARACI ROLÜ VE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ: “İSTİKRARIN ANAHTARI SEVGİ Mİ?” - Prof. Dr. İlhami YÜCEL- Nida Bengisu TORUN.....	558
İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÖLÇEĞİ: ÇALIŞANLARIN KURUM İÇİNDEKİ SÜREÇ SAHİPLERİ İLE İŞ İLİŞKİSİNİ DEĞERLENDİREN BİR ÖLÇEK ÇALIŞMASI- Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN-Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU .....	569
SİYAH KUĞU METAFORU VE ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI- Ömer Okan FETTAHLIOĞLU- Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU .....	582
İŞ DİZAYNI ÖLÇEĞİNİN (MORGESON AND HUMPHREY, 2006) TÜRKÇEYE UYARLANMASI ÇALIŞMASI- Özel Meryem SULİMAN-Arş. Gör. Selin ÇULCUOĞLU ÖZTÜRK.....	593
İŞ ANLAMLILIĞININ İŞ AKIŞ DENEYİMİNE ETKİSİ: NOMOFOBİNİN ROLÜ*- Mustafa İNCE- Dr. Öğr. Üyesi Ayşe KARACA.....	605
İŞYERİNDE GELİŞMELERİ KAÇIRMA KORKUSU (FOMO): FENOMENOLOJİK BİR ARAŞTIRMA- Dr. Öğr. Üyesi Elif Özge ERBAY- Doç. Dr. Dilek Işılay ÜÇÖK.....	616
TEKNOLOJİK LİDERLİK İLE TEKNOSTRES İLİŞKİSİ: İSTANBUL İLİNDE BİR ARAŞTIRMA- Hande KARADENİZ- Prof. Dr. Hatice Necla KELEŞ.....	628
BİRLİKTE YALNIZ ÇALIŞMAK: CO – WORKING (PAYLAŞIMLI OFİS) EKOSİSTEMİ- Mehmet YETKİN- Doç. Dr. Yasin ÇAKIREL .....	644
EV DEN ÇALIŞMAYLA DENEYİMLENEN YENİ STRES FAKTÖRLERİ- Prof. Dr. Aşkın KESER- Doç. Dr. Esin ERTEMSİR .....	657
İŞ GÜVENCESİZLİĞİNİN PRESENTEEISME ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ARACILIK ROLÜ- Dr. Öğr. Üyesi Şafak ÖZ AKTEPE .....	682
PATERNALİST LİDERLİĞİN İŞ BİÇİMLENDİRME DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHİPLENMENİN ARACI ROLÜ- Emrah ZENGİN- Doç. Dr. Memduh BEGENİRBAŞ .....	695
PATERNALİST LİDERLİĞİN İNOVATİF YAPICI SAPMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA- Arş. Gör. Dr. Tugay ÜLKÜ- Dr. Öğr. Üyesi Osman YALAP .....	706
İŞ YERİ ARKADAŞLIĞININ İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞ YERİNDE SIKILMANIN (BOREOUT) ARACILIK ETKİSİ- Dr. Songül GÖKHAN-Prof. Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ KÜÇÜKALTAN- Prof. Dr. Engin Deniz ERİŞ.....	718
ÖRGÜTSEL YARATICILIK KONUSUNDA YAPILMIŞ OLAN TEZLERİN KATEGORİK OLARAK İNCELENMESİ- Z. Mehmet FIRAT .....	730

ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÇALIŞAN YARATICILIĞINA ETKİSİNDE İŞ  
TATMİNİNİN ARACI ROLÜ- Doç. Dr. Murat BAŞ- Arş. Gör. Dr. Göknur ERSARI .....743

YÖNETİM ALANINDA TASARIM ODAKLI DÜŞÜNME: BİBLİYOMETRİK BİR  
ANALİZ- Gülbeyaz ÇALIŞ- Prof. Dr. Fahri ERENEL.....756



## **ENTELEKTÜEL SERMAYENİN ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**Eda ÖZAY**

*Pamukkale Üniversitesi [edaozay@outlok.com](mailto:edaozay@outlok.com)*

**Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK**

*Pamukkale Üniversitesi [sbayrak@pau.edu.tr](mailto:sbayrak@pau.edu.tr)*

### **Özet**

Bu çalışmanın amacı entelektüel sermayenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Araştırmanın örneklemi Pamukkale Üniversitesinin Teknokent bünyesinde faaliyet gösteren 51 firma yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırma kapsamından veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Bu kapsamda araştırma verileri, güvenilirlik, faktör, betimleyici istatistikler, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre entelektüel sermayenin örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca entelektüel sermayenin boyutları olan insan sermayesi ve yapısal sermayenin örgütsel çeviklik boyutları olan yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız üzerinde pozitif etkisi olduğu görülürken sosyal sermayenin ise etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır.

***Anahtar Kelimeler:** Entelektüel Sermaye, Örgütsel Çeviklik, Teknokent*

### **1. Giriş**

Günümüzün değişen iş dünyasında güçlü rekabet gücü ve üstün iş performansı elde etmek, firmalar için bir zorunluluk haline gelmektedir. Özellikle müşteri taleplerinin daha dinamik hale gelmesi ve çevresel faktörlerin çok hızlı değişmesi sıklığı göz önüne alındığında bu durum pazarda karmaşıklığın ve belirsizliğin artmasına yol açmaktadır (Walter, 2021: 344). Böylece bilgiye dayalı ekonomide, firmalar entelektüel sermaye gibi maddi olmayan varlıkların öneminin farkına varmış ve bu varlıkları, faaliyetlerinin etkinliğini ve performansını artırarak kurumsal mükemmelliğe ulaşmak için etkin bir şekilde kullanmanın yollarını aramışlardır (Al-Azzam vd., 2017: 7). Bu bakımdan özellikle çalkantılı ortamlarda, entelektüel sermaye,

firmaların önceki bilgilerden hızla yararlanmasını, öğrenmesini, yeni bilgiler yaratmasını ve yeni çözümler üretmesini sağlamaktadır (Al-Omouh vd., 2022: 3). Firmalar entelektüel sermaye sayesinde daha esnek ve çevik yeteneklere sahip olabilmekte ve pazara zamanında cevap vermek için sektördeki diğer aktörlerden farklı yeni girişimleri veya stratejileri ayarlayabilmektedir (Koçyiğit ve Akkaya, 2020: 111). Bu kapsamda birçok araştırmacı, firmaların değer yaratabilme ve rekabet avantajı sağlayabilme kaynağının entelektüel sermaye olduğunu ileri sürmektedir (Mangi, 2009: 4184; Beattie ve Smith, 2013: 244). Öte yandan entelektüel sermaye firmalara sadece rekabet avantajı sağlamakla kalmaz aynı zamanda firmaların çevik olabilmesine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla yirmi birinci yüzyılın başarılı stratejilerinden biri olarak anılan örgütsel çeviklik, entelektüel sermayenin bileşeni olarak görülebilmektedir. Bu noktada çalışmamız üniversite bünyesinde faaliyet gösteren Teknokente yer alan ileri teknoloji kullanan veya yeni teknolojilere yönelik faaliyet gösteren firmaların entelektüel sermayeleri ve örgütsel çeviklikleri üzerine yapılmaktadır. İlgili literatürde iki değişkeni birlikte ele alan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmanın önemli bir boşluğu doldurması amaçlanmaktadır. Dolayısıyla yapılan mevcut çalışmaya ilişkin olarak önce değişkenlere ilişkin kavramsal çerçeve ele alınmakta ve ardından ise araştırma metodolojisine yer verilmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Entelektüel Sermaye**

Entelektüel sermaye, bir firmanın içindeki maddi olmayan bilgi kaynaklarının toplamı şeklinde ifade edilmektedir (Mubarik vd., 2022: 715). Bu kapsamda entelektüel sermaye, çalışanların, kurumların süreçlerinin ve paydaşlarla ilişkilerin kodlanmış teknik bilgisini kapsamaktadır. Böylece kavram, insanlara öğrenme ve üretme sanatını (insan sermayesi), kurumsal ve teknolojik kültürü (yapısal sermaye) ve dış çevre ile ilişkileri (sosyal sermaye) içeren üç farklı maddi olmayan yapıyı içermektedir. Entelektüel sermaye, özellikle modern bilgi ekonomisinde yenilikçi, rekabetçi ve sürdürülebilir kalkınmaya işaret etmesi bakımından oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir (Alvino vd., 2021: 76).

### **2.2. Örgütsel Çeviklik**

Örgütsel çeviklik, firmaların sürekli değişen, öngörülemez iş ortamında bilgiyi yönetme ve uygulama becerisini yansıttığı için giderek daha hayati bir konu olarak ortaya çıkmıştır (Dove, 1999: 19). Özellikle 2000’li yıllardan sonra popüler bir çalışma alanı olarak görülen bu kavram, firmanın bu değişimlere bağlı olarak önemli rekabet ölçütleri arasında ekonomik dengeyi

stratejik olarak koruyarak uzun vadeli başarı elde etmesini sağlamaktır (Qin ve Nembhard, 2010: 325). Dolayısıyla örgütsel çeviklik dinamik bir ortamda hızlı hareket etmelerini sağladığı için firmalar için bir kolaylaştırıcı olarak kabul edilebilmektedir. Dahası örgütsel çeviklik, diğer temel yeteneklerin yanı sıra hız, yanıt verebilirlik, esneklik ve yetkinlik ile karakterize edildiğinden firmaların faaliyetlerini sürdürülebilirliği bakımından da büyük önem kazanmaktadır (Abdelilah vd., 2023: 635).

### **2.3. Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki**

Günümüzde pazar talebinin giderek belirsizleşmesi, teknolojinin hızla değişmesi ve rekabetin yoğunlaşması nedeniyle firmalar giderek artan istikrarlı ve güvenilir bir rekabetle karşı karşıya kalmaktadır (Zhou, 2006: 394). Bu durumda firmalar zorlu iş ortamlarında hayatta kalabilmek için çeşitli yollar izlemektedir. Bu yollardan birisi de firmaların maddi olmayan varlıkları olan entelektüel sermayeye yatırım yapmalarıdır (Stratone, 2023: 1275). Bir firmanın bilgisi olarak bilinen entelektüel sermaye, firmaların (türü veya büyüklüğü ne olursa olsun) rekabet avantajlarını hem korumalarına hem de geliştirmelerine yardımcı olması bakımından büyük önem teşkil etmektedir. Çünkü rekabet avantajı bir firmalardaki değerli, kıt ve taklit edilmesi zor kaynaklara bağlıdır. Bu değerler ve kıt kaynaklar ise firmanın entelektüel sermayesidir (Sutrisno, 202: 1398). Özellikle son dönemlerde bilgi tabanlı yüksek teknoloji şirketlerinin piyasa değerinin defter değerlerinden daha yüksek, hatta birkaç kat daha fazla olması bir kuruluştaki maddi olmayan varlıkların önemine dikkat çekmektedir (Wu vd., 2007: 280-281). Çünkü etkin bir entelektüel sermayenin olabilmesi için firmaların çevredeki değişimleri farkına varması ve buna göre farklı düzeyde yetenekleri geliştirmesi gerekmektedir. Böylece bol miktarda entelektüel sermayeye sahip firmalar, çevresel değişiklikleri algılamak, pazar fırsatlarını daha hızlı yakalamak ve tehditlerden zamanında kaçınabilmektedir (Farzaneh vd., 2022: 48). Dolayısıyla firmalar entelektüel sermaye sayesinde çalkantılı dönemlerde hayatta kalma ve hızlı değişimlere uyum sağlamayı kolaylaştırabilmektedir. Firmaların hayatta kalma yollarından biri olan örgütsel çeviklik ise bu değişiklikler sonucunda ortaya çıkan fırsatlardan yararlanma yeteneğidir (Nijssen ve Paauwe, 2012: 3316). Sonuç olarak firmaların entelektüel sermayeye sahip olması durumunda gerekli çevikliği göstermesi kolaylaşabilmektedir. Abbasian ve arkadaşlarının (2018) spor ve gençlik departmanında çalışan kişilere uygulanan çalışmada entelektüel sermayenin örgütsel çevikliği pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Shami ve Nastiezaie (2019) öğretmenlere uyguladıkları çalışmada entelektüel sermayenin örgütsel çeviklik üzerinde doğrudan etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Vahabi ve arkadaşları (2019) Tahran'da üniversite personellerine uygulanan

çalışmasında benzer bir sonuca ulaşılmıştır. Tüm bu açıklamalar ışığında çalışmanın hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur.

*H<sub>1</sub>*: Entelektüel sermayenin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi vardır.

*H<sub>1a</sub>*: Entelektüel sermayenin alt boyutlarından olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve sosyal sermaye ile örgütsel çevikliğin alt boyutlarından olan yetkinlik üzerinde pozitif etkisi vardır.

*H<sub>1b</sub>*: Entelektüel sermayenin alt boyutlarından olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve sosyal sermaye ile örgütsel çevikliğin alt boyutlarından olan esneklik üzerinde pozitif etkisi vardır.

*H<sub>1c</sub>*: Entelektüel sermayenin alt boyutlarından olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve sosyal sermaye ile örgütsel çevikliğin alt boyutlarından olan cevap verme üzerinde pozitif etkisi vardır.

*H<sub>1d</sub>*: Entelektüel sermayenin alt boyutlarından olan insan sermayesi, yapısal sermaye ve sosyal sermaye ile örgütsel çevikliğin alt boyutlarından olan hız üzerinde pozitif etkisi vardır.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı entelektüel sermayenin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini belirlemeye yöneliktir. Araştırmada kullanılan değişkenlerin birlikte çalışıldığı çok az çalışmanın olması ve yurt içinde ise henüz bir çalışmaya rastlanılmaması nedeniyle yapılan çalışmanın literatürde yer alan boşluğu tamamlaması amaçlanmaktadır.

#### **3.2. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni, Pamukkale Üniversitesinin Teknokent bünyesinde faaliyet gösteren firma yöneticilerinden oluşmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi ile yapılan bu çalışmada evren büyüklüğünün 116 firma yöneticisinden oluştuğu Teknokent yönetiminde alınan bilgiler sonucunda belirlenmiştir. Ancak araştırma sürecinde bu firmaların bir kısmının faaliyetlerini artık sürdürmediği belirlenmiş ve kalan diğer firmalarla iletişime geçilmiştir. Firmaların bir kısmından ise araştırmaya katılım desteği alınmamıştır. Bu nedenle çalışma araştırma sürecinde kendilerine ulaşılan ve çalışmaya katılımı kabul edilen 51 firmayla devam ettirilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın kapsamında elde edilen veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Bu kapsamda hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgilere yönelik 6 ifade yer almaktadır. İkinci bölümde entelektüel sermayeyi ölçmek için Subramaniam ve Youndt (2005) tarafından geliştirilen Özdemir ve Taşcı (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan 3 boyut ve 14 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise örgütsel çevikliği ölçmek için Sharifi ve Zhang (1995) tarafından geliştirilen Akkaya ve Tabak tarafından Türkçeye uyarlanan 4 boyut ve 17 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek ifadeleri 5’li Likert tipindedir.

## 4. Bulgular

### 4.1. Demografik Bulgular

Araştırma neticesinde 51 katılımcıdan elde edilen demografik bulgular aşağıda Tablo 1’de özetlenmiştir.

**Tablo 1: Araştırmaya Yönelik Demografik Bulguları**

Cinsiyet	N	%	Eğitim Durumu	N	%
Kadın	9	17,6	Lise	2	3,9
Erkek	42	82,4	Ön Lisans	3	5,9
			Lisans	28	54,9
			Yüksek Lisans	12	23,5
			Doktora	6	11,8
Yaş	N	%			
20-30 yaş	24	47,1			
31-40 yaş	14	27,5			
41-50 yaş	6	11,8			
51 yaş ve üzeri	7	13,7			
Medeni durum	N	%	Toplam İş Tecrübesi	N	%
Evli	22	43,1	1 yıldan az	3	5,9
Bekar	29	56,9	1-5 yıl	18	35,3
			6-10 yıl	5	9,8
			10 yıl ve üzeri	25	49,0

### 4.2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizlerine Yönelik Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri aşağıdaki Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2: Ölçeklerin Güvenirlik Bulguları**

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach Alpha
Entelektüel Sermaye	14	0.931
İnsan Sermayesi	5	0.845
Yapısal Sermaye	5	0.917
Sosyal Sermaye	4	0.886
Örgütsel Çeviklik	17	0.959
Yetkinlik	8	0.913
Esneklik	3	0.857
Cevap Verme	3	0.885
Hız	3	0.890

Araştırmanın ölçeklerine ilişkin güvenirlilik analizi bulgularına göre genel olarak tüm ölçek ve alt boyutların 0.80'den daha büyük olarak elde edilmektedir. Yapılan faktör analizi sonucuna göre entelektüel sermaye ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin değeri (KMO=.867, p=.000) ve % 75,14'ünü açıklayan 3 faktör altında toplanmıştır. Örgütsel çeviklik ölçeğinin ise Kaiser-Meyer-Olkin değeri (KMO=.877, p=.000) ve % 79,84'ünü açıklayan 4 faktör altında toplanmıştır.

#### 4.3. Ölçek Puanlarına Yönelik Betimleyici İstatistikler

Araştırmada kullanılan ölçeklerin puanlarına yönelik analizler aşağıdaki Tablo 3'de belirtilmektedir.

**Tablo 3: Betimleyici İstatistik Bulguları**

Ölçek / Boyut	Elde Edilen Min.	Elde Edilen Max.	Ortalama (X̄)	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
İnsan Sermayesi	2,20	5,00	4,24	,698	-,504	-,086
Yapısal Sermaye	1,50	5,00	4,04	,710	-1,153	2,585
Sosyal Sermaye	1,25	5,00	4,05	,806	-1,236	2,584
Entelektüel Sermaye	1,79	5,00	4,07	,681	-1,222	2,762
Yetkinlik	1,38	5,00	3,86	,788	-1,256	1,970
Esneklik	1,67	5,00	3,89	,740	-,884	1,274
Cevap Verme	1,67	5,00	4,06	,768	-1,084	2,078
Hız	1,33	5,00	3,92	,855	-,829	1,211

Örgütsel Çeviklik	1,53	5,00	3,91	,728	-1,200	2,035
-------------------	------	------	------	------	--------	-------

Verilerin normal dağılımı için değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş, çarpıklık değerlerin -1256 ile -504 arasında; basıklık değerlerin ise -,086 ile 2,762 arasında olduğu görülmektedir. Normallik testlerinde her değişken için basıklık ve çarpıklık değerleri  $\pm 3$  değerleri arasında olduğundan (Kline, 2019) verilerin normal dağılım gösterdiğini varsaymak mümkündür.

#### 4.4. Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki

Araştırmanın kapsamında oluşturulan hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 4’de gösterilmektedir.

**Tablo 4: Entelektüel Sermaye ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki**

Ölçekler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
<b>Entelektüel Sermaye (1)</b>	1								
<b>İnsan Sermayesi (2)</b>	,907**	1							
<b>Yapısal Sermaye (3)</b>	,914**	,750**	1						
<b>Sosyal Sermaye (4)</b>	,930**	,749**	,795**	1					
<b>Örgütsel Çeviklik (5)</b>	,795**	,769**	,769**	,659**	1				
<b>Yetkinlik (6)</b>	,744**	,749**	,702**	,618**	,955**	1			
<b>Esneklik (7)</b>	,709**	,683**	,684**	,605**	,863**	,745**	1		
<b>Cevap Verme (8)</b>	,774**	,696**	,778**	,683**	,936**	,831**	,800*	1	
<b>Hız (9)</b>	,700**	,654**	,695**	,602**	,892**	,760**	,748**	,883**	1

N=51 \*\*p< 0,01; \*p< 0,05

Tablo 3'te gösterilen korelasyon analizi sonucuna göre, entelektüel sermayenin örgütsel çeviklik ( $r=,795$ ;  $p<0,01$ ) ile pozitif yönde ilişkisi olduğu görülmektedir. Entelektüel sermayenin örgütsel çeviklik boyutları olan yetkinlik ( $r=,744$ ;  $p<0,01$ ), esneklik ( $r=,709$ ;  $p<0,01$ ), cevap verme ( $r=,774$ ;  $p<0,01$ ) ve hız ( $r=,700$ ;  $p<0,01$ ) ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel çevikliğin entelektüel sermaye boyutları olan insan sermayesi ( $r=,769$ ;  $p<0,01$ ), yapısal sermaye ( $r=,769$ ;  $p<0,01$ ) ve sosyal sermaye ( $r=,659$ ;  $p<0,01$ ) ile pozitif ilişkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

#### 4.5. Entelektüel Sermayenin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi

Araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 5'de belirtilmektedir.

**Tablo 5: Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	R2	Beta	SH	B	P
Entelektüel Sermaye	Örgütsel Çeviklik	.632	.795	.093	.851	.000
İnsan Sermayesi	Yetkinlik	.608	.536	.168	.605	.001
Yapısal Sermaye			.367	.185	.408	.033
Sosyal Sermaye			.596	.165	-.081	.625
İnsan Sermayesi	Esneklik	.534	.394	.172	.418	.019
Yapısal Sermaye			.403	.190	.420	.032
Sosyal Sermaye			.598	.169	-.017	.921
İnsan Sermayesi	Cevap Verme	.635	.240	.158	.265	.102
Yapısal Sermaye			.555	.174	.601	.001
Sosyal Sermaye			.669	.155	.050	.749
İnsan Sermayesi	Hız	.523	.310	.201	.380	.066
Yapısal Sermaye			.476	.222	.573	.013
Sosyal Sermaye			.596	.197	-.019	.924



--	--	--	--	--	--	--

Tablo 4’te entelektüel sermayenin örgütsel çevikliği %63 oranında açıkladığı görülmektedir. Bu kapsamda entelektüel sermayenin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif etkisi vardır. Entelektüel sermayenin alt boyutlarından olan insan sermayesi ( $\beta=.536$ ;  $p<0,05$ ), yapısal sermaye ( $\beta=.367$ ;  $p<0,05$ ) ve sosyal sermayenin ( $\beta=.596$ ;  $p<0,05$ ) yetkinliği pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Benzer şekilde entelektüel sermayenin alt boyutlarından olan insan sermayesi ( $\beta=.394$ ;  $p<0,05$ ), yapısal sermaye ( $\beta=.403$ ;  $p<0,05$ ) ve sosyal sermayenin ( $\beta=.598$ ;  $p<0,05$ ) esnekliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca entelektüel sermayenin alt boyutlarından olan insan sermayesi ( $\beta=.240$ ;  $p<0,05$ ), yapısal sermaye ( $\beta=.555$ ;  $p<0,05$ ) ve sosyal sermayenin ( $\beta=.669$ ;  $p<0,05$ ) cevap vermeyi pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak entelektüel sermayenin alt boyutlarından olan insan sermayesi ( $\beta=.310$ ;  $p<0,05$ ), yapısal sermaye ( $\beta=.476$ ;  $p<0,05$ ) ve sosyal sermayenin ( $\beta=.596$ ;  $p<0,05$ ) hız üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$  ve  $H_{1d}$  alt hipotezleri kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Rekabetin hızla arttığı günümüzde teknolojinin gelişmesi ve değişmesi ile birlikte firmaların entelektüel sermayeye ve stratejik bir bakış açısına sahip olması kaçınılmaz hale gelmiştir. Firmaların değişen iş ortamında işlerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan bu entelektüel sermaye firmalara rekabet avantajı sağlamasının yanında aynı zamanda değişen iş ortamında fırsatlardan yararlanmasını da sağlamaktadır (Ulrich, 1998: 1; Teece, 2000: 41). Bu kapsamda entelektüel sermaye firmaların müşterilerin taleplerini ve firmanın stratejilerini içeren iş ortamındaki değişikliklere tepki olarak yaşamasını ve büyümesini kolaylaştırmaktadır (Wang vd., 2014: 231). Dolayısıyla bu sermayeye yapısına yönelik firmalarda, üretim araçları için yeni fırsatları algılayarak ve değerlendirerek, değişen gereksinimler altında kaynaklarını yeniden tahsis ederek ve belirsizlik zamanlarında süreçlerini daha esnek ve uyarlanabilir olacak şekilde yeniden tasarlayarak ve yenileyerek örgütsel çevikliğe ulaşabilmektedir (El Idrissi vd., 2022: 5). Sonuç olarak değişen çevresel durumlara uyum sağlamak ve pazar taleplerini karşılayabilmek amacıyla firmanın örgütsel çevikliğe ihtiyacı olmaktadır. Örgütsel çevikliği karşılayabilmek için ise entelektüel sermayeye sahip olması gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılan çalışmada entelektüel sermayenin örgütsel çevikliği pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında entelektüel sermayenin örgütsel çevikliği % 63 oranında açıkladığı görülmektedir. Lüteratüde bu konuda Abbasian vd., (2018), Shami ve

Nastiezaie (2019), Vahabi vd., (2019), Maghsoudlou vd., (2021), Ahmed vd., (2022) ve Wahyudi vd., (2023) tarafından yapılan çalışmalar araştırma sonucunu destekler niteliktedir.

Bu araştırma inovasyon, araştırma ve geliştirme çalışmalarının hakim olduğu Teknokentte faaliyet gösteren firmalarda entelektüel sermayenin örgütsel çeviklikteki rolünü ampirik olarak test eden bir çalışma olmakla birlikte, çalışmanın sınırlamaları da bulunmaktadır. Çalışma, Pamukkale Üniversitesi Teknokentte faaliyet gösteren firmalardan toplanmıştır ve bu da bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Bu kapsamda sektör karşılaştırması yapılabilmesi açısından yurt içinde ve yurt dışında farklı alanlara ve farklı meslek gruplarına entelektüel sermaye ve örgütsel çeviklik değişkenlerinin incelenmesi önerilmektedir.

### **Kaynakça**

Abbasian, S., Yousefi, B., Zardoshtian, S., & Eydi, H. (2018). The effect of organizational agility on performance of employees with the intermediate role of intellectual capital (Case study: staff of sports and youth departments of west provinces of Iran). *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(3), 91-104.

Abdelilah, B., El Korchi, A., & Amine Balambo, M. (2023). Agility as a combination of lean and supply chain integration: How to achieve a better performance. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 26(6), 633-661.

Ahmed, A., Bhatti, S. H., Gölgeci, I., & Arslan, A. (2022). Digital platform capability and organizational agility of emerging market manufacturing SMEs: The mediating role of intellectual capital and the moderating role of environmental dynamism. *Technological Forecasting and Social Change*, 177.

Akkaya, B. & Tabak, A. (2018). “Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması.” *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.

Al-Azzam, Z. F., Irtameh, H. J. A., & Khaddam, A. A. H. (2017). Examining the mediating effect of strategic agility in the relationship between intellectual capital and introduction organizational excellence in Jordan Service Sector. *Journal of Business*, 6(1), 7-15.

Al-Omouh, K. S., Palacios-Marques, D., & Ulrich, K. (2022). The impact of intellectual capital on supply chain agility and collaborative knowledge creation in

- responding to unprecedented pandemic crises. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121603.
- Alvino, F., Di Vaio, A., Hassan, R., & Palladino, R. (2021). Intellectual capital and sustainable development: A systematic literature review. *Journal of Intellectual Capital*, 22(1), 76-94.
- Beattie, V., & Smith, S. J. (2013). Value creation and business models: Refocusing the intellectual capital debate. *The British Accounting Review*, 45(4), 243-254.
- Dove, R. (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 18-35.
- El Idrissi, M., El Manzani, Y., Maatalah, W. A., & Lissaneddine, Z. (2022). Organizational crisis preparedness during the COVID-19 pandemic: an investigation of dynamic capabilities and organizational agility roles. *International Journal of Organizational Analysis*, (ahead-ofprint).
- Farzaneh, M., Wilden, R., Afshari, L., & Mehralian, G. (2022). Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. *Journal of Business Research*, 148, 47-59.
- Felipe, C. M., Roldán, J. L., & Leal-Rodríguez, A. L. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility. *Journal of Business Research*, 69(10), 4624-4631.
- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMEs. *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123.
- Maghsoudlou, S., Fallah, Z., Bahlekeh, T., & Askari, A. (2021). Modeling the effect of organizational agility on organizational entrepreneurship with the mediating role of the intellectual capital in the ministry of Sports and Youth of Iran. *Sport Sciences Quarterly*, 13(41), 108-125.
- Mangi, R. A. (2009). Human capital a source of competitive advantage “Ideas for strategic leadership”. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3(4), 4182-4189.

- Mubarik, M. S., Bontis, N., Mubarik, M., & Mahmood, T. (2022). Intellectual capital and supply chain resilience. *Journal of Intellectual Capital*, 23(3), 713-738.
- Nijssen, M., & Paauwe, J. (2012). HRM in turbulent times: how to achieve organizational agility?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(16), 3315-3335.
- Özdemir, B., & Taşcı, D. (2019). Entelektüel Sermaye Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliğinin Testi: Türkiye'nin İlk 1000 Sanayi Kuruluşu'nda Ampirik Bir Araştırma. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 8(61), 363-372.
- Qin, R., & Nembhard, D. A. (2010). Workforce agility for stochastically diffused conditions a real options perspective. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 324-334.
- Shami, S., & Nastiezaie, N. (2019). The Relationship between intellectual capital and organizational agility through the mediating of organizational learning. *The New Educational Review*, 56, 184-194.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1995). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Stratone, M. E., (2023). A Bibliometric Analysis of the Role of the Intellectual Capital in the Organizational Agility and Performance. *In Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17 (1), 1275-1285.
- Subramaniam M., & Youndt M.A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities, *Academy of Management Journal*, 48(3), 450-63
- Sutrisno, S. (2021). Intellectual Agility Stimulation to Improve Organizational Performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*. 4(1), 1397-1409.
- Teece, D. J. (2000). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning*, 33(1), 35-54.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital= competence x commitment. *MIT Sloan Management Review*.

- Vahabi, A., Solimani, M., & Afkar, A. (2019). The Effect of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance and Agility with Mediating Role of Intellectual Capital in the Staff of Physical Education Faculties in Tehran City. *Sport Sciences Quarterly*, 13(42), 198-212.
- Wahyudi, W., Sulistyowati, P., Iriyanto, S., Poerbantor, H., & Sukanto, S. (2023). The Effects of Intellectual Capital on Organisational Agility: The Role of Knowledge Sharing as Mediation. *International Journal of Economics and Management Research*, 2(1), 09-25.
- Walter, A. T. (2021). Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systematic literature review and conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71, 343-391.
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 52(2), 230-258.
- Wu, S. H., Lin, L. Y., & Hsu, M. Y. (2007). Intellectual capital, dynamic capabilities and innovative performance of organisations. *International Journal of Technology Management*, 39(3-4), 279-296.
- Zhou, K. Z. (2006). Innovation, imitation, and new product performance: The case of China. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 394-402.

## PROAKTİF ÇALIŞMA DAVRANIŞLARININ İŞ-YAŞAM DENGESİNE KATKISINDA ÖZ-YETERLİLİĞİN ROLÜ

**Dr. Gamze GÜNER KİBAROĞLU**

*Başkent Üniversitesi, gamzegunerkiбарoglu@gmail.com*

**Dr. Öğr. Gör. Burcu TOSUN**

*Atılım Üniversitesi, burcu.tosun@atilim.edu.tr*

**Prof. Dr. H. Nejat BASIM**

*Başkent Üniversitesi, nbasim@baskent.edu.tr*

### Özet

Kaynakların korunması teorisi kapsamında açıklanan bu çalışma, çalışanların proaktif çalışma davranışlarının iş-yaşam dengelerine etkisinde öz-yeterliliğin gücünü ve yönünü ölçmek için yapılmıştır. Bu kapsamda, araştırma demir döküm üretimi yapan 2 firmada çalışan katılımcılardan elde edilen 230 veri ile yürütülmüştür. Çalışmanın bulgularına göre proaktif çalışma davranışları hem işin yaşama olumlu etkisini hem de yaşamın işe olumlu etkisini artırarak iş-yaşam dengesini olumlu bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca, bu çalışma öz-yeterliliğin, proaktif çalışma davranışları ile iş-yaşam dengesi arasında düzenleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Öz-yeterlilik, proaktif çalışma davranışlarının iş-yaşam dengesine olan etkisini artırırken, işin yaşama olumsuz etkilerini azaltmaktadır. Bu bulgular, iş-yaşam dengesinin önemini vurgulamakta ve proaktif çalışma davranışının öz-yeterlilik ile birlikte daha da güçlenerek bu dengeyi iyileştirebileceğini göstermektedir.

***Anahtar Kelimeler:** Proaktif Çalışma Davranışları, İş-Yaşam Dengesi, Öz-Yeterlilik, Düzenleyici Etki*

### 1. Giriş

Sürekli olarak değişen yaşam koşulları, çevresel faktörler, teknolojik ilerlemeler ve iş tasarımlarındaki değişiklikler iş-yaşam dengesi konusuna olan ilgiyi artırmaya ve canlı tutmaya devam etmektedir. Clark (2000), iş-yaşam dengesini hem işte hem de evde tatmin ve iyi işlevsellikle karakterize edilen minimum rol çatışması olarak tanımlamıştır. Teknolojik ilerlemelerin ve "evden çalışma" gibi kolaylıkla erişilebilen seçeneklerin ortaya çıkması ve gelişmesi, iş-yaşam dengesinde bozulmalara neden olmuştur (Heijstra ve Rafnsdottir, 2010).

Yeni çalışma trendleri ve özellikleri, kişisel yaşam taleplerine ayrılan zamanın azalmasına ve iş ile özel yaşam arasındaki sınırların belirsizleşmesine yol açarak iş-yaşam dengesini olumsuz etkileyebilmektedir.

Çalışanların iş-yaşam dengesini sağlayabilmelerinde ve sürdürebilmelerinde bireysel, grupsal ve örgütsel pek çok faktör bulunmaktadır. Bunlardan birisi de bireylerin sergilediği proaktif çalışma davranışlarıdır. Bu tür iş davranışları, mevcut koşulları iyileştirmek için girişimde bulunma, mevcut koşullara pasif olarak uymak yerine mevcut duruma aktif bir şekilde meydan okumak şeklinde karakterize edilmektedir (Crant, 2000). Bu çalışmada, proaktif iş davranışlarının iş-yaşam dengesine olan etkisinin yanı sıra, bireylerin kilit sonuçları kontrol etme yeteneklerine olan inançlarını da ifade eden öz-yeterliliğin (Bandura, 1997) düzenleyici etkisi araştırılmaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Çalışan bireylerin iş ve iş-dışı aktiviteleri ile hayatı arasındaki uyumunun bireysel olarak değerlendirilmesi olarak tanımlanan iş-yaşam dengesi, aynı zamanda kişilerin zamanla kazanabileceği veya kaybedebileceği bir kaynak olarak kabul edilmektedir. Bu kaynağın olumlu veya olumsuz bir şekilde değerlendirilmesinin öznel olduğu ve dış gözlemle her zaman doğrulanamayacağı varsayılmaktadır (Brough vd., 2014). Sturges'a göre (2012), bireyler iş-yaşam dengesini aktif olarak şekillendirerek (örneğin, iş ile aile ile ilgili durumlar arasında net ayrımlar yaparak) artırabilmektedir. İş ve özel yaşamları arasında dengeyi kurabilen ve koruyabilen bireyler hem iş hem aile taleplerini karşılayabilmekte hem de refahlarını artıran daha fazla telafi fırsatı yaratabilmektedirler (Smithikrai, 2022). Bu nedenle, iş-yaşam dengesi oluşturmanın kendi başına başlatılan (Kossek vd., 1999), proaktif (Clark, 2000) ve hedefe yönelik bir davranış olduğu kabul edilmektedir (Parker vd., 2010). Ayrıca, çalışanların stresli durumları azaltmaya çalıştığı aktif problem odaklı başa çıkma ve kaynak artırıcı başa çıkma yöntemlerinin, iş-yaşam çatışmalarını azaltmada ve iş-yaşam dengesini artırmada faydalı olduğunu bulunmuştur (Mauno vd., 2012).

Crant (2000) proaktif davranışları, mevcut koşulları iyileştirmek için girişimde bulunma, mevcut koşullara pasif olarak uymak yerine mevcut duruma meydan okumak şeklinde tanımlamaktadır. Mevcut araştırmalar, çalışanların geri bildirim arama, kişisel ve örgütsel hedeflere yönelik girişimde bulunma, yeni ortamlara aktif olarak uyum sağlama, seslilik davranışı, konuları gündeme getirme, inisiyatif alma, bireyleri ve grupları etkilemek için zamanında harekete geçme, rolleri genişletme, görevleri gözden geçirme, işleri şekillendirme, kuralları ihlal etme, fikirleri uygulama ve sorunları çözme, bireylere zarar verme ve gruplara



zarar verme gibi proaktif davranışları nasıl sergilediklerine dair kapsamlı kanıtlar sunmaktadır (Parker vd., 2006). Proaktif davranışı tanımlamanın temel ölçütü, çalışanın kendisine veya çevresine etki eden bir gelecekte sonuç yaratma niyetinde olup olmadığıdır. Proaktif yaklaşım, gelecekteki zorlukları veya olasılıkları öngörmekten öte, geleceğe dair endişeleri değişiklik yoluyla çözmek için harekete geçmeyi gerektirmektedir (Grant ve Ashford, 2008).

Hobfoll'un (1989) kaynakların korunması teorisine göre, bireyler sınırlı kaynakları elde etmek, korumak ve sürdürmek için isteklidirler. Bireyler, kaynaklarının tehdit altında olduğunu veya önceden yatırım yaptıkları kaynakların geri dönüşünün beklentilerini karşılayamayacağını algıladıklarında, bir güvensizlik duygusuna kapılma eğilimindedirler.

Kaynakların korunması teorisinin öne sürdüğü, bireylerin mevcut kaynakların faydasını maksimize etmek için ek kaynakları değerlendirmesi tezinden (Hobfoll, 1989) yola çıkılarak, çalışanların proaktif iş davranışlarının iş-yaşam dengesi kurabilmelerinde fayda sağladığı öne sürülmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların proaktif iş davranışları, çalışanlara örgütlerinden ve yöneticilerinden aldıkları destek ve kolaylıkları en iyi şekilde değerlendirmelerine yardımcı olarak, daha sağlıklı bir iş-yaşam dengesi sağlamalarına yol açabilmektedir (Kumar ve Mokashi, 2020).

Ayrıca, kariyer planlaması gibi proaktif iş davranışları, bireylerin farklı kariyer seçeneklerinin iş-yaşam dengesi üzerindeki sonuçlarını değerlendirmelerine ve buna göre hareket etmelerine yardımcı olmaktadır. Deneyimli iş arkadaşlarıyla kariyer hedeflerini proaktif olarak tartışmak, bireylere iş-yaşam dengesi kurabilmelerinde ve bu dengeyi yönetebilmelerinde potansiyel olarak faydalı öneriler sağlayabilecekken; aynı zamanda çalışma koşullarını daha iyi bir iş-yaşam dengesi yönünde etkilemeye uygun bir platform sunabilmektedir (Smale vd., 2018). Bu kuramsal ve kavramsal gerekçelerden yola çıkılarak çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir:

*H<sub>1</sub>: Proaktif çalışma davranışlarının iş-yaşam dengesine etkisi vardır.*

Hobfoll (2002) ayrıca çalışanların temel kaynaklarının, bireysel kaynaklar ve ilişki kaynakları olmak üzere iki kategoriye ayrılabilmesine işaret etmektedir. Bireysel kaynaklar, çalışanları zorluklarla veya sıkıntılarla karşılaştıklarında hedeflerine ulaşmak için hiçbir çabadan kaçınmamaya teşvik eden öz-yeterlilik, öz-saygı, iyimserlik gibi kaynaklardan oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, bireysel kaynaklar, çalışanların işlerine yönelik olumlu duygu ve doyumlarını sürdürmelerini sağlayabilmekte ve geri çekilme davranışlarını azaltmak için içsel motivasyonlarını harekete geçirebilmektedir.



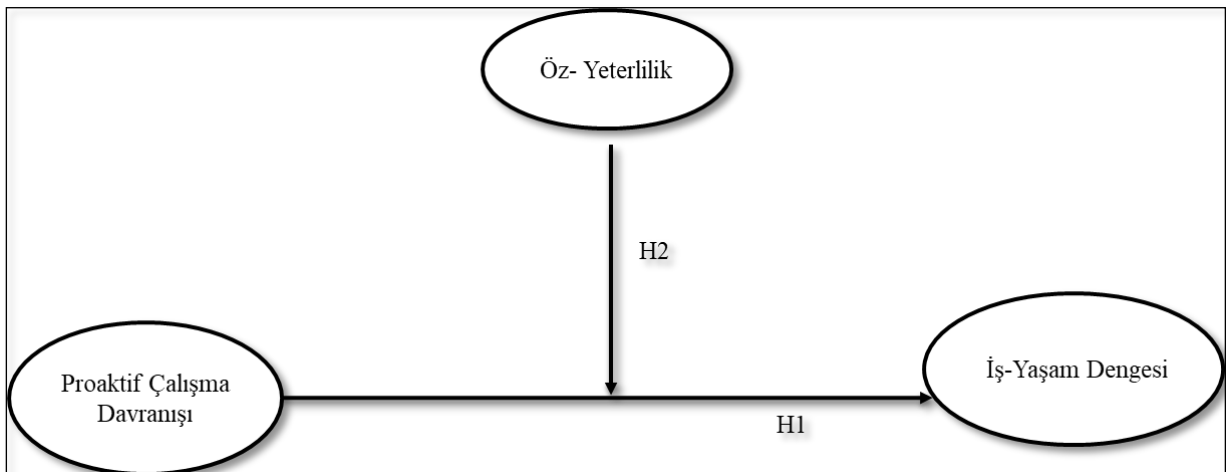
Yeterlilik, Bandura'nın (1997) sosyal bilişsel teorisinin temel yapısı olup, bir bireyin yüksek düzeyde performans elde etme becerisine olan güvenini ifade etmektedir. Yeterlilik kavramı çoğunlukla bireysel algısal yönü sebebiyle “öz-yeterlilik” şeklinde ifade edilmektedir. Öz-yeterlilik, bireyin istenen sonuçlara ulaşmak için bir görevi yerine getirme yeteneğine olan inancıdır. Dahası, öz-yeterlilik, bireysel güç ve becerileri kullanarak zorlu sorumlulukları üstlenmeyi ve hatta memnuniyetle karşılamayı kolaylaştırmakta ve aynı zamanda bireylere devam etmeleri için canlılık vermektedir (Luthans vd., 2007). Luthans ve arkadaşlarına göre (2007), öz-yeterliliği yüksek kişiler kendilerine yüksek hedefler koymakta, zorlu görevlere gönüllü olmakta ve hatta zorlukları memnuniyetle karşılamaktadırlar. Ayrıca öz-yeterliliği yüksek bireylerin içsel motivasyonları yüksek olup, amaçlarına ulaşmak için gerekli her türlü çabayı göstermektedirler.

Tüm bu gerekçelerin ışığında, bireysel bir kaynak olan öz-yeterliliğin, kişilere kaynak dengelerini kurmakta güç sağlayabileceği ve proaktif iş davranışlarının iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik katkısını artırabileceği düşüncesiyle, çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

*H<sub>2</sub>: Proaktif çalışma davranışlarının iş-yaşam dengesine etkisinde öz-yeterliliğin düzenleyici etkisi vardır.*

Bu hipotezleri içeren araştırma modeli aşağıda sunulmuştur:

**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**



### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışma, endüstri alanında demir döküm üretimi yapan 2 firmada çalışan katılımcılardan elde edilen 230 veri ile yürütülmüştür. Çalışma kapsamında 01.06.2023- 26.08.2023 tarihleri arasında 425 katılımcıya yüz-yüze ve online anketler gönderilmiş olup, 230 katılımcıdan geri dönüş sağlanmıştır. Söz konusu çalışmada nicel yöntem benimsenerek kolayda örneklem yöntemi deseni seçilmiştir.

Çalışmanın evrenini, Eskişehir’de endüstri alanında demir döküm üretimi yapan firmalardan oluşturmaktadır. Bu kapsamda örneklemin tek bir şehirde bulunması ve Eskişehir’de bu alanda 5 firmanın toplam çalışan sayısı dikkate alındığında 230 (Özdamar, 2003) örneklem sayısının yeterli olduğu görülmektedir.

Çalışmada elde edilmiş olan katılımcıların %27’si kadın ve %73’ü erkektir. Katılımcıların %15’i ilkokul/ortaokul, %35’i lise, %40’ı lisans ve %10’u yüksek lisans mezunudur. Ayrıca, katılımcıların yoğunlukla 22-40 yaş aralığında, evli ve 3-8 yıl arasında deneyime sahip olduğu görülmektedir.

Çalışmanın iç tutarlılık, geçerlilik, etki ve düzenleyici etki analizleri Smart PLS 4 programında yapılmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik değişkenleri için frekans analizi ve ölçekler arasındaki ilişki için ise korelasyon analizleri SPSS 26 paket programında gerçekleştirilmiştir.

#### 3.2. Çalışmada Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada, proaktif çalışma davranışlarının iş-yaşam dengesine etkisinde öz-yeterlilik rolünü ölçmek için 5’li likert tipinde üç ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerden proaktif çalışma davranışları ve öz-yeterlilik ölçekleri Brislin ve arkadaşlarının (1973) beş aşamalı ölçek çeviri yöntemi ile Türkçeye uyarlanmıştır.

**İş- Yaşam Ölçeği:** Çalışanların işleri ile yaşamları arasında ne derece dengeli olduğunu ölçmek için Fisher ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilmiş ve Ekinci ve Sabancı (2021) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, toplam 17 maddeden ve IYOSE (İşin Yaşama Olumsuz Etkisi), YIOSE (Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi), IYOLE (İşin Yaşama Olumlu Etkisi), YIOLE (Yaşamın İşe Olumlu Etkisi) olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır.

**Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği:** Çalışanların proaktif davranış seviyelerini ölçmek için Parker ve Collins (2010) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Öz-Yeterlilik Ölçeği: Bu çalışmada çalışanların çeşitli bağlamlarda çeşitli görevlere yönelik öz-yeterliliklerini (ÖY) ölçmek için Chen ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen tek boyutlu 8 maddelik bir ölçek kullanılmıştır.

#### 4. Bulgular

Bu çalışmada kullanılan iş-yaşam dengesi, proaktif çalışan davranışı ve öz-yeterlilik ölçeklerinin geçerlilik ve iç tutarlılık analizleri yapılmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda iç tutarlılığı gösteren Cronbach Alfa değerinin %70 ve üzeri olduğu, ölçek maddelerinin faktör yüklerinin %40 ve üzeri olduğu, veri tutarlılık kat sayısının %70 ve üzeri olduğu ve birleşme geçerliliğinin %70 ve üzeri olduğu görülmüştür. Ancak iş-yaşam dengesi ölçeğinin alt boyutu olan “İşin Yaşama Olumsuz Etkisi” nin açıklanan ortalama varyans katsayısının %50’nin altında kaldığı gözlemlenmiştir. Bu alt boyutun bir maddesi ölçekten çıkarılmıştır (Tablo 1).

**Tablo 1: Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları**

Değişkenler		C.A	rho_A	CR	AVE	VIF	SRMR	d_ ULS	d_ G	NFI
İş- Yaşam Dengesi	İşin Yaşama Olumsuz Etkisi	.845	.811	.822	.501	1.112- 3.512	.067	2.413 p>0.05	1.311 p>0.05	.956
	Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi	.873	.810	.813	.535	1.122- 2.021				
	İşin Yaşama Olumlu Etkisi	.938	.802	.815	.599	1.416- 3.023				
	Yaşamın İşe Olumlu Etkisi	.884	.891	.898	.601	1.512- 2.712				
Proaktif çalışma davranışları		.872	.844	.811	.520	1.334- 2.116				
Öz-yeterlilik		.836	.855	.812	.513	1.312- 2.614				

Tablo 1’ de görüldüğü gibi söz konusu bir maddenin ölçekten çıkarılması ile iç tutarlılık kat sayılarının (Cronbach Alfa, Faktör Yükleri, rho-A, AVE ve CR) kabul edilen seviyelerde olduğu gözlemlenmiştir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2017; Henseler vd., 2015). Yine Tablo 1’de görüleceği gibi geçerlilik katsayıları için ise çoklu bağlantı katsayısının 5’ten küçük olduğu, iyi uyum değerinin 0,08’den küçük olduğu, modelin korelasyon katsayıları arasındaki

farkın iyi uyum model ve deneysel korelasyon katsayılarının anlamsız olduğu ve normlu uyum indeksinin %90 ve üzeri olduğu görülmüştür. Söz konusu bu değerlerin yazın tarafından kabul edilebilir seviyelerde olduğu gözlemlenmiştir (Dijkstra ve Henseler, 2015; Hair vd., 2017).

Çalışma kapsamında iç tutarlılık ve geçerlilik analizi sonuçlarının ardından çalışmada kullanılan ölçeklerin diğer faktörlerden iyi ayrışıp ayrışmadığı analiz edilmiştir. Söz konusu bu analizle birlikte ayrıca iş-yaşam dengesi, proaktif çalışan davranışı ve öz-yeterlilik ölçeklerinin birbiri ile ilişkilerine bakılmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2: Korelasyon ve Ayrışma Geçerliliği Sonuçları**

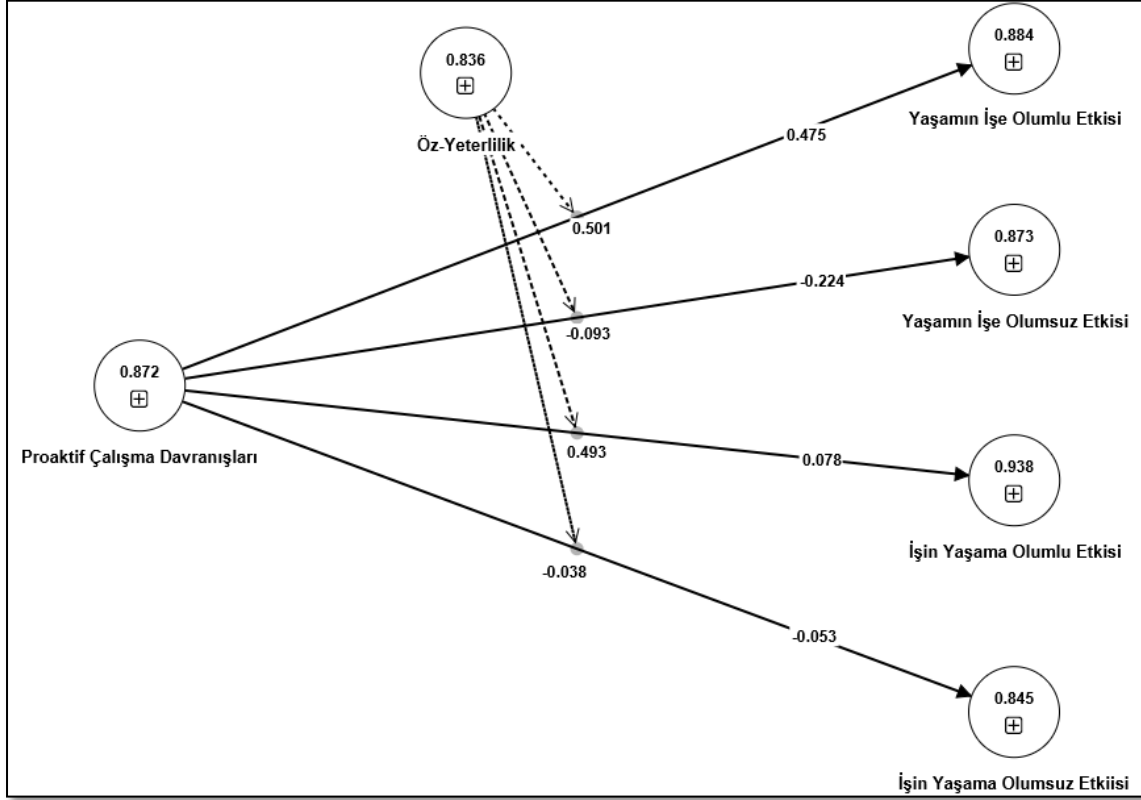
Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Geometrik İşin Yaşama Olumsuz Etkisi	<b>(.707)</b>	.512**	.450**	.482**	.612**	.482**
Geometrik Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi		<b>(.731)</b>	.508**	.452**	.514**	.421**
Geometrik İşin Yaşama Olumlu Etkisi			<b>(.773)</b>	.509**	.416**	.512**
Geometrik Yaşamın İşe Olumlu Etkisi				<b>(.775)</b>	.418**	.502**
Geometrik Proaktif Çalışma Davranışları					<b>(.721)</b>	.588**
Geometrik Öz-yeterlilik						<b>(.716)</b>

\*\* Korelasyon İlişkisi  $p < 0,05$ , \*Parantez içinde bulunan değerler AVE karekökü ifade etmektedir.

Tablo 2'den görüleceği gibi iş-yaşam dengesi, proaktif çalışan davranışı ve öz-yeterlilik ölçeklerinin korelasyon katsayıları ile AVE karekökü katsayıları karşılaştırıldığında söz konusu değişkenlerin diğer değişkenlerden iyi ayrıştığı görülmüştür (Fornell ve Larcker, 1981). Yapılan bu karşılaştırmaya göre, AVE değerlerinin kareköklerinin faktörler arası korelasyon değerlerinden büyük olma koşulu sağlanmıştır. Yine Tablo 2'de görüldüğü gibi iş-yaşam dengesi, proaktif çalışan davranışı ve öz-yeterlilik değişkenlerinin birbiri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu analizde öncelikle değişkenlerin geometrik ortalamaları hesaplanmıştır. Bu geometrik ortalamaların korelasyon sonuçlarına göre iş-yaşam dengesi, proaktif çalışan davranışı ve öz-yeterlilik arasında anlamlı ilişkili olduğu görülmüştür (Cohen, 1988).

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlerin analizi için model etki katsayılarına bakılarak hipotez analizleri gerçekleştirilmiştir (Şekil 2).

**Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları**



Şekil 2’de görüleceği gibi proaktif çalışma davranışlarının yaşamın işe olumlu etkisine pozitif anlamlı ( $\beta=0.475$ ,  $p<0.05$ ); yaşamın işe olumsuz etkisine negatif anlamlı ( $\beta=-0.093$ ,  $p<0.05$ ); işin yaşama olumlu etkisine pozitif anlamlı ( $\beta=0.078$ ); işin yaşama olumsuz etkisine negatif anlamlı ( $\beta=-0.053$ ,  $p<0.05$ ) etkileri bulunmaktadır. Bu sonuçlar kapsamında proaktif çalışma davranışlarının iş-yaşam dengesine etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuç, çalışmanın  $H_1$  hipotezini desteklemektedir. Ayrıca yine çalışma kapsamında oluşturulan ikinci hipotezin analizi için öz-yeterlilik düzenleyici etki olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede elde edilen sonuçlara göre öz-yeterlilik, proaktif çalışma davranışları ile iş-yaşam dengesi arasında düzenleyici rol almaktadır ( $\beta=0.501$ ;  $-0.224$ ;  $0.493$ ;  $-0.038$   $p<0.05$ ). Bu sonuç çalışmanın  $H_2$  hipotezini destekler niteliktedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Kaynakların korunması teorisine dayanarak açıklanan bu çalışma, proaktif çalışma davranışlarının iş-yaşam dengesine önemli etkiler sağladığını göstermektedir. Bu çerçevede

proaktif çalışma davranışları, işin yaşama olumlu etkisini ve yaşamın işe olumlu etkisini de artırarak, iş-yaşam dengesini olumlu bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca, bu çalışma öz-yeterliliğin, proaktif çalışma davranışları ile iş-yaşam dengesi arasında düzenleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Bu çerçevede öz-yeterlilik, proaktif çalışma davranışlarının iş-yaşam dengesine olan etkisini artırırken, işin yaşama olumsuz etkilerini azaltmaktadır. Bu sonuçlar, yazında yer alan bazı çalışmaların (Ör: Kumar ve Mokashi, 2020; Smale vd., 2018) sonuçlarıyla aynı doğrultudadır.

Bu bulgular, iş-yaşam dengesinin önemini vurgulamakta ve proaktif çalışma davranışlarının bu dengeyi iyileştirebileceğini göstermektedir. İş yerlerinde çalışanların proaktif davranışları teşvik edilerek, iş-yaşam dengesinin artırılması ve çalışanların iş ve yaşam arasındaki dengeyi daha iyi sağlamalarına yardımcı olunabilir. Bu sonuçlar, iş dünyasında daha sağlıklı ve memnun çalışanların yaratılmasına katkıda bulunabilir ve işletmeler için rekabet avantajı sağlayabilir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçların, proaktif çalışma davranışlarının iş-yaşam dengesine etkilerini ve öz-yeterliliğin bu ilişkideki düzenleyici rolünü açıklığa kavuşturarak, iş yaşamıyla ilgili önemli bir konuya ışık tuttuğu değerlendirilmektedir. Bu konuda daha fazla araştırma yapılması ve işletmelerin bu bilgilere dayalı stratejiler geliştirmesi önerilebilir.

Bu çalışma, proaktif iş davranışlarının geçmiş araştırmalarda sıklıkla görüldüğü gibi sadece görev ve performansa dayalı bağımlı değişkenlere değil; iş-yaşam dengesi gibi iyi olma haline dayalı öznel başarı ölçütlerine de olumlu etkileri olabildiğini göstererek literatüre katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

Çalışma sonuçları, bazı ölçeklerin AVE ve VIF değerlerinin sınırlı olduğunu göstermekte olup, bu sınırlılık sonuçların değerlendirilmesinde dikkate alınmalıdır. Ayrıca gelecekte nicel ve nitel olarak farklılaşmış örneklerle yapılacak çalışmalar ve kullanılacak farklı araştırma yöntemleri, daha genellenebilir sonuçlara ulaşma imkanı sağlayabilecektir.

### **Kaynakça**

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Brislin, R.W., Lonner, W.J., & Thordike, R.M. (1973). *Cross-Cultural research methods*. New York: John Wiley ve Sons, NY.USA 351.
- Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work–life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New

- Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724-2744.
- Chen, G., Gully, S. M., & Eden, D. (2001). Validation of a new general self-efficacy scale. *Organizational Research Methods*, 4(2), 62-83.
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Dijkstra, T.K., & Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316.
- Ekinci, H., & Sabancı, A. (2021). İş-yaşam dengesi ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(1), 151-163
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441-456.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Grant, M., & Ashford, S. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- 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.
- Heijstra, T. M., & Rafnsdottir, G. L. (2010). The Internet and academics' workload and work-family balance. *The Internet and Higher Education*, 13(3), 158-163.
- 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.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.



- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83, 139–149.
- Kumar, R., & Mokashi, U. M. (2020). COVID-19 and work-life balance: What about supervisor support and employee proactiveness? *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 2(4), 1-9.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Rantanen, J., Feldt, T., & Rantanen, M. (2012). Relationships of work–family coping strategies with work–family conflict and enrichment: The roles of gender and parenting status. *Family Science*, 3(2), 109-125.
- Özdamar, K. (2003). Modern bilimsel araştırma yöntemleri. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 636.
- Parker, S., Bindl, U. K., & Strauss, k. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 827–856
- Smale, A., Bagdadli, S., Sarfatti, V., Cotton, R., Russo, S. D., Dickmann, M., & Dysvik, A. (2018). Proactive Career Behaviors and Subjective Career Success: The Effects of Perceived Organizational Support and National Culture. *Journal of Organisational Behavior*, 40(1), 105-122.
- Smithikrai, C. (2022). Antecedents and consequences of proactive work behavior among Thai employees. *The Journal of Behavioral Science*, 17(1), 43-57.
- Sturges, J., & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.



# PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN İÇ GİRİŞİMCİ DAVRANIŞA ETKİSİNDE YARATICI ÖZ YETERLİLİĞİN VE USTALIK HEDEF YÖNELİMİNİN ROLÜ: DÜZENLENMİŞ ARACILIK MODELİ

**Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ**

*Marmara Üniversitesi, [denizboru@marmara.edu.tr](mailto:denizboru@marmara.edu.tr)*

**Arş. Gör. Dilek GÜNGÖRMEZ ŞEKER**

*Beykoz Üniversitesi, [dilekgungormez@beykoz.edu.tr](mailto:dilekgungormez@beykoz.edu.tr)*

## Özet

Bu çalışma psikolojik dayanıklılık ile iç girişimci davranış ilişkisinde ustalık hedef yöneliminin aracı etkisini ve bu etkiyi düzenlemede yaratıcı öz yeterliliğin rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Veriler kolayda örnekleme yöntemi ile 243 beyaz yakalı çalışandan çevrimiçi anket yöntemiyle toplanmıştır. Veri setine SPSS 26 ve AMOS 24 programları yardımıyla keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, normallik testi, korelasyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca düzenleyici ve aracı etki hipotezlerinin testi için Hayes (2013) 'in Process Macro eklentisi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde, psikolojik dayanıklılığın ustalık hedef yönelimiyle ilişkisinde yaratıcı öz yeterliliğin düzenleyici rolü ve psikolojik dayanıklılığın iç girişimci davranışla ilişkisinde ise ustalık hedef yöneliminin kısmi aracı rolü doğrulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *İç Girişimci Davranışı, Psikolojik Dayanıklılık, Ustalık Hedef Yönelimi, Yaratıcı Öz Yeterlilik*

## 1. Giriş

Organizasyonlar, endüstriler ve tüketiciler daha dinamik hale geldikçe, şirketler için fırsatları yeniliklere dönüştürmeye olanak tanıyan süreçleri, unsurları anlama ve artırma çabaları daha büyük önem kazanmaktadır (Vargas- Halabi vd., 2017). Bu noktada iç girişimcilik konusu kurumsal yenilik için önemli bir itici güç olarak belirmektedir (Rathna ve Vijana 2009). Şirketlerin rekabeti alt etme yollarından biri de çalışanlarında gizli olan girişimci ruhu harekete geçirmek, onların yaratıcı yönlerini açığa çıkarmak, yeni girişimlere öncülük etmelerini ve organizasyonlardaki statükoya meydan okumalarını sağlamaktır. Bunu sadece pazarda değil iş gücü piyasasında da rekabet etmek için yapmak durumundadırlar. Çünkü girişimcilik bireysel

ve mesleki açıdan tatmin edici ve ödüllendirici olması bakımından (Rathna ve Vijana, 2009) artık çalışanlarca da önemsenen bir konu olarak göze çarpmaktadır.

Kavramın yaratıcısı olan Pinchot (1985) “iç girişimciyi herhangi bir iş fikrini uygulama sorumluluğunu firma içinde üstlenen kişi” olarak tanımlamaktadır (Gürel, 2012). Pinchot'nun bakış açısı öncelikle bireysel düzeyde olsa da tarihsel süreçte kavram “kurumsal girişimci”, “kurumsal girişimcilik” etiketleriyle iç içe bazen birbiri yerine kullanılarak örgütsel düzeyde incelenmiş ve bu alanda ilerleyen yazının odak noktası daha biçimsel düzeyde organizasyonel yenilik süreçleri, kurumsal girişimcilik faktörleri gibi konular üzerine olmuştur (De Jong vd., 2011; Van der Sijde vd., 2013; Gürel, 2012). Bireysel olarak kurum içi çalışanların girişimci özellik, tutum, davranış vb. daha biçimsel olmayan unsurlar ise kısıtlı sayıda araştırmada konu edinmiştir (De Jong vd., 2011; Van der Sijde vd., 2013; Gürel, 2012). Organizasyon içinde “girişim faaliyet ve süreçlerinin arkasındaki bireyler kimlerdir, rolleri nelerdir ve davranışları nelerden etkilenir ve etkili bir şekilde nasıl yönetilebilir?” soruları ise yazında büyük oranda cevapsız kalmaktadır (De Jong ve Wennekers, 2008). Buradan yola çıkarak bu çalışma iç girişimcilik yazınına bireysel düzeyde katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Çalışma kapsamında çalışanların kurum içi girişimci davranışlarını bireysel düzeyde teşvik edeceği/tetikleyeceği varsayılan, seçilmiş bir takım psikolojik, bilişsel ve motivasyonel kaynaklar bir araştırma kurgusu çerçevesinde bir araya getirilerek nicel araştırma deseniyle keşfedilmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Çalışanların kurumsal değişime olan davranışsal bağlılığını artırmanın ve sürdürmenin yolu önce değişimi içten motive edecek bireysel kaynakları anlamaktan geçmektedir. Çoğu çalışan için değişim duygusal açıdan yoğun, stresli ve yorucu bir süreci ifade eder (Shin vd., 2012). Yenilikçi bir fikrin/faaliyetin yaratıcıları olmalarına rağmen girişimci çalışanlar da benzer zorlukları deneyimlemektedirler. Bunun nedeni iç girişimcinin yetkinlik alanının yalnızca kuruma yeni fikir ve fırsatlar getirmekle sınırlı kalmayıp girişimlerini tutunduracak ve yayılımını teşvik edecek faaliyetleri de kapsamasıdır. Bu aşamada kurum içi engelleyici unsurlarla ve dirençle karşıya kalmaları olasıdır (Rathna ve Viijana, 2009). Bu çalışma kaynakların korunması kuramı (Hobfoll, 1988) çerçevesinde bireysel psikolojik, bilişsel, motivasyonel vb. kaynakların çalışanların iç girişimci davranışa yönelimini ve bağlılığını şekillendirmede oynadığı rolü incelemektedir. Psikolojik dayanıklılık, ustalık hedef yönelimi ve yaratıcı öz yeterlilik olmak üzere seçilmiş üç önemli bireysel kaynağın varsayılan çeşitli etkileşimleriyle çalışanların iç girişimci davranışına olumlu katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

## 2.1. İç Girişimci Davranış

İç girişimcilik; kurumunu daha ileri bir noktaya getirmek için girişimci çalışanlar tarafından fırsatların belirlenmesi ve kurum adına bu fırsatlardan faydalanılması olarak tanımlanmaktadır (De Jong vd., 2011). İç girişimciler, kurumun büyüme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayan, hesaplanmış riskler almaya istekli bireyler veya birey grupları olarak hareket eder ve aşağıdan yukarıya bir değişim sürecini başlatmak ve ilerletmek için katalizör görevi görürler (Vargas-Halabi vd., 2017).

De Jong ve Wenckers (2008) ve De Jong vd. (2011) çalışmalarında bireysel düzeyde iç girişimci davranışını tanımlayarak iç girişimciliği genel olarak organizasyonun veya yönetim kurulu düzeyindeki karar vericilerin kastedildiği kurum düzeyinin tekelden kurtarmış düzeyler arası kavram bulanıklığını kurumsal girişimcilik ve iç girişimcilik kavramlarıyla ayırtmıştır. De Jong vd. (2011), iç girişimci davranışını Miller (1983)'ün çalışmasından bireysel düzeye uyarlayarak yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma davranışı olmak üzere üç alt boyutta sınıflandırmıştır.

## 2.2. Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık, zorluklardan sonra toparlanmaya ve yaşamda sürekli değişen durumlarla baş etmeye yardımcı olan geliştirilebilir bireysel bir kapasiteyi /kaynağı ifade eder (Bhamra vd., 2012; Shin vd., 2012). Dayanıklı bireylerin özelliklerinden birkaçı şu şekildedir: Değişimi veya stresi bir zorluk/fırsat olarak görme, kişisel veya kolektif hedefler belirleme, kendi kendine yetme duygusu, stresi güçlendirici bir unsur olarak algılama, gerçekçi kontrol duygusu, seçenek sahibi olma hissi, mizah duygusu, eylem odaklılık, sabır, iyimserlik, olumsuz duygulanıma karşı tolerans, değişime uyum sağlama (Connor ve Davidson, 2003:77).

Davis, dayanıklılığı iç girişimcinin ayırt edici özellikleri arasında “aksiliklerle ve reddedilmelerle başa çıkabilme becerisi” olarak tanımlamaktadır (Davis, 1999:312). Dayanıklılık, girişimcilerin hem zorlu, istikrarsız piyasa koşullarına hem de kurum içi değişime direnç, bürokratik engeller vb. durumlara rağmen geleceğe bakmaya devam etmelerine olanak tanıyan “koruyucu bir faktör” görevi üstlenebilir (Ayala ve Manzano, 2014; Connor ve Davidson, 2003). Buradan hareketle,

**H1:** Çalışanların psikolojik dayanıklılığı ile iç girişimci davranışları arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır.

### 2.3. Ustalık Hedef Yönelimi

Başarı hedefleri yönelimi, bir başarı durumu karşısında bireylerin hedef tercihlerindeki farklılıklar olarak tanımlanır (Vandewelle, 1997) ve bireyin başarı ortamını nasıl yorumladığı ve tepki verdiğiyle ilgilidir (Turgut, 2013). Başarı hedefleri; ustalık hedef yönelimini, performans yaklaşma-kaçınma hedef yönelimini içermektedir (Elliot, 1999). Ustalık hedefleri, yeteneklerin sürekli geliştirilmesine ve görevlerde ustalaşmaya odaklanır. Performans yaklaşma hedefleri, yüksek performans elde etmeye ve çevreden olumlu yeterlilik yargıları almaya odaklanırken, performans kaçınma hedefleri, düşük performanstan ve çevreden olumsuz yargıdan kaçınmaya odaklanır (Du vd., 2020). Performans hedefi yönelimine sahip çalışanlar iş yerindeki değişikliklere uyum sağlama konusunda daha fazla sorun yaşar, aşına oldukları görevlerde kendilerini daha mutlu hissederler ve mevcut imajlarına zarar verebilecek riskli faaliyetlerden uzak durma eğilimindedirler (Adriaenssens vd. 2015). Bu nedenle içsel motivasyonu temel alan iç girişimci davranışının doğasıyla da çelişmesi nedeniyle performans hedefi yönelimi çalışmada kapsam dışı bırakılmakta ve yalnızca ustalık hedef yönelimine odaklanılmaktadır.

Ustalık hedefi yönelimine sahip bireyler, kişisel gelişim ve büyüme için çaba gösterme eğilimindedirler bu da başarı ile ilgili davranış (burada iç girişimcilik) ve göreve bağlılıkla sonuçlanır. Ustalık hedefi yönelimi, iş yükündeki artışlara karşı daha fazla dayanıklılık, daha fazla yaratıcılık, görevlerde daha fazla çaba, ısrar, engellere ve sorunlara karşı daha fazla dirençle ilişkilidir, çünkü görevler bir tehdit olarak değil, bir kişisel bir meydan okuma alanı olarak algılanır (Adriaenssens vd. 2015). Buradan hareketle,

**H2:** Çalışanların psikolojik dayanıklılığı ile ustalık hedef yönelimleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmalar güçlü ustalık başarı hedeflerinin, girişimci kişiliğin dikkate değer bir özelliği olduğunu vurgulamakta ve ustalık hedefinin girişimcilik performansı ile ilişkili olduğu sonucunu göstermektedir (Sadiq vd., 2022). Buradan hareketle,

**H3:** Çalışanların ustalık hedef yönelimleri ile iç girişimci davranışları arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki vardır.

**H4:** Çalışanların psikolojik dayanıklılıkları ile iç girişimci davranışları arasındaki ilişkide ustalık hedef yöneliminin aracı rolü bulunmaktadır.

## 2.4. Yaratıcı Öz Yeterlilik

Yaratıcı öz yeterlilik, kişinin yaratıcı sonuçlar üretme kapasitesine ilişkin kendine olan inancını, güvenini ifade etmektedir (Tierney ve Farmer, 2002). Aktif yaratıcı katılım, uyum sağlamada ve zorlu durumları çözmeye bireyin kullanabileceği önemli kaynaklardan biridir (Metzl ve Morrell, 2008). Bu bağlamda yaratıcı öz yeterliliğin psikolojik dayanıklılık modellerinde nasıl bir rol oynayacağı konusu (Metzl ve Morrell, 2008) araştırılmaya değer görülmektedir. Yaratıcı öz yeterliliği yüksek çalışanlar çevreden gelen yeni bilgiye daha fazla dikkat etme eğilimindedir. Yaratıcı performanslarına daha fazla güvenirlere ve iş zorluklarının üstesinden gelme konusunda daha motivedirler (Prayag ve Dassanayake, 2022). Dolayısıyla yaratıcı öz yeterliliğin ustalık hedef yönelimini destekleyeceği öngörülebilir. Buradan hareketle;

**H5:** Çalışanların psikolojik dayanıklılıkları ile ustalık hedef yönelimleri arasındaki ilişkide yaratıcı öz yeterliliğin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

Çalışma kapsamında ayrı ayrı etkilere bakılması durumuna ilaveten üç yapının (psikolojik dayanıklılık, ustalık hedef yönelimi, yaratıcı öz yeterlilik) birlikte var olma durumunun iç girişimci davranış üzerindeki etkisini anlamlandırmak üzere oluşturulmuş düzenlenmiş aracılık modeli için de ayrı bir hipotez yazılmıştır. Buna göre;

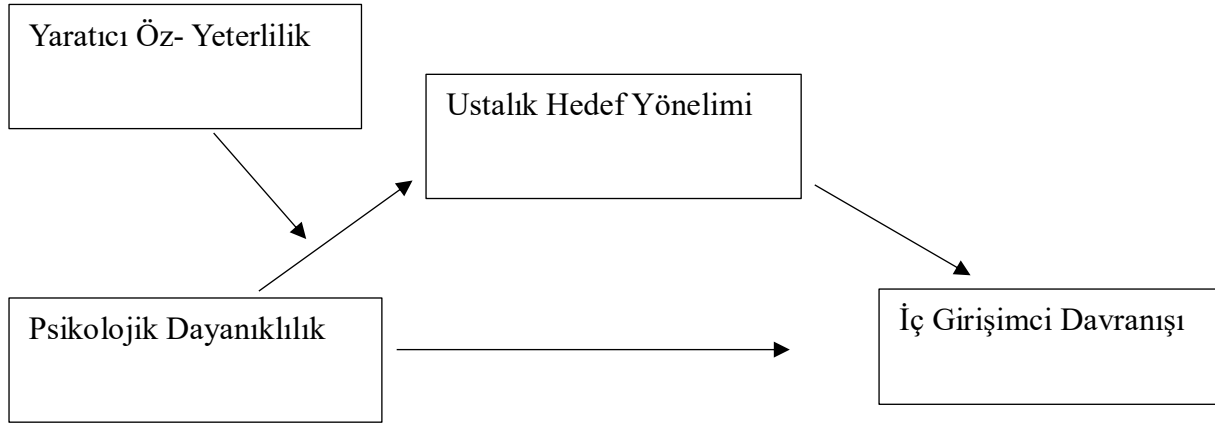
**H6:** Yaratıcı öz yeterlilik, çalışanların psikolojik dayanıklılıkları ile iç girişimci davranış ilişkisinde ustalık hedef yöneliminin aracı etkisini düzenlemektedir.

Bu durumda psikolojik dayanıklılığın ustalık hedef yönelimi üzerinden iç girişimci davranışa olan dolaylı etkisinin yaratıcı öz yeterliliğin yüksek olduğu durumlarda, düşük olduğu durumlara göre daha güçlü olması beklenmektedir.

## 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak çevrimiçi anket kullanılmış; kolayda örnekleme yöntemiyle 15 farklı sektörden **243 beyaz yakalı çalışana** ulaşılmıştır. Tüm anketler analize dahil edilmiştir. Veri setinin analizi için; SPSS 26, AMOS 24 programları ve PROCESS Macro v4.3 eklentisi kullanılmıştır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



### 3.1. Araştırmanın Örneklemi

Bankacılık ve finans hizmetleri, bilişim ve lojistik ağırlıkta olmakla birlikte telekomünikasyon, enerji, otomotiv, sağlık, danışmanlık, inşaat, e- ticaret, tekstil, turizm, demir-çelik sanayi, hızlı tüketim malları, dayanıklı tüketim malları olmak üzere 15 farklı sektörden 243 katılımcıya ulaşılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerine cinsiyet açısından bakıldığında; %58,4'ünün erkek, % 41,6'sının kadın olduğu görülmektedir. Yaşa bakıldığında; % 9,1 'in 18-25 yaş aralığında, %57,6'nın 26-33 yaş aralığında, %23,9'un 34-41 yaş aralığında, % 7'nin 42-49 yaş aralığında, % 2,5'in ise 50 ve üzeri yaş aralığında olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların %37'si lisansüstü , % 60,5' i üniversite, %2,5'i lise mezunudur. Toplam çalışma süresine bakıldığında; % 3,3'ü 1 yıldan az, % 26,3'ü 1- 5 yıl arası, % 36,6'sı 6-10 yıl arası, %18,9'u 11-15 yıl arası, %14,8'i 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahiptir. Mevcut kurumda çalışma süresine bakıldığında ise; % 23'ü 1 yıldan az, % 47,3'ü 1- 5 yıl arası, % 22,2'si 6-10 yıl arası, % 4,1'i 11-15 yıl arası, % 3,3'ü 16 yıl ve üzeri tecrübeye sahiptir. Son olarak, katılımcıların % 47,7'sinin yöneticilik görevi bulunmaktadır.

### 3.2. Ölçüm Araçları

*Psikolojik dayanıklılık için*, Connor ve Davidson (2003) ölçeğinin kısa versiyonunu geliştiren Campbell- Sills ve Stein (2007)'in ölçeğinden 9 madde kullanılmıştır ve Türkçe uyarlamasında Kaya ve Odacı (2020)' nin çalışmasından yararlanılmıştır.

*Ustalık hedef yönelimi için*, Vandewelle (1997)'nin 6 maddelik ölçeği kullanılmış ve Türkçe uyarlamasında Eyi (2013)'nin çalışmasından yararlanılmıştır.

*Yaratıcı öz yeterlilik için*, Tierney ve Farmer (2002)'in 3 maddelik ölçeği kullanılmış ve Türkçe uyarlamasında Atabek (2020)'nin çalışmasından yararlanılmıştır.

*İç girişimci davranış* ölçmede kullanılan 9 maddelik soru için ise De Jong vd. (2011) ve Preenen vd. (2016)'nin çalışmalarından yararlanılmıştır.

#### 4. Bulgular

Analiz aşamasında öncelikle ortak metod yanlılığı olup olmadığının (Harman tek faktör testi) ve her bir ifadenin kendi varsayılan ana değişkeni altında toplanıp toplanmadığını test etmek için 27 ifade birlikte döndürmesiz açımlayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Harman tek faktör testinde ilk faktörün varyans değerinin % 50 'nin altında olması (bu çalışmada %44, 825) gerekmektedir (Fuller vd., 2016). Ayrıca Psikolojik Dayanıklılık 1 (PD1) ifadesi bu aşamada kendi ana değişken grubundan ayrılarak farklı bir değişkene yüklendiği için analizden çıkarılmıştır.

İkinci adımda her bir ölçek için ayrı ayrı önce açımlayıcı sonrasında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Tablo 1 'de açımlayıcı faktör analizi sonucu oluşan faktör yükleri, açıklanan varyans vb. bilgiler yer almaktadır. Bu aşamada yine Psikolojik Dayanıklılık ölçeğinde tek başına ikinci bir faktör olarak ayrılan 3. ifade (PD3) analizden çıkarılmıştır. İç girişimci davranışta 6. İfade (İGD 6) her iki boyutta da birbirine yakın değerler aldığı için analizden çıkarılmıştır.

Analizden çıkarılması gereken ifadelerin tespitinden sonra yapılan güvenilirlik analizi sonucu her bir ölçekten elde edilen iç tutarlılık katsayıları Tablo 2 'de verilmektedir. Bu değerlerin en az ,70 olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Verilerin normal dağılım testi için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Her bir ölçek için bu değerlerin literatürde genel kabul gören  $\pm 3$  sınırları içerisinde yer aldığı görülmektedir (Kline, 2023).

**Tablo 1: Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları**

<b>İç Girişimci Davranışı (İGD)</b>	<b>Psikolojik Dayanıklılık (PD)</b>	<b>Uсталık Hedef Yönelimi (UHY)</b>	<b>Yaratıcı Öz Yeterlilik (YOY)</b>
KMO: ,879	KMO: ,895	KMO: ,861	KMO: ,722
Açıklanan Varyans:	Açıklanan Varyans:	Açıklanan Varyans:	Açıklanan Varyans:
% 71,088	% 62,159	% 66,269	% 81,132

1. Faktör: Yenilikçilik	PD6	,838	UHY4	,881	YOY2	,926	
İGD2	,829	PD8	,834	UHY6	,846	YOY1	,912
İGD1	,799	PD9	,816	UHY5	,828	YOY3	,863
İGD3	,778	PD5	,797	UHY3	,812		
İGD5	,760	PD7	,767	UHY1	,771		
İGD4	,746	PD4	,740	UHY2	,738		
2. Faktör: Risk/İnisiyatif Alma	PD2	,718					
İGD8	,845						
İGD7	,831						
İGD9	,792						
Toplam Varyans: % 66,976			Chi-Square Barlett's Test:4050,740				
KMO: ,933			df: 276				
			p değeri: ,000				

**Tablo 2: Güvenilirlik Katsayıları, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

Değişkenler	Cronbach Alfa Değeri	Çarpıklık (Swekness) Değeri	Basıklık (Kurtosis) Değeri
Psikolojik Dayanıklılık (PD)	,895	-,705	1,257
Yaratıcı Öz Yeterlilik (YOY)	,884	-,968	1,758
Ustalık Hedef Yönelimi (UHY)	,897	-1,048	2,052
İç Girişimci Davranışı (İGD)	,894	-,933	1,687

Üçüncü aşamada ölçeklerin yapısal geçerlilik testleri için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Her bir ölçeğin uyum iyiliğini değerlendirmek için farklı uyum indeksleri kullanılmıştır. Tablo 3'te görüldüğü gibi bu indekslere ait değerler literatürde kabul gören kritik değerleri karşılamaktadır (CMIN/df  $\leq 3$ , CFI  $\geq ,95$ , GFI  $\geq ,95$  mükemmel uyum; SRMR  $\leq ,08$ ,



RMSEA ≤ ,08 kabul edilebilir uyum) (Gürbüz ve Şahin, 2018; Byrne,2001). Yaratıcı öz yeterlilik için yapılan analiz sonucu  $\chi^2$  analizinin serbestlik derecesi sıfır olarak bulunmuştur. Bu da verilerin modele mükemmel bir biçimde uyum sağladığı yönünde yorumlanabilir. Bir başka ifadeyle 3 maddenin tek faktöre yüklediği model dışında alternatif bir modelin bulunmadığı sonucuna varılabilir (Atabek, 2020).

**Tablo 3: Ölçeklerin Uyum İndeksleri**

	$\chi^2$	df	CMIN/df	CFI	GFI	SRMR	RMSEA
Psikolojik Dayanıklılık	29,501	13	2,269	,982	,967	,0306	,072
Yaratıcı Öz Yeterlilik	-	-	-	-	-	-	-
Ustalık Hedef Yönelimi	18,060	8	2,257	,988	,976	,0213	,072
İç Girişimci Davranışı (İki faktörlü yapı için)	48,257	19	2,540	,972	,951	,0317	,080

Harman tek faktörlü testinin doğruluğunu ve beş faktörlü yapının uyumunu test etmek alternatif model ölçümleri Tablo 4'te sunulmaktadır.

**Tablo 4. Alternatif Model Ölçümleri**

Ölçüm Modeli	$\chi^2$	df	CMIN/df	CFI	GFI	SRMR	RMSEA
Tek faktörlü model	1445,231	252	5,735	,696	,593	,0917	,140
Dört faktörlü model	760,448	246	3,091	,869	,774	,0656	,093
Beş faktörlü model	506,336	239	2,119	,932	,857	,0561	,068

Tek faktörlü modelde veri seti zayıf bir uyum göstermiştir. Bu sonuç ilk başta yapılan Harman tek faktör testini desteklemektedir. Dört faktörlü yapıda ise iç girişimcilik davranışı tek bir faktör olarak analize dahil edilmiş ancak beş faktörlü yapıya göre daha zayıf uyum göstermiştir. Hipotez testlerine geçmeden önce değişkenler arası ilişkilerin genel bir görünümü için Tablo 5'te korelasyon analizi sonuçları sunulmaktadır.

**Tablo 5: Korelasyon Analizi Sonuçları**

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4
1. Psikolojik Dayanıklılık	3,82	,71	1			
2. Yaratıcı Öz Yeterlilik	3,98	,69	,556**	1		
3. Uсталık Hedef Yönelimi	4,02	,78	,701**	,593**	1	
4. İç Girişimci Davranışı	3,84	,72	,592**	,644**	,648**	1

\*\*p<0.01

Araştırma hipotezleri Hayes (2013) PROCESS Macrosundan Model 4 ve Model 7 ile test edilmiştir. Tablo 6'daki sonuçlara göre psikolojik dayanıklılığın ustalık hedef yönelimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır (B= 0,51, p<0,01). Psikolojik dayanıklılığın iç girişimcilik davranışının yenilikçilik (B= 0,14, p<0,05) ve risk/inisiyatif alma (B= 0,47, p<0,01) boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır. Bu durumda H1 ve H2 kabul edilmiştir. Uсталık hedef yöneliminin iç girişimcilik davranışının yenilikçilik (B= 0,53, p<0,01) ve risk/inisiyatif alma (B= 0,29, p<0,01) boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır. Dolaylı etki sonuçlarına bakıldığında ise ustalık hedef yöneliminin psikolojik dayanıklılık ile iç girişimci davranışın her iki boyutu arasında kısmi aracı rol üstlendiği görülmektedir (B= 0,37, p<0,01; B= 0,20, p<0,01). Bu durumda H3 ve H4'de kabul edilmiştir. Son olarak, yaratıcı öz yeterliliğin psikolojik dayanıklılık ve ustalık hedef yönelimi ilişkisindeki düzenleyici rolü anlamlı olmakla birlikte etkileşim katsayısı negatiftir (B= -0,11, p<0,01). Bu da psikolojik dayanıklılık ve ustalık hedefi ilişkisinde yaratıcı öz yeterlilik etkisinin azalarak arttığını göstermektedir. Tablo 7 ve 8 deki koşullu aracılık indeksleri incelendiğinde bu daha da net olarak görülmektedir. Yaratıcı öz yeterlilikte ortalamanın 1 standart sapma altında 1 standart sapma üstüne göre daha yüksek etkileşim gözlenmektedir. Bu bağlamda, psikolojik dayanıklılığın yüksek olduğu durumda yaratıcı öz yeterliliğin ustalık hedef yönelimi üzerindeki etkisi azalmaktadır. Diğer bir ifadeyle yaratıcı öz yeterlilik psikolojik dayanıklılığın düşük olduğu durumda daha anlamlı sonuçlar vermektedir. Bu durumda H5 hipotezi kısmen doğrulanırken H6 hipotezi (düzenleyici aracılık) reddedilmiştir.

**Tablo 6: Aracılık (Model 4) ve Koşullu Aracılık Analizi Sonuçları (Model 7)**

	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>%95 Düşük Limit Güven Aralığı</b>	<b>%95 Yüksek Limit Güven Aralığı</b>
Uсталık Hedef Yönelimi (Sabit)	<b>0,57</b>	<b>106,056</b>	<b>4,0561**</b>	<b>0,03</b>	<b>124,90</b>	<b>3,991</b>	<b>4,120</b>
Psikolojik Dayanıklılık (PD)			0,51**	0,05	9,747	0,408	0,615
Yaratıcı Öz Yeterlilik (YOY)			0,23**	0,04	4,829	0,138	0,330
PD x YOY			-0,11**	0,03	-3,343	-0,186	-0,048
İç Girişimci Davranışı: Yenilikçilik (Sabit)	<b>0,39</b>	<b>79,410</b>	<b>1,8048**</b>	<b>0,28</b>	<b>6,270</b>	<b>1,237</b>	<b>2,371</b>
Psikolojik Dayanıklılık			0,14*	0,07	1,990	0,001	0,285
Uсталık Hedef Yönelimi			0,53**	0,07	7,481	0,391	0,671
Dolaylı Etki*			0,37**	0,06	5,717	0,255	0,508
İç Girişimci Davranışı: İnisiyatif ve Risk Alma (Sabit)	<b>0,35</b>	<b>66,189</b>	<b>2,5003**</b>	<b>0,34</b>	<b>7,213</b>	<b>1,817</b>	<b>3,469</b>
Psikolojik Dayanıklılık			0,47**	0,08	5,424	0,263	0,676
Uсталık Hedef Yönelimi			0,29**	0,08	3,436	0,125	0,462
Dolaylı Etki*			0,20**	0,08	2,662	0,051	0,374

\*\*p<0.01, \*p<0.05

**Tablo 7: Düzenleyici Aracılık İndeksi (Yenilikçilik Boyutu için)**

Yaratıcı Öz Yeterlilik	Koşullu Dolaylı Etki	SE	%95 Düşük Limit Güven Aralığı	%95 Yüksek Limit Güven Aralığı
Yüksek (M+1 SD)	0,320	0,05	0,220	0,431
Orta (M)	0,272	0,04	0,188	0,367
Düşük (M-1 SD)	0,223	0,04	0,144	0,309
<b>Düzenleyici Aracılık İndeksi</b>	-0,062	0,02	-0,105	-0,021

**Tablo 8: Düzenleyici Aracılık İndeksi (Risk/İnisiyatif Alma Boyutu için)**

Yaratıcı Öz Yeterlilik	Koşullu Dolaylı Etki	SE	%95 Düşük Limit Güven Aralığı	%95 Yüksek Limit Güven Aralığı
Yüksek (M+1 SD)	0,177	0,07	0,043	0,324
Orta (M)	0,150	0,06	0,038	0,274
Düşük (M-1 SD)	0,123	0,05	0,032	0,228
<b>Düzenleyici Aracılık İndeksi</b>	-0,345	0,02	-0,074	-0,005

## 5. Sonuç ve Tartışma

Her şirketin hayatta kalmak ve kârlı bir şekilde büyümek için yeni fikirlere ihtiyacı vardır ve bu nedenle çalışanlarının girişimci potansiyelinden yararlanmanın yollarını bulmaları gerekmektedir (Rathna ve Vijana 2009). Bu da arka plandaki, psikolojik, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal örüntüleri anlamlandırmakla mümkün olabilmektedir. Bu anlamlandırmaya katkıda bulunmayı amaçlayan bu çalışmanın ilk ve önemli bir bulgusu psikolojik dayanıklılığın çalışanın girişimci davranış sergilemesindeki rolünün güçlü olmasıdır. Psikolojik dayanıklılık, özellikle riskin varlığına rağmen olumlu uyumlanma kapasitesi olarak, iç girişimci davranışın doğasına hizmet eden önemli bir mekanizma sunmakta bu nedenle daha fazla sayıda araştırmaya konu olmaya değer görülmektedir.

Çalışmanın ikinci önemli bulgusu ise iç girişimci davranışın başarı ve motivasyon alt temeli ile ilişkilendirilebilecek olan ustalık/öğrenme hedef yöneliminin aracı rolüne yönelik anlamlı çıktılar elde edilmiş olmasıdır. Ustalık/ öğrenme hedef yönelimi bir gayretin arkasındaki

kırılgan, kontrol edilmesi zor, dış motivasyon kaynakları yerine bireyin öz gelişim, kendini aşkınlık ve daimi öğrenmeye yönelik özerk bir alan inşaa etmesine katkı sağlamaktadır. Diğer yandan performans kaygısı, izlenim yönetimi, referans grubun belirlediği optimal performans noktasının üstüne çıkma ihtiyacı duymama vb. durumlar yenilik ve yaratıcılığı baltalayabilmekte ve bireyin standartın üstünde katkı sağlama ve risk alma eğilimini azaltabilmektedir. İlerleyen çalışmalarda bu varsayımlarla kapsam dışı bırakılan performans hedef yönelimi araştırma modeline dahil edilerek iç girişimci davranış üzerindeki etkileri karşılaştırılabilir.

Yaratıcı öz yeterliliğin düzenleyici etkisine yönelik elde edilen bulgular ise biraz daha kafa karıştırıcıdır. Yaratıcı öz yeterlilik algısı arttıkça psikolojik dayanıklılıkla etkileşiminin modele anlamlı katkısı devam etmekle birlikte giderek azalmaktadır. Bu bulgu şu şekilde yorumlanabilir. Psikolojik dayanıklılık ustalık hedef yöneliminin çok büyük ciddi bir kısmını tek başına ( $B= 0,51, p<0,01$ ) açıklamaktadır. Yaratıcı öz yeterlilik, psikolojik dayanıklılık algısının düşük olduğu durumlarda modeli (ustalık hedef yönelimini) telafi edecek, destekleyecek önemli bir mekanizma olarak çalışmaktadır. Psikolojik dayanıklılık ortalama ve ortalama üstü değerler aldığıdaysa yaratıcı öz yeterliliğin ilave katkısı zayıflamaktadır. İlerleyen çalışmalarda üç kavram arasında çok yönlü alternatif hipotezler test edilip daha açıklayıcı modeller elde edilebilir.

Süre gelen yazında girişimcilik ve iç girişimcilik kavramlarını eşitleme anlayışından yola çıkılarak, girişimcilerle ilgili bireysel kaynak ve süreçlerin kurum içi girişimciler için de geçerli olduğu yaygın bir varsayımdır. Bu yaklaşım pratik olmakla birlikte hem ulusal hem uluslararası yazında iç girişimcilik kavramının ihmal edilmesine yol açmaktadır. Girişimciliğin doğasıyla benzeşmekle birlikte iç girişimciler için kurum dinamiği devreye girmektedir. Bu nedenle araştırmacılara farklı bireysel kaynakların yanı sıra kurum/yönetici desteği, yenilikçi örgütsel çevre vb. kavramların çalışanların iç girişimci davranışına etkisini incelemeleri önerilmektedir.

Son olarak çalışmanın en önemli kısıtı elde edilen örneklem sayısının “beyaz yakalı” evrenini temsil etmede yetersiz olmasıdır. İlerleyen çalışmalarda evrenin kurum içi girişimci faaliyet olasılığının daha yüksek olduğu sektörlerle sınırlandırılması daha genellenebilir, sağlıklı sonuçlar elde etmede faydalı görülmektedir.

### **Kaynakça**

- Adriaenssens, J., Gucht, V. D., & Maes, S. (2015). Association of goal orientation with work engagement and burnout in emergency nurses. *Journal of Occupational Health, 57*(2), 151-160.
- Atabek, O. (2020). Adaptation of creative self-efficacy scale into Turkish language. *World Journal on Educational Technology: Current Issues, 12*(2), 84-97.
- Ayala, J. C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology, 42*, 126-135.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research, 49*(18), 5375-5393.
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International Journal of Testing, 1*(1), 55-86.
- 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.
- Davis, K. S. (1999). Decision criteria in the evaluation of potential intrapreneurs. *Journal of Engineering and Technology Management, 16*(3-4), 295-327.
- De Jong, J., & Wennekers, S. (2008). Conceptualizing entrepreneurial employee behaviour. EIM-SCALES (Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs).
- De Jong, J. P., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2011). Corporate entrepreneurship at the individual level: measurement and determinants. *EIM Research Reports. Zoetermeer: EIM, 11*(13), 3-27.
- Du, K., Wang, Y., Ma, X., Luo, Z., Wang, L., & Shi, B. (2020). Achievement goals and creativity: the mediating role of creative self-efficacy. *Educational Psychology, 40*(10), 1249-1269.

- Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational psychologist*, 34(3), 169-189.
- Eyi, F. (2010). *Critical thinking a mediator between job resources and goal achievement* (Yayımlanmamış Doktora Tezi).Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of business research*, 69(8), 3192-3198.
- Güler, E. B. (2012). İç girişimcilik: Bir literatür taraması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(6), 56-75.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kaya, F., & Odacı, H. (2021). Connor-Davidson Psikolojik Sağlamlık Ölçeği kısa formu: Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *HAYEF: Journal of Education*, 18(1), 38-54.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. (4. Baskı) Newyork: Guilford.
- Metzl, E. S., & Morrell, M. A. (2008). The role of creativity in models of resilience: Theoretical exploration and practical applications. *Journal of Creativity in Mental Health*, 3(3), 303-318.
- Prayag, G., & Dassanayake, D. C. (2022). Tourism employee resilience, organizational resilience and financial performance: the role of creative self-efficacy. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-25.
- Preenen, P. T., Dorenbosch, L., Plantinga, E., & Dhondt, S. (2019). The influence of task challenge on skill utilization, affective wellbeing and intrapreneurial behaviour. *Economic and Industrial Democracy*, 40(4), 954-975.
- Rathna, K. G., & Vijaya, T. G. (2009). Competencies of entrepreneurs and intrapreneurs: A comparative study. *South Asian Journal of Management*, 16(2), 28-60.
- Sadiq, F., Hussain, T., Naseem, A., Mirza, M. Z., & Syed, A. A. (2022). The pursuit of disruptive innovations by middle managers: effects of the firm's customer orientation and mastery achievement goals. *Review of Managerial Science*, 1-31.

- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- Van der Sijde, P., Veenker, S., & During, W. (2013). Intrapreneurship in SMEs: About the role of management and R&D. *European Journal of Business and Social Sciences*, 1(11), 24-30.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 995-1015.
- Vargas-Halabí, T., Mora-Esquivel, R., & Siles, B. (2017). Intrapreneurial competencies: development and validation of a measurement scale. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(1), 86-111.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management journal*, 45(6), 1137-1148.
- Turgut, T. (2013). Başarı hedef yönelimleri ve iş özelliklerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(1), 1-25.



## KAZANAN TARAF NE HİSSEDİYOR? GURUR MU, SUÇLULUK MU?

**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

Bu çalışmanın amacı, başkaları tarafından beklenen bir terfiyi alan ya da bir kadroya atanan yani bir başkası tarafından “adaletsiz olarak atandığı” düşünülen kişilerin algı, duygu ve davranışlarının incelenmesidir. Bu amaçla son üç yıl içinde bir terfi alan ya da kadroya atanan kamu ve özel sektör çalışanlarıyla derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Şu ana kadar 5 kişiyle görüşme yapılmış olup, araştırma devam etmektedir. Örneklem seçiminde kasti örnekleme yöntemi kullanılmış, atanmanın en az bir kişi tarafından adaletsiz algılanmış olmasını garanti edebilmek için ilgili kadroyu ya da terfiyi bekleyen en az bir kişinin daha olmasına dikkat edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre atanan bireyler Adams’ın eşitlik kuramıyla tutarlı olarak çoğunlukla rahatsızlık yaşamakta ve bu rahatsızlığı gidermek için bazı bilişsel ya da davranışsal yollara başvurumaktadırlar. Ancak ilgi çeken durum, bireyin kazanım sonrası başlangıçta sevinç, gurur, heyecan gibi olumlu duygular hissederken, özellikle kaybeden taraf veya örgüt içinde bir başkasından aldığı olumsuz tepkiyle birlikte yetersizlik, üzüntü, motivasyon kaybı vb. olumsuz duygular yaşıyor olmasıdır. Bu da bireyi kazanımıyla ilgili bir meşruiyet arayışına yönlendirmekte ve genellikle de bunun için katkısını artırma yolunu seçmektedir.

***Anahtar Kelimeler:*** Kazanan Taraf, Eşitlik Kuramı, Dağıtım Adaleti

## 1. Giriş

Örgütsel adalet, neredeyse tüm çalışan tutum ve davranışlarıyla ilişkilendirilebileceği için örgütsel davranış araştırmalarında merkezi bir konuma sahip olduğu söylenebilir. Adaletsizliğin mağduru olan çalışanların örgüt tarafından istenmeyen tutum ve davranışlar sergilediği uzun yıllardır bilinmektedir (Örn., çalışan hırsızlığı, Greenberg, 1990; Greenberg, 2002; devamsızlık, Gellatly, 1995; işten ayrılma niyeti, Masterson vd., 2000; üretkenlik karşıtı iş davranışı, Fox vd., 2001; Judge vd., 2006). Ancak adaletsizlik durumu sadece “mağdur” yaratan bir denklem değildir. Örgütsel kaynakların dağıtımını sonucunda ortaya çıkan durumda mağdur olan biri(leri) varsa o halde diğer taraftan “kazanan” biri(leri) de olacaktır. Adams’a (1965) göre her iki durum da taraflarda adaletsizlik hissine neden olur. Ancak adaletsizliğin mağduru açısından konu daha belirginken, diğer tarafın algıları, duyguları ve duruma tepkileri bu denli açık değildir. Yani örgütte adaletsizlik mağduru olduğunu düşünen bir çalışanın işten ayrılma niyetine girdiği (Masterson vd., 2000; Poon, 2012) ya da sabotaj davranışları sergilediği (Ambrose vd., 2002) bilinirken, belki de hak etmediği halde bir kadroya atanan bireyin ne hissettiği, durumu nasıl algıladığı ve nasıl tepkiler verdiği bu denli açık değildir. Acaba bu durumu “adil” mi algılamaktadır? Yoksa suçluluk mu hissetmektedir? Eğer ikincisi doğruysa bu durumu nasıl yönetmektedir?

Yukarıdaki sorulara yanıt bulmak amacıyla yapılan yazın taramasında uluslararası yazında da konuya “kazanan taraftan bakan çok sayıda çalışma olmadığı görülmektedir. Bunlardan biri olan Sweeney (1990), eşitlik kuramıyla (Adams, 1965) tutarlı olarak kazanan tarafın da bu durumdan memnun olmadığını ifade etmektedir. Ancak konu kültürel farklılıklardan etkilenebilir (Bolino ve Turnley, 2008; Silva ve Caetano, 2016). Bireyci ve güç mesafesi düşük Amerikan kültüründe üretilen bu bilgi belki toplulukçu ve yüksek güç mesafesi değerlerine sahip Türkiye’de farklı dinamiklerde ortaya çıkabilecektir. Ulusal yazında konuya kazanan açısından bakan iki çalışmaya rastlanmıştır (Yürür ve Yazıcı, 2019a; 2019b). Ancak bu iki çalışma da konuyu varsayımsal olarak senaryo tekniği ile nicel analiz yöntemiyle incelemiştir. Bu yönüyle bu iki araştırma hem gerçek bir durum içermemekte hem de nicel araştırma yöntemi nedeniyle bireylerin neyi neden hissettikleri ya da nasıl tepkiler verdiklerine yanıt vermekte sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle bu araştırma adaletsizliğin kazanan tarafında olanların ne hissettikleri, durumu nasıl algıladıkları ve karşılaştıkları tepkilere nasıl reaksiyonlar verdiklerini anlamaya yönelik tasarlanmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Eşitlik kuramına (Adams, 1965; Türkçe kaynak için bkz. Doğan ve Varoğlu, 2019) göre bireyler örgüt içinde ortaya koyduğu katkıları ve bunun karşılığında edindikleri kazanımları kendisiyle eşit gördüğü bir başkasının katkı kazanım oranıyla kıyaslar. Bu sürecin sonucunda bireyde kıyaslama yaptığı konuya ilişkin bir adalet ya da adaletsizlik algısı oluşur. Karşılaştırma yaptığı katkı-kazanım oranları arasında bir eşitlik olması durumunda birey durumu ‘adil’, eşitsizlik olmaması durumunda ise ‘adaletsiz’ olarak algılamaktadır. Ancak adaletsizlik durumu birey açısından iki şekilde olabilir: Bunlardan ilki kendi aleyhine bir eşitsizlik olması durumudur ve yukarıda bahsedilen bireyin kendisini mağdur hissederek negatif tutum ve davranışlar sergilediği durumdur. Buna karşılık katkı-kazanım oranlarının kıyaslanması süreci, bireyin lehine de sonuçlanabilir. Yani birey bu kıyaslama sonucunda kendisinin avantajlı durumda olduğunu görebilir. Adams (1965) her iki durumda da bireyin bundan rahatsız olacağını ifade ederken, daha sonra pek çok araştırmada da bu doğrulanmıştır (Pritchard vd., 1972; Austin ve Walster, 1974; 1975; Sweeney, 1990). Yani durum aleyhine de olsa, lehine de olsa (bir anlamda kazanan tarafta da olsa) birey bu durumdan rahatsız olur ve bu durumu düzeltmek, yani eşitlik dengesini sağlamak için eyleme geçer.

Adams’a (1965) göre bireyin avantajlı konumda olduğundaki duruma karşı tepki eşiği haksızlığa uğradığını düşündüğündeki duruma göre daha yüksek olacaktır. Yani birey avantajlı olduğu durumda da durumu dengelemek için harekete geçecektir, fakat bunu dezavantajlı durumda olduğunda daha şiddetli şekilde yapacaktır. Peki çok farklı bir kültürde üretilen bu bilgi ve söylem Türkiye gibi hala toplulukçu ve güç mesafesi yüksek bir kültürde desteklenecek midir? Öyle ki güç mesafesinin yüksek oluşu, yeni atama alacak çalışan için hiyerarşik olarak daha yüksek bir makama geçiş, dolayısıyla daha yüksek statü ile ilişkilendirilebilir ve bu atamanın arzu edilirliliğini arttırabilir. Toplulukçu kültür olmak da aynı etkiyi gösterebilir. Toplulukçu kültürün özelliklerinden biri bireylerin kendilerini içinde yer aldığı topluluk ile tanımlamalarıdır (Hofstede, 1980). Dolayısıyla terfi almak yeni unvan, daha yüksek gelir seviyesi vb. nedenlerle daha güçlü bir sosyal kimlik ile de ilişkilendirilebilir (Tak Meydan, 2019). Özetle kazanan taraf olmanın kazandıracığı yeni sosyal kimlik, atamanın (kadronun, terfinin vb.) arzu edilirliliğini arttırarak bireyler için atamanın anlamını değiştirebilir. Örneğin kazanan tarafın eşiği bu kültürde daha yüksek olabilir ya da kazanan taraf hiç rahatsızlık duymuyor olabilir. Bunun aksine toplulukçu kültürün bir diğer özelliği de bireylerin içinde bulunduğu gruba yönelik duygusal bağlar geliştirmesidir (Hofstede, 1980). Buradan hareketle bu toplumdaki bireyler için kazanan tarafta olmayı etkileyen unsurlardan biri içinde bulunduğu

topluluğun onayını alması olabilir. Belki de bireyler içinde yer aldığı toplumun olumsuz tepkilerinden endişe ettiği için hak ettiklerini düşünmelerine rağmen kazanımdan imtina ediyor olabilirler. Bu nedenle Türkiye'nin sahip olduğu kültürel özellikler bu toplumda yer alan kazanan taraflar için sürecin belirli aşamalarını farklı deneyimlemelerine neden olabilir.

Daha önce benzer amaçla yapılan iki çalışmada da bireylerin kazanan/avantajlı taraf olmaları durumunda da rahatsızlık duyarak dengeyi sağlamak için bir takım bilişsel ya da davranışsal tepkiler vereceklerini ifade ettikleri görülmüştür (Yürür ve Yazıcı, 2019a; 2019b). Ancak çalışanlar üzerinde yürütülen çalışmada (Yürür ve Yazıcı, 2019b) bireyin adaletsizliğin avantajlı tarafında olduğu durumda tepkilerinin davranışsal olmaktan çok bilişsel olduğu tespit edilmiştir. Bu da Adams'ın (1965) adaletsizlik bireyin kendi lehine olduğunda hassasiyetlerinin de az olacağı önermesini destekler niteliktedir. Her iki çalışmanın da senaryo tekniği ile yapılmış olması, gerçek durumda nasıl bir sonuç elde edileceği sorusunu akla getirmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada kazanan/avantajlı tarafta olan bireylerin duygu, düşünce ve tepkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada yanıt aranan sorular aşağıdaki gibidir:

- 1.Kazanan taraftaki bireyin duyguları ve algıları nedir? Adams'ın eşitlik kuramında belirttiği gibi bir rahatsızlık hissediyor mu? Hissediyorsa bu durumla nasıl baş ediyor? Tepkisi ne oluyor?
- 2.Kazanan tarafta olmak bireyin örgütteki diğer kişilerle ilişkisini nasıl etkiliyor? Birey bu ilişkileri nasıl yönetiyor?

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma yorumsamacı gelenekten yola çıkarak fenomenolojik bir araştırma olarak tasarlanmış ve veriler yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Görüşmeler katılımcıların izinleri alınarak Microsoft Teams uygulaması aracılığıyla yapılmış ve ortalama 20 dakika sürmüştür. Katılımcıların isimleri K1'den başlayarak kodlanmıştır.

#### **3.1. Örneklem**

Araştırmada son 3 yıl içinde terfi/kadro alan kamu ve özel sektörden toplam 9 kişiye ulaşılmış ancak bunlardan 4'ü, ilgili pozisyonu bekleyen/hak ettiğini düşünen başka bir adayın olmaması sebebiyle analize dahil edilmemiştir. Terfi/kadro almış olan kişinin seçilmesindeki amaç, bu bireylerin kaynak dağıtımının kazanan tarafında olmasıdır. İlgili terfi/kadro bekleyen/hak ettiğini düşünen en az bir kişinin daha olması koşulu atamanın en az bir kişi tarafından adaletsiz algılanmış olmasını garantilemek için aranmıştır. Bu nedenle de örneklem belirleme yöntemi kasti (amaçsal) örnekleme yöntemidir. Analize dahil edilen 5 katılımcıya ait demografik bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler**

Katılımcı	Cinsiyet	Yaş	Sektör	Eğitim
K1	Kadın	40	Kamu	Doktora
K2	Kadın	35	Özel Sektör	Lisans
K3	Kadın	37	Özel Sektör	Lisans
K4	Kadın	36	Özel Sektör	Yüksek Lisans
K5	Kadın	31	Kamu	Lisans

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Görüşme soruları araştırmanın amacına uygun olarak ilgili örgütsel adalet yazınından yararlanılarak araştırmacılar tarafından hazırlanmış ve pilot çalışma sonrasında son hali verilmiştir. Görüşme sorularından bazıları aşağıdaki gibidir:

- Yakın zamanda atandığınız kadro/görev ile ilgili süreci anlatır mısınız?
- Terfi/atama sonrası duygularınızı anlatır mısınız?
- Terfi/atama sonrası neler yaptığınızı anlatır mısınız?
- Bu kadroyu bekleyen başkaları var mıydı? Onlar hakkında ne düşünüyorsunuz?

Araştırma ve görüşme sorularının oluşturulması ve bulguların yorumlanması sürecinde eşitlik kuramının varsayımlarından yola çıkılarak tümdengelim yöntemi benimsenmiştir. Tema ve kodların oluşumunda ise veri serbest bırakılmış ve analizinde katılımcıların verdiği yanıtlara göre bir tasnifleme yapılarak tümevarım yöntemi kullanılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Geçerlilik ve Güvenilirliği

Görüşmeler sırasında araştırmacılar tarafından yapılan gözlemlerde katılımcıların sorulan soruları çekinmeden ve içtenlikle cevapladıkları görülmüştür. Bu durumun, araştırmanın iç geçerliliğini artırdığı düşünülmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bunun yanı sıra araştırmanın iç geçerliliğini artırabilmek amacıyla mülakatlar esnasında katılımcılara sık sık “Bunu mu demek istediniz?”, “Bu söylediğinizden bunu mu anlamalıyız?” gibi sorular sorularak gerçekte söylemek istedikleri ile ilgili teyit alınmıştır. Araştırmada elde edilen bulguların benzer ortamlarda test edilebilir olması ve araştırma sonuçlarının ilgili kuramlarla

tutarlılık göstermesi (Yıldırım ve Şimşek, 2006) dışsal geçerliliğine de işaret etmektedir. Görüşmelerin güvenilirliğinin artırılması için, görüşmelerin tamamının tüm araştırmacıların katılımıyla yapılmış olmasının yanı sıra, alınan kayıtların dokümanite edilmesi, analiz edilmesi, bulgu ve sonuca ulaşılması aşamalarında da birlikte çalışmıştır. Böylelikle araştırma sürecinin tamamında farklı bakış açılarının temsil edilmesi sağlanmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra verilerin güçlü bir kuramsal ve kavramsal çerçeveye bağlı kalınarak analiz edilmeye çalışılması tarafımızca bu araştırmanın güvenilirliğini artırmaktadır. Görüşmelerin deşifre edilmesinde daha sistematik bir araç olması nedeniyle ve verinin analiz sürecindeki kayıpları önlemek için MAXQDA22 programı kullanılmıştır.

#### **4. Bulgular ve Tartışma**

Araştırmanın bulguları, analizlerde ortaya çıkan temalara göre tasniflenmiştir.

##### **4.1. Kazanan Tarafı Olmaya İlişkin Olumlu Duygular**

Katılımcılara bu kadroya atanmanın onlara nasıl hissettirdiği sorulduğunda tüm katılımcılar olumlu duygular (sevinç, gurur ve heyecan) hissettiklerini ifade etmişlerdir. İfadeler incelendiğinde bu olumlu duyguların sevinç, gurur ve heyecan olarak görüldüğü ifade edilebilir. Örneğin atamalar sonrası duygu durumlarını (K1) “*kesinlikle bundan çok büyük keyif aldım*”, (K2) “*güzel bir duygu*”, (K5) ise “*Terfi gibi olduğu için tabii hoşuma gitti. İyi hissettim yani*” şeklinde ifade etmiştir. Bunun yanı sıra (K4) ise ilk duygusunu heyecan ile ilişkilendirerek durumu “*ilk atandığımda tabii ki heyecan seviyem daha yüksekti*” şeklinde ifade etmiştir.

##### **4.2. Ötekinin<sup>1</sup> Tepkisi Sonrası Olumsuz Duygu**

Başlangıçta bu atamadan dolayı mutluluk, gurur duyduğunu ifade eden bireyler, ötekinin (terfi/kadroyu bekleyen diğeri) ya da yöneticisinin tepkisi ile karşılaştığında olumsuz duygular (yetersizlik hissi, üzüntü ve motivasyon kaybı) yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Örneğin (K4, K1, K2) kodlu katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir:

(K4): “*Geçen hafta yaşadığım bazı şeyler oldu kendisiyle. Sanırım benim şu an gelmek istediğim pozisyona kendisi gelmek istiyormuş... Evet, sonradan anladım. Bir olay neticesinde patlak verdi bu. Profesyonel olarak o orada bir kendisi tarafında bir blokaj oldu... Yani hani hatırlamıyorum bile o kadar çok sinirlenmişim ki çok böyle ağdalı bir Türkçe ile yazılmış. Yani hani ben bunu okuyunca kafamda şimşekler çaktı fakat kendimi kontrol etmek zorundaydım... İlk atandığımda tabii ki heyecan seviyem daha yüksekti. Böyle bir şeyle karşılaşınca biraz*

---

<sup>1</sup> Katılımcının atandığı kadroyu kendi hakkı gören diğeri kişi.

*etkilendim açıkçası negatif anlamda... Motivasyonumda küçük bir değişiklik, küçük bir şey oldu. Biraz tabi böyle bir çizik oluştu...”*

(K2): “...güzel bir duygu. Ama ben bunun güzelliğini çok yaşayamadım çünkü. Şey, açıklamayı yaptığımız gün, benim buraya işe girmeme vesile olan kız bunu yediremedi kendisine... Şöyle sorduğum yap dediğim her şeye her zaman bir itiraz geldi ve bu itirazlar hep toplum içerisinde oldu. Benim buna bir süre göz yummam gerekiyordu... Ben burada bir arkadaş kaybettim. Aslında onun üzüntüsünü yaşadım. Onun üzüntüsüyle birlikte de belki de ilk bir ay ekibi güzel yönetemedim. Akabinde koç desteği aldım. Onunla birlikte biraz daha iyi yönetebildim... Bu mutsuzluğum yaklaşık 6 - 7 ay kadar sürdü.”

(K3): ...Evet, hatta ilk başta hani ben gittim yanlarına böyle konuştum. Ondan sonra çok da böyle sıcak da karşıladılar. Ama dedim ki, hani ben birazcık benim seçme şansım da olmadı. Hani beni buna uygun gördüler? Siz ne düşünüyorsunuz? Orada aslında ulumlardı...Sonra yani zaten birkaç ay içerisinde kendilerini belli ettiler. Böyle mesela hani birebir yapılan çok fazla bir şey olmadı ama nasıl davranıyorlardı mesela işte giriş çıkışlarımda beni çok fazla ciddiye almıyorlardı. Kendileri bir program yapıyorlardı. Hani müdür gibi takılıyorlardı... Yani siz istediğiniz kadar mesela ben özgeçmiş olarak belki onlardan daha iyi bir durumda olsam bile sadece kâğıt üzerinde. Böyle sizi oraya istemeyen kişiler olduğunda siz de kendinizi yetersiz hissediyorsunuz ya da ben öyle hissettim...”

### **4.3. Öteki ile Olumsuz Deneyim Sonrası Katılımcı Tepkileri**

Atanması ya da terfisi sonrası rahatsızlık hisseden katılımcıların bu duruma hem bilişsel hem de davranışsal tepki verdikleri görülmüştür.

#### **4.3.1. Bilişsel Tepki**

Katılımcılar rahatsızlık hissinden sonra bilişsel olarak iki farklı tepki göstermişlerdir: (1) kendi güçlü yanlarını öne çıkarma: (2) ötekinin olumsuz özelliklerini ön plana çıkarma.

##### **4.3.1.1. Kendi Güçlü Yanlarını Öne Çıkarma**

Atama/terfi sonrasında rahatsızlık hisseden bireylerden bazıları kendi güçlü yanlarını ön plana çıkararak durumu telafi etmeye çalışmaktadırlar, bilişsel olarak oluşan rahatsızlık hissini, kendi katkılarını (yetkinlik, iş ahlakı ya da deneyim) öne çıkararak dengeleme çabası içindedirler. Bulgularda ilgi çeken nokta, bireylerin ön plana çıkardıkları özelliklerinin (katkılarının) işin gereklerinden çok kendi sahip olduğu özellikler olmasıdır. Örneğin (K2) iş yerindeki deneyimi açısından en kıdemsiz olmasına rağmen yönetici olarak atanmasını “*Terfi yarışını ... Kendimin*



*katılacağını bilmiyordum çünkü ... benden daha önce burada başlamış olanlar var.... Ama bizim en büyük işimiz pazarlık. Onların eksik yönleri bende var” şeklinde ifade ederek atanmasına dayanak olarak kıdemi değil, kendi (pazarlık) becerisini öne çıkarıyor. Benzer şekilde kıdemi daha düşük olmasına rağmen terfi alan (K4) kodlu katılımcı ise “Tek hak ettiği, kendini haklı gördüğü (diğerini kastediyor) nokta buradaki tecrübesi olabilir. Ama şöyle de bir şey yoktur, bir kurumda çok tecrüben oldu diye sen illa bir pozisyona gelmek zorunda değilsin. Başka sektörler de başka şirketlerde o açıdan ben dışarıdan da geldiğim için bunu rahatlıkla söylüyorum... (Kendisini kastederek) Farklı kurumlarda, farklı sektörlerde tecrübe edilmesi önemli bir şey. Bizim iş alanımız için” ifadesiyle rahatsızlığını gidermeye çalışmaktadır. (K5) kodlu katılımcı ise kendini kadro için gerekli olan bilgi birikimi anlamında yeterli bulmadığını, ancak ahlaki yönden uygun olduğunu şöyle ifade etmiştir: “İlk önce ben hani bilgi birikimi anlamında çok kendimi mükemmel bulmuyorum ama. Ahlakı yönden ve iş ahlakı olarak, olması gereken iş ahlakı ve idare edebilmek kısmında iyi buluyorum yani.”*

#### **4.3.2.1. Ötekinin Olumsuz Özelliklerini Öne Çıkarma**

Atama/terfi sonrasında rahatsızlık hisseden bireylerden bazıları ötekinin zayıf yanlarına işaret ederek de duydukları rahatsızlıktan kurtulma yoluna gitmektedirler. Örneğin (K4) kodlu katılımcı şunları ifade etmiştir:

*“Ben şu an tanıdığımda (diğerini ima ediyor) çalışma şekliyle ilgili negatif yorum yapabilirim... Çalışma tarzı, disiplinsiz, plansız, insanlarla iletişim kurma benim dışımda da iletişim kurma noktasında sıkıntılar yaşıyor. Bunun dışında, iş ortamına kurum ortamına türüne uygun davrandığını düşünmüyorum işe geliş gidiş saatleri, gün içindeki davranışları, hareketleri gibi...”*

(K2): “Arkadaşlarımdan bir tanesi her şeye çok olumsuz bakan ve sorulan sorulara verilen tepkilere direkt ilk önce olumsuz tarafla yaklaşan birisi, bir diğeri de aslında işin içine girip onunla çalışma şeklini gördükten sonra anladığım kadarıyla tedarikçilerini iyi yönetemeyen...”

(K5): “Mesela daha prezantabl olması gerekirken daha işi dalgaya vuran bir insan. Ciddiyetsiz buluyorum. Saygısız bir insan çünkü tanıyorum. O kişiyi aynı birimde çalıştım. Saygısız. Ondan sonra seviyesiz. Sevimsiz bir insan yani.”

#### **4.3.2. Davranışsal Tepki**

Son olarak katılımcıların bu duruma verdikleri davranışsal tepkiler incelenmiş ve 3 farklı tepki görülmüştür: kendi katkı oranlarını arttırma, üçüncü bir kişiden teyit alma ve karşı tarafın kazanım oranını arttırma.



Kendi katkı oranını arttırma hususunda (K3) kodlu katılımcı bu konuyla ilgili şunları ifade etmiştir:

(Astları ile eşit iş bölüşümünü kastederek) *“Hani böyle üçe bölüp çalışıyorduk. Bir de ekstra onların yaptıklarını kontrol ediyordum... yoksa normalde müdür pozisyonundaki kişi denetime gitmez.”*

(K1): *“Bu kadroyu aldım daha çok çalışmalıyım kimseyi mahcup etmemeliyim en çok da kendim mahcup olmamalıyım.”*

Katılımcılar üçüncü bir kişiden teyit alma yoluna da gitmişlerdir. Bu husus katılımcıların kendi kazanımlarını hak ettiklerine ya da ötekinin bunu hak etmediğine dair sorgusu üzerine inşa olmuştur. Örneğin (K3) kodlu katılımcı kendi güçlü yanlarına da atıfta bulunarak şunları ifade etmiştir:

*“Hatta bunu ben bizim grupta böyle sevdiğim bir İK’cı birine de söyledim. Ya dedim, hani böyle, ben müdür olarak gelince başlarına beni çok fazla istemediler dedim. Sen de haklısın, onlar da haklı çünkü sen zaten müdürdün... Yani ben o olaydan 4 5 sene önce müdürlüğe zaten terfi etmiştim. Hani senin de tabii ki bir alt pozisyona gitmen olmaz dedi...”*

(K4): *“Bu da ben kendisiyle çözemediğim için .... teyit ihtiyacı içerisine girdim, insan kaynaklarıyla bu sebeple görüştim.”*

(K5): (rakibini kastederek) *“Zaten onu beğenmedikleri için de devam ettirmemişler ya. Hem o yüzden hem bunu söyleyen 1-2 kişi oldu üstlerimden. Başka bir yönetici, üst yöneticinin sen daha uygunsun, hatta o uygun değil dediğin oldu beni motive edici bir cümle.”*

Son olarak (K2) diğer katılımcılardan farklı olarak eşitlik kuramındaki “diğerinin kazanımı arttırmaya çalışmak” yolunu tercih etmiştir:

(Atanamayan kişi için) *“Motivasyonunun düştüğü zamanlar oldu. O zaman da bizde yöneticinin takdir sepeti var. Ona ekstra para ödenmesini talep ettim.”*

## **5.Sonuç ve Tartışma**

Araştırmanın bulguları genel olarak eşitlik kuramını (Adams, 1965) desteklemektedir. Yani bir başkasının beklediği kadro/terfiyi alan birey bu durumdan rahatsızlık duymaktadır. Ancak ilginç sonuç, bireyin bu rahatsızlığı olumsuz bir reaksiyonla karşılaştığında hissetmesi olmuştur. Başlangıçta bu atamadan dolayı mutluluk, gurur duyduğunu ifade eden bireyler, ötekinin (terfi/kadroyu bekleyen diğeri) ya da yöneticisinin tepkisi ile karşılaştığında olumsuz duygular yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bunun bir nedeni, kazanan tarafın, karşılaştığı tepki

sonucunda kendi katkı/kazanım oranına ilişkin kabullerini sorgulaması olabilir. Yani birey ancak böyle bir tepki ile birlikte “yoksa ben hak etmiyorum mu?” sorgulaması yapıyor olabilir. Bu bulgunun bir diğer nedeni ise öteki ya da diğerleri ile yaşamayı muhtemel olumsuz ilişkileri göze alamıyor olması olabilir. Bu da kültürel farklılıklardan dolayı anlamlı bir bulgu olarak görülebilir. Toplulukçu bir kültürde bireylerin kişiler arası ilişkileri, işin gereklerinden üstün tutması söz konusudur (Hofstede, 1980). Elde edilen bu bulgu daha önceki araştırmalardan (Yürür ve Yazıcı, 2019a; 2019b) farklı olarak, kazanan taraftaki bireyin duyduğu rahatsızlık duygusunun nedenine dair ipuçları vermektedir.

Bu atamadan rahatsızlık hissedilen katılımcılar genellikle kadroyu hak ettiklerine olan inançlarını kendi güçlü yönlerini öne çıkararak, başkasının olumsuz özelliklerini ön plana çıkararak desteklemişlerdir. Eşitlik kuramı açısından bu durum katılımcıların bilişsel olarak kendi katkılarına yüceltmesi, diğerlerinin katkılarına da değersizleştirilmesi olarak görülebilir (Adams, 1965). Buna ek olarak katılımcıların bu konuda üçüncü bir tarafın onayını alma yoluna da gittikleri görülmüştür. Yani durumu birilerinin “adil” ya da “doğru” görmesi, birey için önemlidir.

Burada elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak gelecekte örgütsel değişkenlerin de dikkate alınarak araştırmanın yenilenmesi önerilmektedir. Bir katılımcının örgütsel karar alma mekanizmalarını ima ederek, yapılan atamanın/terfinin haklı ve adil olduğundan emin olmasına yönelik bulgu gelecekte bu konu ile ilgili yapılacak bir araştırmanın örgütsel yapı ve süreçleri de sorgulayarak yapılması önerisine yol açmaktadır.

(K2): “...çalıştığımız tüm departmanların yorumları alındı. Akabinde bizim kendi yöneticilerimiz, müdürümüz ve direktörlerin hepimizin hakkında sunumlar hazırlayarak bu sunumları diğer üst yönetimlere sundular. Herkesin birlikte ortak kararı neticesinde ben yönetici oldum. Yani burada bir kişiyi tabiri caizse yalakalık yapayım beni buradan yöneticileri yapınlar şeklinde ilerleyen bir kurumda değilim.. “

(K1): (kadroyu almasını kastederek) “Kesinlikle bundan çok büyük keyif aldım.

...Açıkçası adalet çok sağlanamayacağını düşündüğü için o zamanki müdürümüz rektör yardımcısına çıkıp bu durumu izah etti. (yöneticisini atlayıp bir üstünden kadro istemesini kastederek) Bu neye neden oldu evet ben kadroyu aldım ama bölüm başkanı bana tavır aldı. Sen nasıl hani beni ezerek bunu sağlıyorsun diye... Biraz böyle bezdirme politikasıyla yola çıktı. Bu kadroyu aldım daha çok çalışmalıyım kimseyi mahcup etmemeliyim en çok da kendim mahcup olmamalıyım...”

**Kaynakça**

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange, In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299), Academic Press.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational behavior and human decision processes*, 89(1), 947-965.
- Austin, W., & Walster, E. (1974). Reactions to confirmations and disconfirmations of expectancies of equity and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(2), 208.
- Austin, W., & Walster, E. (1975). Equity with the world: The trans-relational effects of equity and inequity. *Sociometry*, 474-496.
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2008). Old faces, new places: Equity theory in cross-cultural contexts. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 29(1), 29-50.
- Doğan, A., & Varoğlu, A. (2019) Eşitlik kuramı. (Ed.) S. Yürür, Örgütsel davranış kuramları. İstanbul: Beta Yayınevi.
- 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, 1–19.
- Greenberg, J. (1990). Employee Theft As a Reaction To Underpayment İnequity: The Hidden Cost Of Pay Cuts, *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568.
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 985-1003.
- Gellatly, I. R. (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: Test of a causal model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469–485. doi:10.1002/job.4030160507
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: Test of a multilevel model. *The Journal of Applied Psychology*, 91, 126–138

- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *The Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748
- Pritchard, R. D., Dunnette, M. D., & Gorgenson, D. O. (1972). Effects of perceptions of equity and inequity on worker performance and satisfaction. *Journal of applied psychology*, 56(1), 75.
- Poon, J. M. (2012). Distributive Justice, Procedural Justice, Affective commitment, and turnover intention: A mediation–moderation framework 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1505-1532.
- Silva, M. R., & Caetano, A. (2016). Organizational justice across cultures: A systematic review of four decades of research and some directions for the future. *Social Justice Research*, 29, 257-287.
- Sweeney, P. D. (1990). Distributive Justice and Pay Satisfaction: A Field Test of an Equity Theory Prediction, *Journal of Business and Psychology*, 4(3), 329-341.
- Tak Meydan, B. (2019). “Sosyal Kimlik Kuramı”. S. Yürür. “Örgütsel Davranış Kuramları”. Beta. İstanbul.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2006). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yürür, S. & Yazıcı, N. (2019a). Bireylerin Adaletsizliğe Karşı Tepkileri: Eşitlik Kuramı Kapsamında Bir Analiz, 5. Uluslararası Akdeniz Sosyal Bilimler Kongresi (MECAS V), Haziran, Podgorica/Karadağ.
- Yürür, S. & Yazıcı, N. (2019b). Peki, Ya Adaletsizlik Lehimize Olursa?: Eşitlik Kuramı Çerçevesinde Bir Analiz, 7. Örgütsel Davranış Kongresi, Kasım, Burdur.

## **JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR DERGİSİNİN SON 5 YILININ BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZİ**

**Öğr. Gör. Dr. Gökçe TOPÇU**

*İstanbul Arel Üniversitesi [gokcetopcu@arel.edu.tr](mailto:gokcetopcu@arel.edu.tr)*

**Doç. Dr. Seçil GÜRÜN KARATEPE**

*İstanbul Arel Üniversitesi [secilgurun@arel.edu.tr](mailto:secilgurun@arel.edu.tr)*

### **Özet**

Bilimsel çalışmalara erişimin kolaylaşması bilgiyi üretme biçimlerinin hızlanması ile iletişim araçlarının sürekli yenilenerek yaygınlaşmasıyla mümkün hale gelmiştir. Bilimsel işbirlikçiliğin gittikçe yükselmesinin arka planını uluslararası desteklerin günbegün artması ve bilimsel çalışmaların internet ortamında yaygınlaşması oluşturmaktadır. Ortak yazarlı çalışmalardaki ve çok uluslu projelerdeki hızlı artışlar bu durumun en somut örnekleri arasında yer almaktadır. Tüm bunlarla birlikte işbirlikçiliğin tüm alanlarda benzer şekilde ilerlemediği aşikardır. Sosyal bilimler ile fen bilimleri işbirlikçilik anlamında mukayese edildiğinde büyük farklılıklar dikkat çekmektedir. Elbette ki bu durum çok farklı değişken ve parametrelerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Bu duruma yönelik bir analiz gerçekleştirilmek istendiğinde bibliyometrik çalışmalar incelenebilmektedir. Bibliyometrik çalışmaların en değerli kaynakları arasında Web of Science, Scopus, PubMed, Dimensions, Google Scholar, Semantic Scholar gibi veri tabanları gösterilebilir. İşletme biliminde işbirlikçiliğin yoğun olduğu alt alanların sayısı çok olmakla birlikte, örgütsel davranış alanını barındırdığı birtakım zorluklar gerekçesiyle işbirlikçiliğin göreceli olarak sınırlı olduğu bir alandır. Bu çalışmada, alanın entelektüel yapısını kavrayabilmek ve makale-yazar ilişkilerini evrimsel olarak irdeleyebilmek adına “Journal of Organizational Behavior” dergisinin son 5 yıllık görünümü sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Örgütsel Davranış, Örgütsel Davranış Araştırmaları, Journal of Organizational Behavior, Bibliyometrik Analiz.*

### **1. Giriş**

Gerek işletme gerekse yönetim alanına dair konular son derece geçişkendir. Fakat bu temel iki alanın örgütsel davranış alanı ile olan bilimsel iç içeliği muğlak bir zemindedir. Örgütsel davranış alanının tüm faktörlerine hâkim olmak, alanın bilimsel etkileşimini tüm parçalarıyla görünürlüğe kavuşturmak ve alanın yapı taşlarını belirlemek adına son derece kıymetlidir.

Bu çalışmanın amacı öncelikli olarak psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji vb. bilim dalı ve çokça disiplinle etkileşimi olan Örgütsel Davranış alanının evrensel gelişimini incelemek ve bu gelişime katkı sunan değişkenleri belirlemektir. Bu bağlamda, Journal of Organizational Behavior dergisinde son 5 yılında (2019-2023) yayınlanan 366 bilimsel çalışmaya çeşitli istatistiksel analizler uygulanarak kaynakça ile künye bilgileri kullanılmıştır. Böylelikle örgütsel davranış alanının yıllar özelinde gelişimine dair belirleyiciler ile bu belirleyicilerin özellikleri akademik metinler aracılığıyla değerlendirilmiştir.

Çalışmanın kapsamı “Journal of Organizational Behavior” isimli dergide yayımlanan makalelerden oluşmaktadır. Söz konusu dergi, davranış bilimleri disiplininin uygulamalı bir alanı olan örgütsel davranış özelinde yayın yapan değerli ve prestijli dergilerden biridir. Dergi çokça endekste taranan bir dergidir ve Web of Science 2022 yılı istatistiğine göre dergi atıf göstergesi, 1.58, dergi etki faktörü 6.8’dir. İşletme, Yönetim ve Uygulamalı Psikoloji alanlarında Q1 (1. çeyrek) statüsünde bulunması sebebiyle seçilmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Bibliyometrik çalışmalara yönelik bir inceleme yapıldığında ortaya çıkan temel inanış tek bir performans belirteci üzerinden araştırmanın kalitesinin ve araştırmacının etkisinin değerlendirilemeyeceğidir (Van Raan, 2006). Eğer hem araştırmaya hem de araştırmacıya yönelik olarak tek bir metriğe odaklanılırsa; indeksin araştırmanın performansını elde edememesi durumunda, karar aşamasında basit bir endeksin kullanılıyor olması araştırmacı için olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Ayrıca değerlendirici araştırmacılar bu olumsuzluğu hafifletebilmek adına göstergenin doğruluğuna yönelik çalışmalara girişebilirler (Franceschet, 2009). Birbirlerinden farklı göstergelerin varlığının sebebi, birbirleriyle ilintili ve birbirlerinin eksikliklerini gidermeye yönelik olmalarından kaynaklanmaktadır (Karaboğa, 2019).

Bibliyometri genellikle matematiksel ve istatistiksel yöntemlerin makale, kitap, tez, kongre-konferans bildirileri gibi bilimsel bilgiye yönelik ürünlerin üzerinde uygulanması ve bu ürünlerle onların üretim süreçlerinin gerek yazar gerek konu gerek yayın bilgileri gerek atıf yapılan kaynaklar gerekse iş birlikleri vb. özelliklerinin incelenmesi anlamına gelmektedir (Tonta & Al, 2008; De Bellis, 2014; Thelwall, 2008). Bir takım istatistiksel yöntemler aracılığıyla belirlenen konu ya da konular üzerinde yayınlanmış olan çalışmaların anahtar kelimeleri, alıntıları, yazarların bilimsel işbirlikçilikleri, araştırmaların metodolojik yönleri gibi hususların analize tabii tutularak araştırmaya konunun bağlı olduğu disiplin, çalışma alanı ya da bilim alanının evrimini, gelişim ve ilerleyişini ve tüm bu hususların değerlendirilmesini sağlayan yaklaşıma bibliyometrik analiz adı verilmektedir (Diodato & Gellatly, 1994; Koseoglu vd.,

2016; McBurney & Novak, 2002; Zupic & Čater, 2015). Hem bibliyometri hem de bibliyometrik metotlar bilimsel çalışma alanların ya da disiplinlerin gelişim süreçlerine yönelik haritalandırma yapabilmek adına yoğun bir şekilde kullanılmaktadır (Zupic & Čater, 2015; Koseoglu vd., 2016; Boyack, Klavans, & Börner, 2005). Bibliyometrik yöntem nicel bir yöntemdir. Bu yöntem yayın süreci tamamlanmış bilimsel çalışmaların tanımlanmasına, araştırma süreçlerinin kavranmasına ve odak noktalarına erişilmesine destek olur. Gerek çevrimiçi veri tabanlarının erişime açılması gerekse birtakım analiz programlarının ortaya çıkması ile yöntemin kullanımı yaygınlaşmıştır. Özne yargıların devre dışı bırakılarak etki düzeyi yüksek çalışma ve alanların aktarılıyor olması yöntemin en önemli unsurlarındandır (Zupic & Čater, 2015).

Journal of Organizational Behaviour (JoOB) Dergisi'nin amacı evrensel düzlemde iş yapmanın ve yönetmenin olduğu tüm noktalarda, örgütsel davranış alanında, birey, grup veya örgüt bazında deneysel raporları ve teorik araştırma incelemelerini yayınlamaktır. Aynı zamanda örgütsel davranış çalışmalarında kullanılan araştırma yöntemleri de derginin odaklandığı konulardan biridir. Dergi, 1981 yılından beri yayıncılık yapmakta olup; sosyal bilimler alanında sosyoloji ve siyaset bilimi, işletme ile yönetim ve muhasebe alanında örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi, psikoloji alanında ise genel psikoloji ve uygulamalı psikoloji konularında yayınlar sunmaktadır (Scopus, 2023). Dergi, Web of Science, Scopus, EBSCO ve ProQuest gibi önde gelen indeks dizinlerinde yer almaktadır. Araştırmada bu derginin seçilmesinin en önemli gerekçelerinden bir tanesi de 1999 yılından itibaren WoS atıf dizinlerinde Q1'de yani ilk çeyrekte yer almasıdır (Scimago Journal & Country Rank, 2023). Web of Science 2022 istatistiklerine göre dergi atıf göstergesi 1.58, dergi etki faktörü 6,8 olan dergi, örgütsel davranış alanında önemli bir yayın olduğunu kanıtlamıştır (Web of Science, 2023).

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmanın felsefi kurgusu pozitivism, metodolojik kurgusu bibliyometrik yöntem ile şekillendirilmiştir. Veriler Web of Science veri tabanından toplanarak R kaynak kodlu biblioshiny programı ile analiz edilmiştir.

Çalışmanın temel hipotezi şu şekildedir: 2019-2023 yılları arasında Journal of Organizational Behavior dergisinde yayımlanan bilimsel çalışmaların bibliyometrik profili nasıldır?

Ayrıca alt problem soruları da aşağıda yer almaktadır.

- i. Derginin temel bilgileri nelerdir?
- ii. İlgili yıllar için bilimsel üretim nasıldır?
- iii. Yayınların kaynakçalarında en çok hangi kaynaklar kullanılmaktadır?



- iv. En çok yayın üretiminde bulunan yazarlar kimlerdir?
- v. Yazarların çalıştıkları ve en çok yayın üretilen kurumlar hangileridir?
- vi. En çok yayın hangi ülkelerde yapılmaktadır?
- vii. En sık tekrar edilen yazar anahtar kelimeleri nelerdir?
- viii. Başlıklarda en sık tekrar edilen kelimeler nelerdir?
- ix. Yazar anahtar kelimelerinde ve özetlerde geçen ikili kelimelerde eş-kelime ağı nasıldır?
- x. Yazarların anahtar kelimelerinin tematik haritalaması nasıldır?
- xi. Yazarların, yazarların çalıştıkları kurumların ve ülkelerin iş-birliği ağları nasıldır?

#### 4. Bulgular

Verilerin analizinde istatistiksel hesaplama ve grafikler için yazılım sunan açık kaynak kodlu R istatistiksel yazılımı kullanılmıştır. R dili için entegre bir geliştirme ortamı sunan R Studio programında bibliometrix paketinden çalıştırılmıştır. Bibliometrix paketi bibliyometri yöntemi aracılığıyla gerçekleştirilecek analizlerin yapılmasını kolaylaştırıcı bir yapıya sahiptir. Paket, WoS'tan elde edilen verilerle çalışılmasına imkan sağlamaktadır.

Tablo 1'de incelenen yıl aralığına dair temel veriler aktarılmıştır.

**Tablo 1: Temel Bilgiler**

<b>TEMEL BİLGİLER</b>	
İncelenen Aralık	2019-2023
Yayın Adedi	366
Ortalama Yıllık Büyüme Oranı	%6.05
Yayınlara Ortalama Yaşı	1.81
Yayın Başına Ortalama Atıf	14.88
Referanslar	24251
<b>YAYIN İÇERİĞİ</b>	
Artı Anahtar Kelimeler	1279
Yazarların Anahtar Kelimeleri	1282
<b>YAZARLAR</b>	
Yazar Sayısı	1095
Tek Yazarlı Makalelerdeki Yazar Sayısı	13
<b>YAZARLARIN İŞ BİRLİĞİ</b>	



Tek Yazarlı Yayınlar	18
Yayın Başına Ortak Yazarlar	3.69
Uluslararası Ortak Yazarlık	%50,27

Yukarıdaki tabloda yer alan bilgilere ek olarak; yayın türleri incelendiğinde 366 yayının 245 makale olarak yayınlanmış olup, 40 makale erken erişime açılmıştır ek olarak 6 makalenin de verilerin alındığı 2023 Eylül itibariyle düzenleme işlemleri devam etmektedir. Ayrıca 366 yayının 2 tanesi düzeltme almış olup düzeltme aldığı halde erken erişime açılan yayın sayısı 1'dir. 366 yayının 16'sı editoryal materyallerden oluşmakta ve ek olarak erken erişime açılan 3 editoryal materyal olup 1 tanesi geri çekilmiştir. İlgili tarih itibariyle 366 yayının 45'i gözden geçirilmekte statüsünde olup 7 tane yayın gözden geçirildiği halde erken erişime açılmıştır.

**Tablo 2: Yıllık Bilimsel Üretim**

Yıllar	Bilimsel Üretim Adedi	Kümülatif Değer
2019	68	68
2020	55	123
2021	70	193
2022	87	280
2023	86	366

İlgili yıllar özelinde 366 yayının yıllara göre dağılımı yukarıdaki tabloda yer almaktadır. 2020 yılındaki keskin olmayan düşüşün sebebinin pandemi koşulları olduğu düşünülmektedir. Veriler ışığında en çok yayının 2022 yılında yapıldığını söylemek mümkündür.

**Tablo 4: Yayınların Kaynakçalarında En Çok Kullanılan İlk 10 Kaynak**

Dergi Adı	Kaç Kere Kullanıldığı
Journal of Applied Psychology	3561
Academy of Management Journal	1865
Journal of Organizational Behavior	1598
Journal of Management	1310
Journal of Personality and Social Psychology	986
Academy of Management Review	970
The Leadership Quarterly	841
Personnel Psychology	695
Journal of Vocational Behavior	594

Organizational Behavior and Human Decision Processes	593
--	-----

Toplamda 24251 referans 4914 kaynaktan kullanılmış olup bu kaynakların en etkin 10 tanesi yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Alan en çok uygulamalı psikoloji, yönetim, örgütsel davranış, sosyal psikoloji, liderlik, mesleki davranış, karar süreçleri alanlarında yayım yapan dergilerden beslenmektedir.

**Tablo 6: En Çok Yayın Yapan İlk 10 Yazarlar**

Yazar Adı	Yayın Adedi	Yazarın Yayına Katkı Oranı
Sharon K. Parker	8	2.25
Mayowa T. Babalola	6	1.02
Marie T. Dasborough	6	5.50
Frank Walter	6	1.65
Jin N. Choi	5	2.33
Robert C. Liden	5	1.42
Simon Lloyd D. Restubog	5	1.13
Laurie J. Barclay	4	1.42
Heike Bruch	4	1.37
Michael S. Cole	4	1.20

İlgili yıllar içerisinde toplamda 1,095 yazar dergide yayım yapmış olup en çok yayımı olan ilk 10 yazar yukarıdaki tabloda listelenmiştir.

**Tablo 9: Yazarların Çalıştıkları ve En Çok Yayın Üretilen İlk 10 Kurum**

Kurum Adı	Yayın Sayısı
University of Illinois System	22
State University System of Florida	18
University of Illinois Urbana-Champaign	15
University of Texas System	14
Erasmus University Rotterdam	12
National University of Singapore	12
University of Illinois Chicago	11
University of Illinois Chicago Hospital	11
Curtin University	10

Pennsylvania Commonwealth System of Higher Education (Pcshe)	10
--	----

691 kurum içerisinde en çok bilimsel üretimin yapıldığı ilk 10 kurum yukarıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 11: Yayınların En Çok Yapıldığı İlk 10 Ülke**

Ülke Adı	Yayın Sayısı
A.B.D.	478
Çin	153
Avusturalya	92
Kanada	76
Almanya	64
Birleşik Krallık	64
Hollanda	42
Singapur	23
İsrail	21
İsviçre	17

51 ülke içerisinde en çok yayının yapıldığı 10 ülke yayın sayılarıyla birlikte yukarıdaki tabloda yer almaktadır. İlgili yıllar içerisinde Türkiye’den 4 yayın yapılmış olup, ülkemiz listenin 25. sırasında yer almaktadır.

**Tablo 15: En Sık Tekrar Edilen İlk 10 Yazar Anahtar Kelimeleri**

Kelime	Tekrar Sayısı
Liderlik	17
Yaratıcılık	12
Meta-analiz	11
Cinsiyet	10
İstismarcı denetim	9
Etkilemek	9
Mental yorgunluk	9
Takım performansı	9
Takımlar	9
Çeşitlilik	8

İlgili yıllar içerisinde 1282 kelime içerisinde en sık tekrar edilen ilk 10 yazar anahtar kelimeleri yukarıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 16: Başlıklarda En Sık Tekrar Edilen İlk 10 Kelime**

Kelime	Tekrar Sayısı
Rol	53
Takım	50
Gözden geçirmek	47
Liderlik	34
Performans	33
Araştırma	30
Perspektif	26
Etkiler	25
İş	24
Lider	24

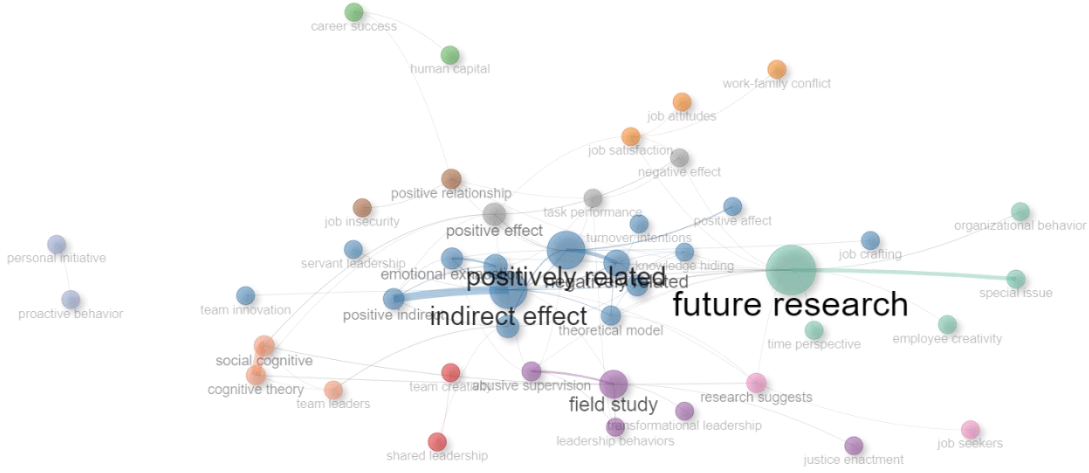
İlgili yıllar içerisinde 1318 kelime içerisinde başlıklarda en sık tekrar edilen ilk 10 kelime yukarıdaki tabloda sunulmuştur.

**Şekil 2: Yazarların Anahtar Kelimelerinin Eş-Birliktelik (Eş-Kelime) Ağı (Analizi)**



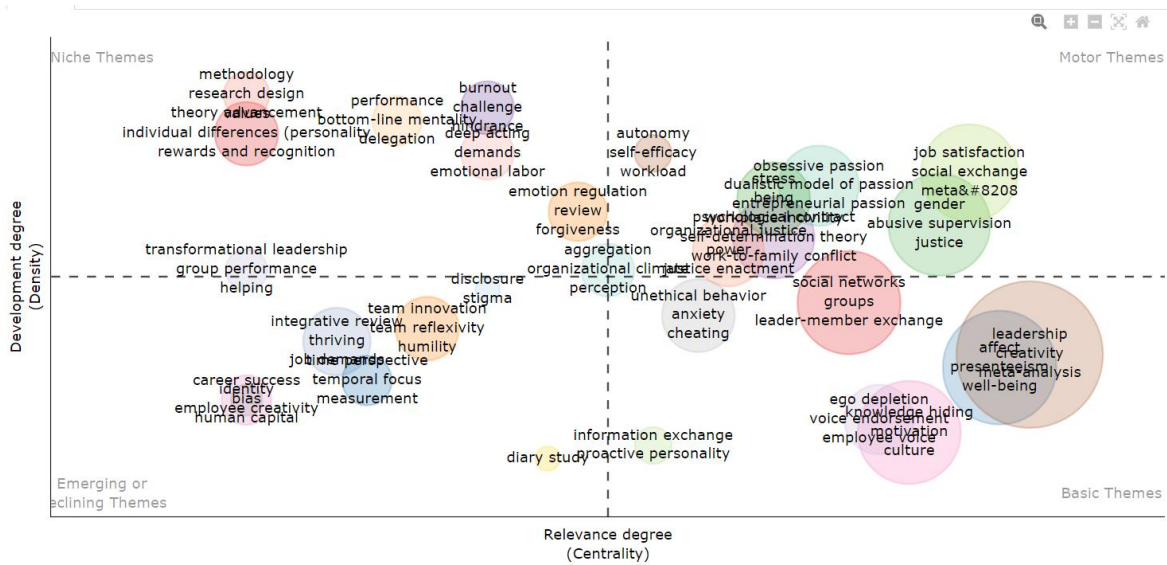
Yazarların anahtar kelimeleri özelinde derginin kavramsal yapısı incelendiğinde toplamda 20 kelime içerisinde bir ağ yapılanması olup; sırasıyla en sık liderlik, cinsiyet, etkilemek, duygular, takım performansı, takımlar, takım yaratıcılığı, paylaşılan liderlik, meta-analiz kelimeleri beraber geçerek bir ağ oluşturmuşlardır.

Şekil 3: Özetlerde Geçen İkili Kelimelerin Eş-Birliktelik (Eş-Kelime) Ağı (Analizi)



Özetler özelinde derginin kavramsal yapısı incelendiğinde toplamda 11 kümede yer alan 44 kelime içerisinde bir ağ yapılanması olup; sırasıyla en sık gelecek araştırma, dolaylı etki, pozitif ilişkili, olumlu ilişki, saha çalışması, takım performansı, olumlu etki, iş memnuniyeti, olumsuz ilişkili, araştırma önerisi kelimeleri beraber geçerek bir ağ oluşturmuşlardır.

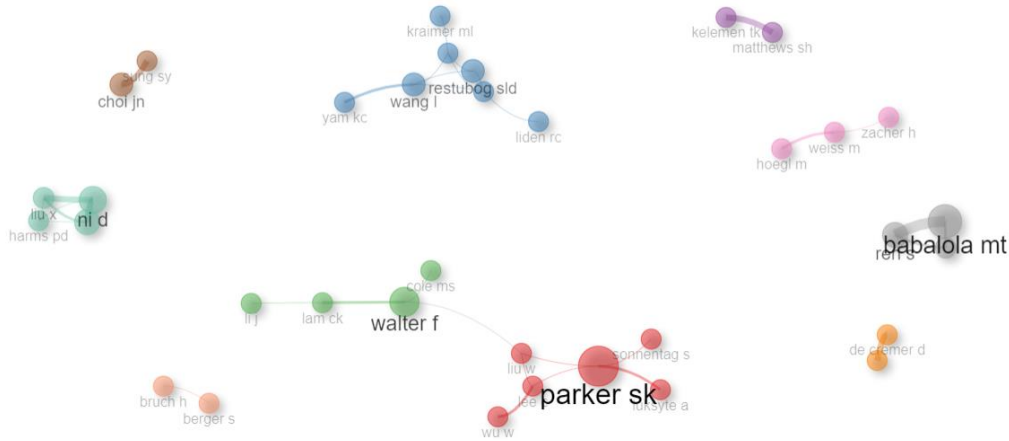
Grafik 2: Yazarların Anahtar Kelimelerinin Tematik Haritalaması



Grafik 2'ye göre ilgili yıllar içerisinde dergide hem birlikte hem de en sık kullanılan temalar olan motor temalar incelendiğinde, baskın 7 motor küme bulunmaktadır. İş tatmini ve cinsiyet en yoğun ilişkili tema kümeleri, takıntılı tutku, stres, örgütsel adalet, işyeri nezaketsizliği birbirleriyle ilişki kuran tema kümesi ve son olarak otonomi ayrı bir motor temadır. Ayrıca dergide mevcut olmakla birlikte niş olan temalar incelendiğinde baskın 6 niş küme bulunmaktadır. Değerler ve metodoloji en yoğun ilişkili tema kümeleri, tükenmişlik ve derin

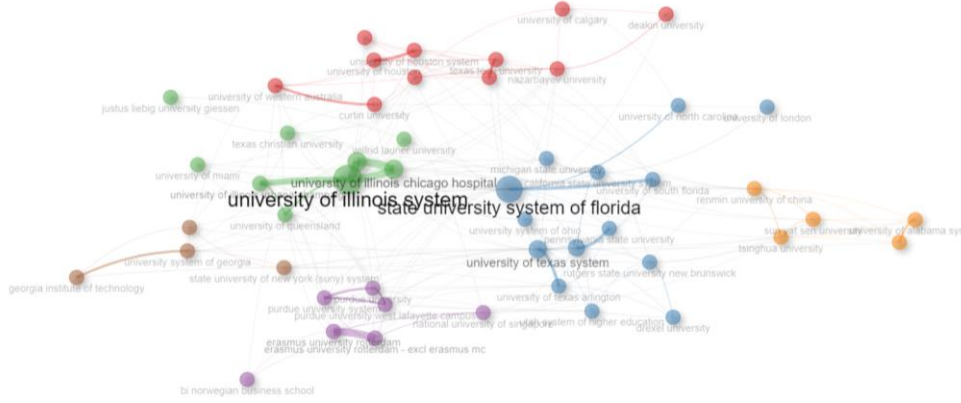
davranış bir diğer ilişkili küme, performans ile duygusal regülasyon birbirlerinden ayrı kümelerdir. Kaybolan ya da yeni ortaya çıkan temalar incelendiğinde baskın 6 küme bulunmaktadır. Bütünleştirici inceleme metodolojisi ve zaman perspektifi en yoğun ilişkili tema kümeleri, kariyer başarısı ve kimlik bir diğer tema kümesi, takım inovasyonu, ifşa ve günlük çalışma birbirlerinden ayrı kümelerdir. Aynı zamanda dönüşümcü liderlik hem niş hem de yeni ortaya çıkan ya da kaybolan temalarda birlikte yer almaktadır. Motor temalarla ilişkili fakat daha seyrek kullanılan temalar olan basit temalar incelendiğinde baskın 6 küme bulunmaktadır. Liderlik ve etki en yoğun ilişkili tema kümeleri, ego tükenmesi ve bilgi gizleme bir diğer tema kümesi, etik olmayan davranışlar ve bilgi değişimi birbirlerinden ayrı kümelerdir. Aynı zamanda sosyal ağlar hem motor hem de basit temalarda birlikte yer almaktadır. 29 kümelik bir ayrışma olup sosyal ağlar, etkileme, cinsiyet, işyeri nezaketsizliği, duygusal regülasyon, liderlik, bilgi gizleme, kimlik, takıntılı tutku, örgütsel adalet, bütünleştirici inceleme metodolojisi, kariyer başarısı, iş memnuniyeti, etik olmayan davranış, ifşa, zaman perspektifi, bilgi değişimi, stres, derin davranış, değerler, performans, takım yeniliği, ego tükenmesi, tükenmişlik, özerklik, agregasyon, dönüşümcü liderlik ve metodoloji kelimeleri öncülüğünde 249 tema bulunmaktadır.

### Şekil 5: Yazarların İş-Birliği Ağları



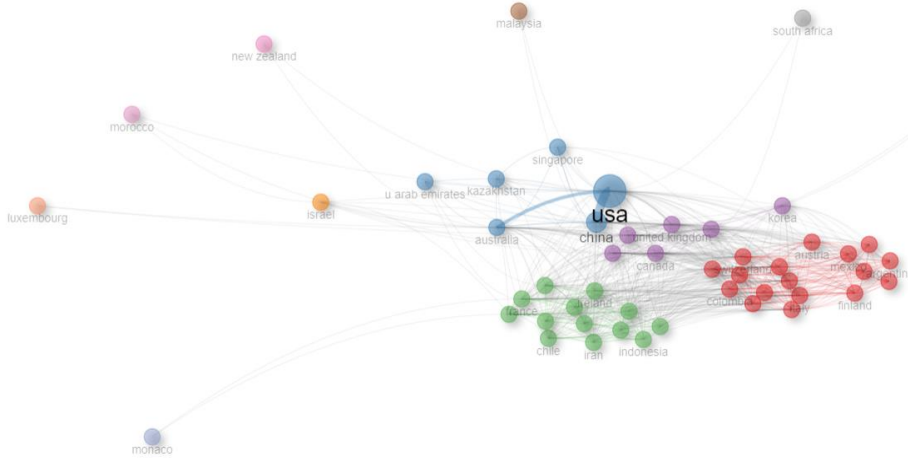
Yukarıdaki şekilden görüleceği üzere ilgili yıllar içerisinde toplam 10 küme yer almaktadır. Parker S.K., Liden R.C., Walter F., Kelemen T.K., De Cremer D., Choi J.N., Weiss M., Babalola M.T., Ni D., Bruch H. küme liderleri olarak yer almakta olup toplamda 35 yazarlar birlikte çalışmışlardır.

**Şekil 5: Yazarların Çalıştıkları Kurumların İş-Birliği Ağları**



Yukarıdaki şekilden görüleceği üzere ilgili yıllar içerisinde toplam 6 küme yer almaktadır. Curtin University, State University System of Florida, University of Illinois System, National University of Singapore, Renmin University of China ve University System of Georgia küme liderleri kurumlar olarak yer almakta olup toplamda 50 kurum birlikte çalışmışlardır.

**Şekil 6: Ülkelerin İş-Birliği Ağları**



Yukarıdaki şekilden görüleceği üzere ilgili yıllar içerisinde toplam 4 küme ve 8 küme harici ülke yer almaktadır. İsviçre, ABD, Fransa ve Kanada küme liderleri ülkeler olarak yer almakta olup, İsrail, Malezya, Yeni Zelanda, Güney Afrika, Brezilya, Lüksemburg, Monako ve Fas 4 küme ile iş birliği yapmıştır. Toplamda 50 ülke birlikte çalışmışlardır. Türkiye Fransa kümesinde yer almakta olup İspanya, İrlanda, Şili, Danimarka, Endonezya, Hırvatistan, İran, Irak, Polonya, Rusya ve Togo (Afrika) ülkelerinin yer aldığı iş birliği ağındadır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada sosyal bilimler alanında son dönemlerde yoğun bir şekilde kullanılan bibliyometrik araştırma yöntemi özelinde bibliyometrik çalışmaların değerli bir parçasını oluşturan veri analizi yöntem olarak detaylandırılıp “Journal of Organizational Behavior” dergisinin son 5 yılına dair değerlendirmeler yapılmıştır. Dergi, örgütsel davranış alanında en önemli dergilerden biri olup bu analizler görsel, tablo ve grafiklerle yorumlanmıştır. Bu bağlamda bilgi üreticileri ve bilgi üretimi yöntemleri, bilgi kullanıcıları, kullanıcı özellikleri gibi veriler incelenmiş olup bireysel, kurumsal, bölgesel performans ölçümleri bibliyometrik veriler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

2019-2023 yılları arasında 1095 yazar 366 yayınlara katkı sağlamıştır. 2019 yılından 2023 yılına kadar dergideki bilimsel üretim artan bir pozisyondadır. Dergide yer alan yayınlarda en çok uygulamalı psikoloji, yönetim, örgütsel davranış, sosyal psikoloji liderlik alanlarında yayın yapan dergiler kaynakça olarak kullanılmıştır. Ayrıca Parker S.K. dergide en çok yayını olan ve atıf alan yazardır. University of Illinois System en çok yayının üretildiği kurum olup, A.B.D. en çok yayının yapıldığı ülke olmakla birlikte yayınlara ilgili sorumlu yazarların olduğu ve en çok atıf alan ülkedir. A.B.D.’yi Çin takip etmektedir. Dergide yer alan yayınlarda en çok atıf yapılan yayın “A critical review of the literature and recommended remedies” isimli makale olup yayın 75 atıf almıştır. Aynı zamanda kelimeler özelinde de analizler yapılmıştır. Yazarların anahtar kelimeleri incelendiğinde en sık tekrar eden kelime “liderlik”tir. Başlıklarda en sık “rol” kelimesi tekrarlanmıştır. İlgili yıllar özelinde derginin kavramsal yapısı incelendiğinde yazarların anahtar kelimeler içerisinde ise “liderlik” kelimesi eş-birliktelik ağındadır. Dergide yer alan yazarların anahtar kelimelerinin tematik haritalaması yapılmış olup temalar detaylıca irdelenmiştir. Son olarak yazarların, yazarların çalıştıkları kurumların ve ülkelerin iş birliği ağları analiz edilmiş olup yazarlardan iş-birlikçi olarak Parker S.K., kurumlardan Curtin University ve ülkelerden A.B.D. ön plana çıkmaktadır.

Araştırmanın devamında analizde sıralanan niş alanlara yönelerek çalışmalar sıralanabilir. Bu niş alanlar, çeşitlilik, iş takımları ve derin seviye çeşitlilik ile aracılık rolü, iş talepleri, öz belirleme teorisi gibi Ayrıca temalar özelinde değerler ve metodoloji en yoğun ilişkili tema kümeleri, tükenmişlik ve derin davranış bir diğer ilişkili küme, performans ile duygusal regülasyon birbirlerinden ayrı kümelerdir. Bu temalar üzerinde trendi yakalayarak örgütsel davranış araştırmalarını şekillendirmek mümkündür. Bir diğer öneri iş birlikleri çoğaltılabilirliğidir. İşbirlikçi yazar, kurum ve ülkelerle temaslar artırılarak ülkemizin bu dergide görünürlüğü artırılabilir. Ayrıca araştırma, WoS harici veri tabanları da dahil edilerek



karşılaştırmalarla ilerletilebilir, hatta alandaki etkin diğer dergiler araştırmaya dahil edilebilir. Son olarak bizlerin sunduğu 5 yıllık kısa görünümün harici yıl aralığı genişletilebilir.

### **Kaynakça**

Boyack, K.W., Klavans R. & Börner K. (2005). Mapping the backbone of science. *Scientometrics*. 64(3), 351-374.

Diodato V.P. & Gellatly P. (1994). *Dictionary of bibliometrics*. New York: Routledge.

Franceschet, M. (2009). A cluster analysis of scholar and journal bibliometric indicators. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(10), 1950-1964.

Karaboğa, H.A. (2019). *Örgütsel davranış araştırmalarının bibliyometrik analizi*. (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Koseoglu, M.A., Rahimi R., Okumus F. & Jingyan L. (2016). Bibliometric studies in tourism. *Annals of Tourism Research*. 61, 180-198.

McBurney, M.K. & Novak P.L. (2002). What is bibliometrics and why should you care?. *Professional Communication Conference, 2002. IPCC 2002, Proceedings IEEE International*, 108-114.

Thelwall, M. (2008). Bibliometrics to webometrics. *Journal of Information Science*, 34(4), 605–621.

Tonta, Y., Al, U. (2008). Türkçe makalelerin dergilere dağılımı ve Bradford Yasası. *Bilgi Dünyası*, 9(1), 41-66.

Van Raan, A. (2005). Fatal attraction: Conceptual and methodological problems in the ranking of universities by bibliometric methods. *Scientometrics*, 62(1), 133-143.

Zupic, I. & Čater T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472.

<https://www.scimagojr.com/journalsearch.php?q=30020&tip=sid&clean=0> , Erişim Tarihi: 06.09.2023.

<https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/8ea4b7a2-594a-43d3-82f6-8e740951b633-a1f149bf/relevance/1> , Erişim Tarihi: 06.09.2023.

<https://www.scopus.com/sourceid/30020?origin=resultlist> , Erişim Tarihi: 06.09.2023.

## YÖNETİCİ KÖRLÜĞÜNÜN NEDENLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**Prof. Dr. Pelin KANTEN**

*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, pelinkanten@comu.edu.tr*

**Prof. Dr. Yener PAZARCIK**

*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, ypazarcik@comu.edu.tr*

**Arş. Gör. Rumeysa ARMUTÇU**

*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, rumeysa.armutcu@comu.edu.tr*

**Arş. Gör. Hüseyin ORAK**

*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, huseyin.orak@comu.edu.tr*

### Özet

Modern dünyada örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde yüksek rekabet ve dinamizme uyum sağlamak için yöneticilerin vizyoner ve proaktif yaklaşımları önem kazanmaktadır. Yönetici körlüğü, yöneticilerin örgütsel çevredeki farkındalığının azalması sonucu yönetim fonksiyonlarını yürütmede bir vizyon kaybı yaşamasını ifade etmektedir. Bu çalışmanın amacı örgütlerde yönetici körlüğü kavramına ilişkin algının ve yönetici körlüğüne neden olan faktörlerin belirlenmesidir. Araştırma amacı kapsamında kamu kurumlarında görev yapan; yaş, unvan, eğitim seviyesi ve pozisyon gibi farklı kriterler esas alınarak, 16 çalışan ile 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 sonuçlarına göre, çalışanların yönetici körlüğüne ilişkin algıladıkları nedenler “bireysel”, “örgütsel” ve “çevresel” faktörler olmak üzere üç ana tema çerçevesinde sınıflandırılmıştır.

***Anahtar Kelimeler:*** *Yönetici Körlüğü, Örgütsel Körlük, İşletme Körlüğü*

### 1. Giriş

Körlük kavramı, görme yeteneğinden bütünüyle yoksun olma; körleşme ise bir kişinin veya bir işin amacının gerçekleştirilme gücünün kaybolması, görme işlevini/kabiliyetini yitirmesi durumudur. Literatürde, örgütlerde körlük kavramı üzerine yapılan çalışmaların dar vizyon, miyopi, örgütsel miyopi, silo sendromu, örgütsel körlük, işletme körlüğü, yönetsel körlük gibi

farklı kavramlar çerçevesinde ele alındığı görülmektedir (Seymen vd., 2016). Bu kavramlar örgütsel süreçlerde veya yönetim fonksiyonlarında işlevsizliği ifade etme açısından benzer anlamlar içermekle beraber dar kapsamda incelendiğinde birey, grup ve örgüt düzeyi açısından birbirlerinden farklılaşmaktadır. Bu çalışmada, yönetici körlüğü kavramının bu kavramlardan hangi noktada ayrıştığı keşfedilmeye çalışılmış ve yönetici körlüğünün bir yöneticiye bağlı olarak çalışan astlar perspektifinden algılanma şekli irdelenmiştir. Çalışma yaşamında yönetici körlüğünün uzun vadede olumsuz sonuçlar ortaya çıkarma olasılığı sebebiyle, yönetici körlüğünün nedenlerinin irdelenmesi önem taşımaktadır. Literatürde yönetici körlüğünün sonuçlarının ele alındığı ancak yönetici körlüğünün astların gözünden değerlendirilerek, nedenlerine sınırlı düzeyde değinildiği görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel kademelerde görev yapan astların bakış açısından bağlı oldukları yöneticilerinin yönetici körlüğü yaşama düzeyleri ve bunlara yol açması mümkün olan faktörlerin belirlenmesi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Örgütsel körlük, analiz birimi hem örgüt hem de birey olan bir kavram olup, yönetici körlüğü ise örgütsel körlüğün bireysel bağlamda değerlendirilmesini içeren bir kavramdır. Literatürde örgütsel körlük, örgütsel bağlamda işletme körlüğü veya örgütsel körlük/silo sendromu olarak ele alınırken, bireysel bağlamda yönetsel körlük olarak ele alınmıştır (Yeşilyurt, 2021). Örgüt çalışmalarında körlük; miyopi (Catino, 2013) silo sendromu (Serrat, 2017), dar vizyon (Mason, 2005), örgütsel kör noktalar (Fotaki ve Hyde, 2015) ve işletme körlüğü (Yeşilyurt, 2021) kavramları altında incelenmiştir. Miyopi kavramı tıbbi bir terim olarak, kısa mesafeden görüş net kalırken, uzak mesafedeki nesnelerin bulanık görülmesine neden olan bir görme işlevi bozukluğunu ifade etmektedir (Boyd,2013). Örgütsel miyopi kavramı da organizasyonların belirsiz, değişken, dinamik bir sistem içinde yaşamlarını sürdürürken geleceği öngörme konusundaki yetersizliklerini nitelemektedir (Catino, 2013). Örgütsel kör noktalar, örgütlerin başarısız olan stratejilere bağlı kalmalarını; (Fotaki ve Hyde, 2015) silo sendromu ise örgüt içindeki farklı birimlerin birbirleriyle koordinasyonu ve iletişimindeki bariyeri ifade etmektedir (Serrat, 2017). Örgütsel körlüğün kapsadığı diğer bir körlük biçimi de etik körlüktür. Etik körlük, bir organizasyondaki karar vericilerin mevcut bir durumun etik boyutunu göremediği veya fark edemediği bir olguyu ifade etmektedir. Bu tür körlük kasıtsız olarak ortaya çıkabilmekte ve organizasyon içindeki rutin uygulamalardan kaynaklanabilmektedir (Kump ve Scholz, 2022). Heffernan (2011) ise iş yaşamında kasıtlı körlüğün, göz önündeki sorunlara

ilişkin uyarı işaretlerini görmezden gelme, bu konular hakkında konuşmama ve etik olmayan davranışlara göz yumma gibi şekillerde ortaya çıktığını belirtmiştir.

Seymen vd. (2016), çalışmalarında literatürdeki bu kavramların tümünü kapsayacak bir tanım yaparak, örgütsel körlüğü; “normal koşullarda iç ve dış çevrede algılanabilen; risk, fırsat, tehdit, problem ve değişimlerin; kanıksama, uyum sağlama, rutinlik, bir alana odaklanma gibi unsurlar veya kültür, liderlik türü, sektör yapısı vb. etkisi ile algılanamaması durumu” olarak tanımlamıştır. Örgütsel körlük, iki farklı şekilde gerçekleşmektedir. Birincisi örgütün günlük faaliyetlerini aksatmasına neden olabilecek potansiyel tehlikeleri görememe, ikincisi ise uzun vadeli sürekliliği ve değişimlere uyuma yönelik fırsatları görememe durumudur (Kaygın vd., 2017). Örgütün olağan operasyonlarını tehlikeye atabilecek tehlikeleri görememe durumu istem dışı körlük ile açıklanabilir. İstem dışı körlük (inattentional blindness) kişinin görmeyi beklemediği bir şeyin ortaya çıkışını fark edememesi durumunda meydana gelmektedir (Chabris ve Simons, 2010). Bu bağlamda bir yöneticinin, örgütün olağan faaliyetlerindeki rutinlerden dolayı bir tehlike beklemediği durumda istem dışı körlük yaşaması ve tehditleri görememesi mümkündür.

Uzun vadeli operasyonlara ilişkin körlük ise değişim körlüğü ile açıklanabilmektedir. Değişim körlüğü (change blindness) birey, değişen durumları fark edemediğinde ve mevcut durumu eski durumla karşılaştıramadığında ortaya çıkmaktadır (Chabris ve Simons, 2010). Genellikle kısa vadeli hedeflere ve kazançlara öncelik vermeleri ile eleştirilen yöneticilerin (Pan ve Jaju, 2014), değişen çevre koşullarına da kayıtsız kalmaları beklenmektedir.

Örgütsel körlük; organizasyonların çevrelerindeki değişimleri, fırsat ve tehditleri fark etme, bunlara yönelik aksiyon alma ve aldıkları kararların olası etkilerini öngörme konusunda organizasyonu önemli ölçüde sınırlayan bir olgudur (Catino, 2013). Örgütsel körlüğe sebep olan birtakım faktörler öne çıkmaktadır. Bunlar arasında; uzun yıllar yöneticilik görevi yapmış olmak nedeniyle işini çok iyi yaptığını varsaymak, öz farkındalık eksikliği, değişime kapalı olmak, sosyal ilişkilerde zayıf kalmak ve astların fikirlerini almada isteksizlik hali yer almaktadır (Döş, 2013). Ayrıca sürekli karar vermek durumunda olan kişilerde ortaya çıkan ve bilişsel işlevin zayıflamasıyla karar verme yeteneğinin bozulması olarak tanımlanan karar yorgunluğu (decision fatigue) da yönetici körlüğünün nedenlerinden birisi olarak görülmektedir (Pignatiello, 2020). Nitekim bu konudaki çalışmalar karar yorgunluğunun kişiyi karar vermede pasif bir role ittiğini ve bu kişilerin genellikle mantıksız seçimler yaptıklarını göstermektedir (Tierney, 2011). Örgütlerde birden fazla görevle meşgul olan ve yoğun zihinsel aktiviteye maruz kalan yöneticilerin körlük yaşaması beklenen bir durumdur (Ellis, 2012). Heffernan

(2011)'ın belirttiği gibi körlük; statükoyu koruma, çatışmadan kaçınma ve değişen koşullara uyum sağlayamama durumundan kaynaklanabilmektedir. Bu çerçevede yönetici körlüğü; yöneticilerin iş süreçlerinde ortaya çıkan sorunlar karşısında çözüm üretmede yetersiz kalması, örgütsel süreçlere yönelik farkındalıklarının azalması, hızlı ve doğru karar alma kapasitelerini yitirmeleri, çevresel değişimlere ayak uydurabilmeyi sağlayan yönetsel politikalar üretememeleri ve çevredeki gelişmelerin yaratacağı fırsat ve tehditleri öngörememe durumu olarak ifade edilebilir.

Belirlenen amaç doğrultusunda, çalışmada yönetici körlüğünün nedenlerinin bireysel, örgütsel, çevresel açılardan ele alınması planlanmaktadır. Buna göre araştırmanın temelini aşağıda yer alan sorulara cevap aranması oluşturmaktadır:

- 1) Yönetici körlüğü kavramı astlara hangi anlamları çağrıştırmaktadır?
- 2) Çalışma yaşamında yöneticiler hangi yönetim tarzlarını sıklıkla sergilemektedir?
- 3) Sosyal çevredeki hangi faktörler yönetici körlüğüne neden olmaktadır?
- 4) Çalışma yaşamında hangi örgütsel faktörler yönetici körlüğünü doğurmaktadır?
- 5) Yönetici körlüğüne yol açan bireysel faktörler nelerdir?

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemi kullanılarak katılımcıların yönetici körlüğüne yönelik algılarını ölçmek amacıyla çalışma ortamında derinlemesine mülakatlar yapılarak gerçekleştirilmiştir. Yönetici körlüğü kavramının çalışma hayatındaki varlığını anlamak ve ortaya koymak için fenomenolojik olgu deseninden yararlanılmıştır. Fenomenolojik desen, araştırmacılara hayatın içinde sıklıkla karşılaşılan fakat tam olarak kavramsallaşmamış durumları araştırma ve tanımlama imkanı sağlaması nedeniyle tercih edilmiştir. Bu çalışmada yönetici körlüğü çalışanlar perspektifinden ele alınmış ve kamu kurumlarında çeşitli pozisyonlarda görev yapan çalışanlara yöneticilerinin yönetim tarzı, yönetici körlüğü kavramı ve yönetici körlüğüne sebep olması beklenen unsurlar açık uçlu sorular yoluyla sorulmuştur.

#### **3.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın örneklemini kamu sektöründe çalışan 16 katılımcı oluşturmaktadır. Bu bağlamda yönetici körlüğüne ilişkin fikirlerini beyan edebilecek çalışan bireyler örnekleme dahil edilmiştir. Mülakat yapılan kişilerin belirlenmesinde meslekteki çalışma süreleri, kendilerini çekinmeden ifade edebilecek olmaları ve yöneticilerini değerlendirebilme durumları dikkate

alınmıştır. Araştırma kapsamında veri doygunluğu ve veri yeterliliği kriterleri göz önünde bulundurularak amaçlı örnekleme yönteminden faydalanılmıştır.

### **3.2. Ölçüm Aracı ve Analiz Yöntemi**

Örgütsel körlük ve yönetici körlüğüne ilişkin mevcut literatür incelenerek, 20 sorudan oluşan bir mülakat formu hazırlanmıştır. Formun geçerliliği ise uzman görüşüne başvurularak sağlanmıştır. Araştırma kapsamında veriler yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, yüz yüze görüşme yoluyla elde edilmiştir. Görüşme formu yönetici körlüğü ile ilgili 22 adet açık uçlu soru ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, bulunulan sektör ve bulunulan pozisyon olmak üzere 5 adet demografik sorudan oluşmaktadır. Araştırma verileri 16 kamu sektörü çalışanı ile yüz yüze mülakat gerçekleştirilerek elde edilmiştir. Görüşmeler Temmuz-Ağustos 2023 tarihleri arasında önceden randevu alınarak belirli periyotlarda planlanmış ve 30-60 dakika aralığında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmamış, not tutma yöntemine başvurulmuştur.

Mülakat yöntemi ile elde edilen verilerin değerlendirilmesinde MAXQDA 2020 programından ve içerik analizi yönteminden yararlanılmıştır. İçerik analizi, tümevarımcı yaklaşım kullanılarak verilerin kodlanması, kodların temelinde yer alan kavramlar ve kavramlar arası ilişkilerin belirlenmesini hedeflemektedir. Bu bağlamda belirlenen kodlar belirli kategoriler altında sınıflandırılarak temalar oluşturulmaktadır. İçerik analizinde amaç verilerin kavramsallaştırılarak organize edilmesi ve bulguların ortaya konmasıdır (Miles ve Huberman, 1994). Bu bağlamda, öncelikle veriler kelime analizi ile incelenerek, araştırma amacına uygun olarak açık kodlar oluşturulmuştur. Daha sonra ana kategoriler ve alt kategoriler oluşturularak, birbiriyle ilişkili veriler bir araya getirilmiştir. Alt kodlarda ana kategorilerle uyumlu olacak şekilde daraltmalar yapılarak, karşılaştırmalı ve ilişkisel analiz yapılmıştır.

Araştırmanın güvenilirliği; alanında deneyimli bir akademisyene kategorilendirme işlemi yaptırılarak, elde edilen kategoriler ile araştırmacının oluşturduğu kategorilerin karşılaştırılması ile sağlanmıştır. Buna göre; 590 kodlamada görüş birliği, 64 kodlamada ise görüş ayrılıkları belirlenmiştir. Güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği güvenilirlik formülü ( $Güvenilirlik = \frac{Görüş\ Birliği}{(Görüş\ Birliği + Görüş\ Ayrılığı)} \times 100$ ) kullanılmıştır. Buna göre güvenilirlik 0,90 olarak hesaplanmıştır:

### **4. Bulgular**

Araştırmada elde edilen veriler izlenerek kodlar oluşturulmuştur. Kodlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu yapı 4 kategori (körlük kavramı, yönetici körlüğü, yönetim tarzı, yönetici

körlüğünün nedenleri) altında toplanmış; 654 açık kod belirlenmiştir. Bu kodların görselleştirilmesinde frekans analizi, kod matris tarayıcısı ve kod haritaları analizleri kullanılmıştır.

#### 4.1. Körlük Kavramına İlişkin Kod Frekansları Analizi

**Tablo 1: Körlük Kelimesinin Katılımcılara Çağrıştırdığı İfadeler**

Körlük Kavramının Anlamı	Frekans	Yüzde
farkında olmamak	11	33,33
görme engeli	8	24,24
kayıtsızlık	5	15,15
görmezden gelmek	3	9,09
iletişimsizlik	1	3,03
bencillik/egoist kişilik	1	3,03
özensizlik	1	3,03
vizyonsuzluk	1	3,03
karanlık	1	3,03
kanıksamak	1	3,03
TOPLAM	33	100,00

Tablo 1’de körlük kelimesinin çağrıştırdığı ifadelere ilişkin frekans ve yüzde dağılımları gösterilmektedir. Öncelikle körlük kavramının katılımcılara çağrıştırdığı anlamlar belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilere göre körlük kelimesi katılımcılara 10 farklı anlam çağrıştırmaktadır. Buna göre körlük kelimesinin en yüksek düzeyde (%33,33) farkında olmamak kodu ile kodlandığı görülmektedir. Sırasıyla görme engeli (%24,24); kayıtsızlık (%15,15); görmezden gelmek (%9,09); iletişimsizlik (%3,03); bencillik/egoist kişilik (%3,03); özensizlik (%3,03); vizyonsuzluk (%3,03); karanlık (%3,03); kanıksamak (%3,03) kodlarının izlediği görülmektedir.

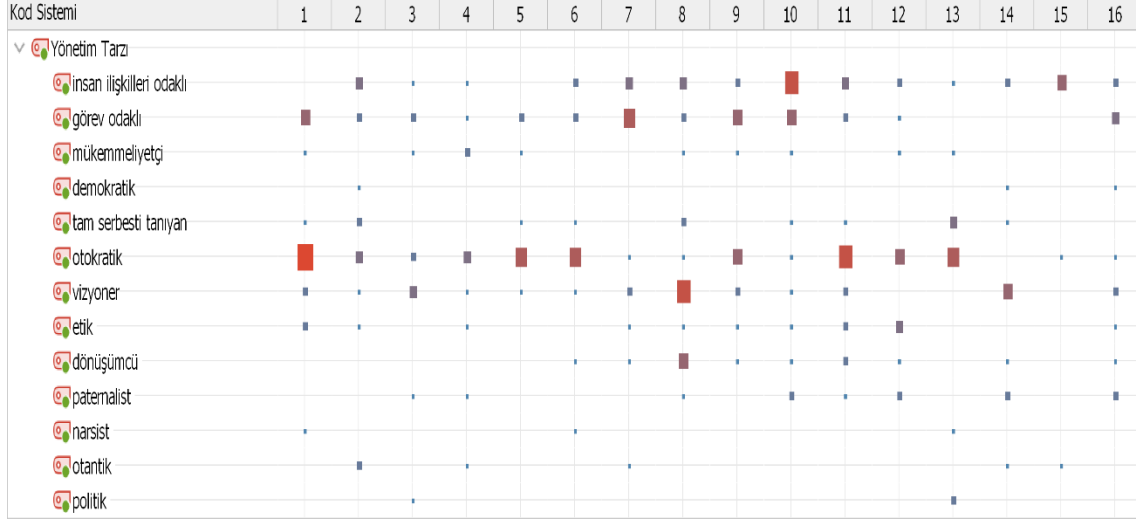
#### 4.2. Yönetim Tarzına İlişkin Bulgular

Katılımcılara bağlı oldukları yöneticilerinin yönetim tarzlarını nasıl değerlendirdikleri sorulmuş ve elde edilen veriler çerçevesinde yönetim tarzları kodlanmıştır. Buna göre on üç alt



kod belirlenmiştir. Tablo 2’de alt kodlar bağlamında katılımcıların bağlı oldukları yöneticilerinin yönetim tarzları verilmektedir.

**Tablo 2: Katılımcıların Yöneticilerinin Yönetim Tarzına İlişkin Değerlendirmelerini Gösteren Yoğunluk Tablosu**



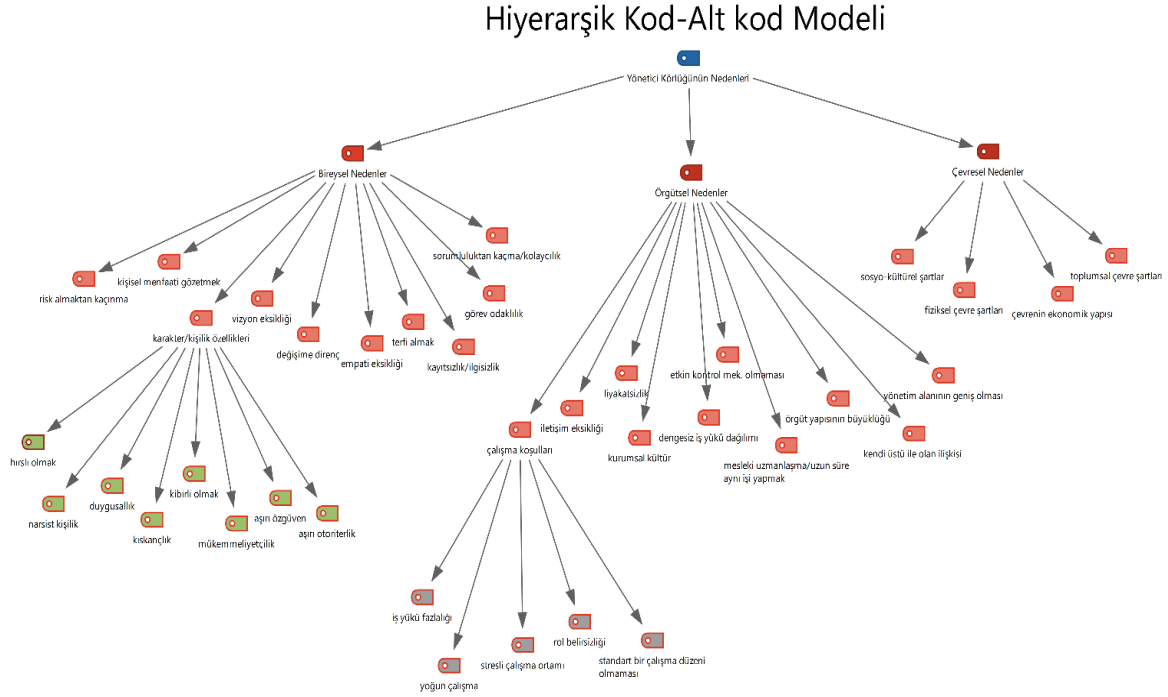
Tablo 2’de görüldüğü üzere katılımcıların, yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin değerlendirmelerinin “otokratik”, “insan ilişkileri odaklı”, “vizyoner” ve “görev odaklı” alt kodları çerçevesinde yoğunlaştığı görülmektedir.

#### 4.3. Yönetici Körlüğünün Nedenlerine İlişkin Bulgular

Yönetici körlüğünün ortaya çıkmasına etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik ifadelerle ilişkin kodlamalar “bireysel nedenler”, “örgütsel nedenler” ve “çevresel nedenler” olmak üzere üç ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Buna göre Şekil 1’de ana ve alt kodlar bağlamında yönetici körlüğünü etkileyen faktörler verilmektedir.



Şekil 1. Yönetici Körlüğünün Nedenlerine İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



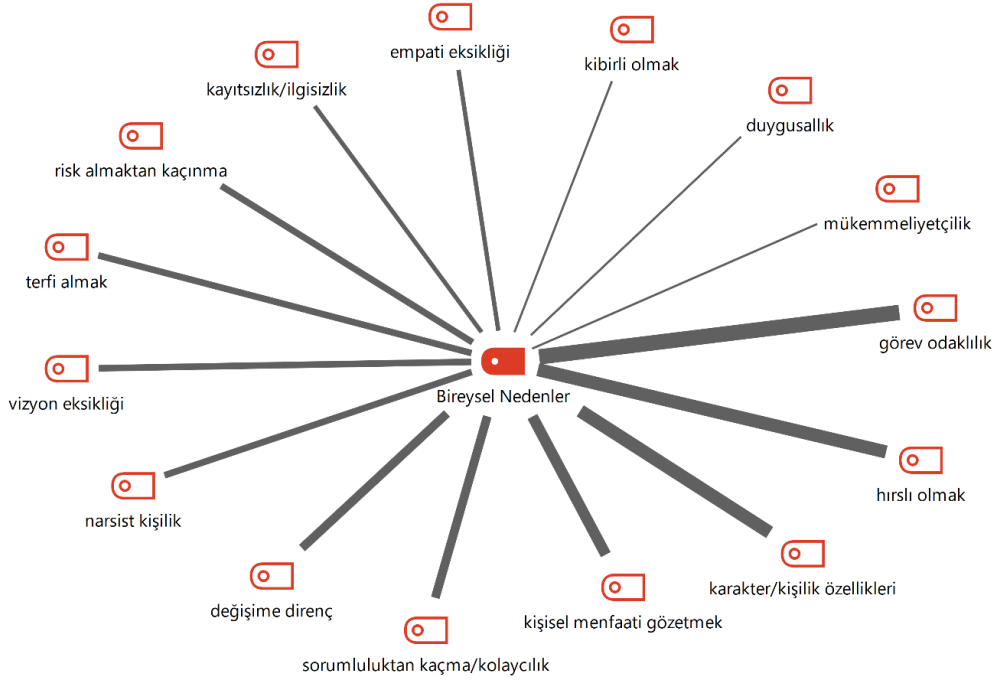
Şekil 1’de elde edilen sonuçlara göre, katılımcılar “risk almaktan kaçınma”, “kişisel menfaati gözetmek”, “karakter/kişilik özellikleri”, “vizyon eksikliği”, “değişime direnç”, “empati eksikliği”, “terfi almak”, “kayıtsızlık/ilgisizlik”, “görev odaklılık” ve “sorumluluktan kaçma/kolaycılık” gibi bireysel faktörleri yönetici körlüğünün nedenleri olarak algıladıkları görülmektedir. Yönetici körlüğüne neden olan kişilik özellikleri kapsamında ise “hırslı olmak”, “narsist kişilik”, “duygusallık”, “kıskançlık”, “kibirli olmak”, “mükemmeliyetçilik”, “aşırı özgüven” ve “aşırı otoriterlik” özellikleri en sık kodlanan ifadeler olarak belirlenmiştir.

Yönetici körlüğüne sebep olabilecek faktörlerin neler olduğuna ilişkin sorulardan elde edilen verilere göre “çalışma koşulları”, “iletişim eksikliği”, “liyakatsizlik”, “kurumsal kültür”, “dengesiz iş yükü dağılımı”, “etkin kontrol mekanizmasının olmaması”, “mesleki uzmanlaşma”, “örgüt yapısının büyüklüğü”, “yöneticinin kendi üstü ile olan ilişkisi” ve “yönetim alanının geniş olması” gibi ifadeler yönetici körlüğünün örgütsel nedenlerine işaret etmektedir. Çevresel faktörler kapsamında ise toplumsal, kültürel, ekonomik koşullar ön plana çıkmıştır. Bununla birlikte bireysel ve örgütsel nedenlerin yönetici körlüğünün oluşmasına daha fazla etkilediğini belirtmek mümkündür.

Yönetici körlüğünün oluşmasını etkileyen faktörler ana ve alt kodlar bağlamında verildikten sonra, bu faktörlerden bireysel faktörlerin yoğunlukları bir model yoluyla Şekil 2’de gösterilmiştir.

**Şekil 2. Yönetici Körlüğünün Bireysel Nedenleri Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli**

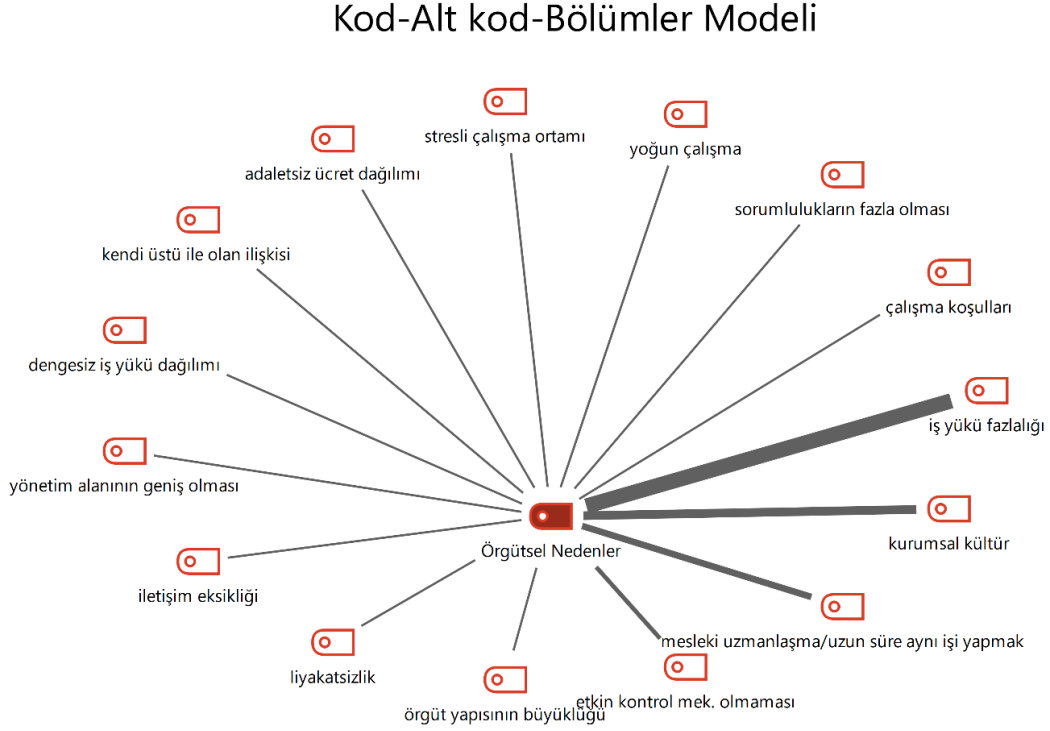
### Kod-Alt kod-Bölümler Modeli



Katılımcıların yönetici körlüğünün bireysel nedenlerine yönelik ifadelerine bakıldığında, görüşmeler sonucunda elde edilen veriler; yöneticilerin görev odaklı olmaları durumunda çevresindeki unsurları gözden kaçırma olasılıklarının arttığını göstermektedir. Bununla birlikte yöneticilerin karakter özelliklerinin de yöneticilerin körlük yaşamasında etkili bir faktör olarak değerlendirildiği görülmektedir. Özellikle narsist bir kişiliğe sahip olma veya aşırı hırslı olma gibi özelliklerin körlük yaşanma ihtimalini artırmakta olduğu söylenebilir. İşyerinde bireysel çıkarları ön planda tutmak, sorumluluktan kaçınmaya çalışmak, değişime direnç göstermek, risk almaktan kaçınma gibi durumlar da yöneticilerin çevrede olup biten olaylara karşı kayıtsız kalmasına ve yeniliğe karşı direnç göstermesine neden olmaktadır.

Yönetici körlüğünü etkileyen örgütsel faktörlerin yoğunlukları bir model yoluyla Şekil 3'te gösterilmiştir.

**Şekil 3. Yönetici Körlüğünün Örgütsel Nedenleri Kod-Alt Kod-Bölümler Modeli**



Katılımcıların yönetici körlüğünün örgütsel nedenlerine yönelik ifadelerine bakıldığında, iş yükünün çok fazla olmasının en sık kodlanan ifade olduğu görülmektedir. Buna göre iş yükü fazlalığının yöneticilerin çevresindeki unsurları görmesini engellediği söylenebilir. Bununla birlikte yöneticilerin uzun bir süredir aynı işi yapıyor olmaları ve dolayısıyla işlerin rutinleşmesi yöneticilerin farkındalığını azaltan bir faktör olarak belirlenmiştir. Yönetici körlüğüne sebep olduğu değerlendirilen bir diğer önemli faktör de kurumsal kültürün eksikliği sebebiyle kurumsal aidiyetin hissedilememesidir. Ayrıca yöneticinin astları üzerinde etkin bir kontrol mekanizmasına sahip olmaması, örgüt yapısının büyük olması, yönetim alanının geniş olması, iletişim eksikliği ve çalışma koşulları gibi sebeplerin de örgütlerde yöneticilerin körlük yaşama olasılığını artırması beklenmektedir.

### 5. Sonuç ve Tartışma

Örgütsel çevrede değişimlerin, belirsizliğin ve rekabetin giderek artan düzeyde olduğu görülmektedir. Dinamik ve riskli koşullar nitelikli, farkındalığı yüksek yöneticilerin istihdamını gerekli kılmaktadır. Modern çalışma yaşamında hızla değişen koşulları takip eden, fırsatları öngörebilen, vizyoner ve proaktif davranış sergileyebilen yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak bazen yönetim kademelerinde yöneticilik yapan nitelikli ve deneyimli yöneticilerin de belirli süreler sonunda yönetim işlevlerini etkin yürütemediği gerçeği göze çarpmaktadır. Başka bir ifadeyle, yöneticiler buldukları konumda bir süre geçirdikten sonra çevresiyle daha az

ilgilenmeye başlayarak, farkındalıklarını azaltabilmektedir. Hızla değişen koşullarda çevreye daha az duyarlı olmak uzun vadede yönetici körlüğü olarak nitelendirilen bir durumun ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Yönetici körlüğü çeşitli faktörlere bağlı olarak oluşan, rekabet üstünlüğünü ve kurumun verimliliğini olumsuz etkileyen bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, örgütlerde yönetici körlüğüne neden olan faktörlerin irdelenmesi ve bu faktörlerin azaltılması yönünde çaba gösterilmesi önem taşımaktadır.

Mülakatlar sonucunda elde edilen veriler, araştırma kapsamındaki çalışanlar tarafından yönetici körlüğü kavramına farklı anlamlar yüklediğini göstermektedir. Elde edilen bulgulara göre farkında olmama ve kayıtsızlık hallerinin yönetici körlüğü ile ilişkilendirildiği görülmüştür. Elde edilen veriler, çalışanlar tarafından algılanan yönetici körlüğünün daha çok bireysel ve örgütsel faktörler sebebiyle ortaya çıktığını göstermektedir. Bireysel faktörler bağlamında özellikle yöneticilerin işkolik ve görev odaklı olmaları, bireysel çıkarlarını ön plandan tutmaları körlük oluşmasına neden olan unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bu durum yöneticinin örgütsel çevrede bütünüyle işe odaklanması sebebiyle astlarıyla olan ilişkilerinde farkındalığını azaltmasına ve çevresindeki değişimleri algılayamamasına neden olmaktadır. Bununla birlikte yöneticilerin aşırı hırslı olması ve narsist kişilik özelliğine sahip olmasının da yönetici körlüğüne sebep olması beklenmektedir. Bireysel çıkarlarına odaklanan ve bencil olan yöneticilerinin bulunduğu statüyü koruma amacı içerisinde çevresindeki unsurları gözardı etmesi mümkündür. Diğer taraftan sorumluluktan kaçmaya çalışmak, değişime direnç göstermek, risk almaktan kaçınma, vizyon ve iletişim eksikliği gibi faktörler sebebiyle de yöneticilerin örgütsel çevrede farkındalıklarını azalttıkları ifade edilebilir. Araştırma sonuçları, örgütsel faktörler çerçevesinde yöneticinin iş yükünün çok fazla olmasının yöneticilerin sorumluluk alanlarına yeterli özeni gösterememesine neden olabileceğini ve çevresindeki unsurları görmesini engelleyebileceğini göstermektedir. Ayrıca uzun yıllardır yöneticilik yapmak ve işlerin rutin hale gelmesi, astların üzerinde etkin bir kontrol mekanizması olmaması, yönetim alanının geniş olması, iletişim eksikliği, olumsuz çalışma koşulları ve kurumsal kültürün yapılandırılmaması gibi sebeplerin de yöneticilerin çevresel farkındalığını azaltması ve yöneticileri daha duyarsız hale getirmesi beklenmektedir.

Araştırma kapsamında kamu kurumlarında astların bakış açısıyla belirli bir süre sonra yöneticilerde yönetici körlüğü olduğu görülmektedir. Özellikle uzun yıllar yöneticilik yapan ve yapmaya devam eden yöneticilerde duyarsızlığın daha fazla olduğu ifade edilebilir. Bu çerçevede kamu kurumlarına belirli bir süre sonra yöneticileri rotasyona tabi tutmaları ve

yöneticilerin performanslarını değerlendirme ölçütleri belirleyerek, belirli aralıklarla performanslarını değerlendirmeleriyle yönetici körlüğünün önüne geçilmesi önerilebilir. Ayrıca yöneticilerin iş yükünü azaltmayı sağlayan stratejilerin uygulanması, yönetici ve astlar arasında etkin iletişim kanallarının yapılandırılması ve güçlü bir kurum kültürü inşa edilmesiyle de yöneticilerin duyarsızlığının azaltılması ve aidiyetlerinin güçlendirilmesi beklenmektedir. Bununla birlikte ilerideki çalışmalarda yönetici körlüğünün oluşmasını etkileyen örgütsel faktörlerin (yönetim tarzı, örgüt yapısı, çalışma koşulları) gibi ampirik bir araştırmayla yönetici körlüğü üzerindeki etkisinin test edilmesi önerilebilir.

### **Kaynakça**

- Boyd, K. (2013). Nearsightedness: What is myopia?. *American Academy of Ophthalmology Journal*. <https://www.aao.org/eye-health/diseases/myopia-nearsightedness>
- Catino, M. (2013). *Organizational myopia: Problems of rationality and foresight in organizations*. Cambridge University Press.
- Döş, İ. (2013). Örgütsel Körlük ve Okul. V. Uluslararası Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongresi Tam Metin Bildirileri Kitabı, 150-157.
- Ellis, R. (2012). May I have your attention please? A review of change blindness. *Organization Development Journal*, 30(3).
- Fotaki, M., & Hyde, P. (2015). Organizational blind spots: Splitting, blame and idealization in the National Health Service. *Human Relations*, 68(3), 441-462.
- Heffernan, M. (2011). *Willful Blindness: Why we ignore the obvious at our peril*. Canada.
- Kaygın, E., N. Demirel & E. Şahinkaya, (2017). Sarıkamış Destinasyonunun Tanıtımının Miyopik Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 1-22.
- Kump, B., & Scholz, M. (2022). Organizational routines as a source of ethical blindness. *Organization Theory*, 3(1), 26317877221075640.
- Mason, R. M. (2005). Avoiding Epistemological Myopia, [http://faculty.washington.edu/rmmason/Publications/Proof\\_Epistemological\\_Myopia.pdf](http://faculty.washington.edu/rmmason/Publications/Proof_Epistemological_Myopia.pdf), Florida State University, USA.

- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed. ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Oehmen, J., Locatelli, G., Wied, M., & Willumsen, P. (2020). Risk, uncertainty, ignorance and myopia: Their managerial implications for B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 330-338.
- Pan, Y., & Jaju, A. (2014). Impact of Top Management–s Myopic Behavior on Organizational Market Orientation: A Conceptual Model. In *New Meanings for Marketing in a New Millennium: Proceedings of the 2001 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 166-172). Cham: Springer International Publishing.
- Pignatiello, G. A., Martin, R. J., & Hickman Jr, R. L. (2020). Decision fatigue: A conceptual analysis. *Journal Of Health Psychology*, 25(1), 123-135.
- Serrat, O., & Serrat, O. (2017). Bridging organizational silos. *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*, 711-716.
- Seymen, O. A., Kılıç, T., & Kinter, O. (2016). Örgütsel Körlüğün (Örgüt Miyopisi) Ayrıntılı Kavramsal Analizi ve Ölçümü: Geliştirilen Bir Ölçek Yardımıyla Değerlendirme. *Eurasian Academy Of Sciences Social Sciences Journal*, 1, 212-222.
- Simons, D. J., & Chabris, C. F. (2010). *The Invisible Gorilla: And Other Ways Our Intuitions Deceive Us*. Crown Publishing Group.
- Tierney J. (2011). Do you suffer from decision fatigue? New York Times, <https://www.nytimes.com/2011/08/21/magazine/do-you-suffer-from-decision-fatigue.html>
- Yeşilyurt, Ö. (2021). Do hybrid managers in academia experience business blindness. *The Journal of Academic Social Science*, 119-126.

## **KADINLARDA OLUMLU BENLİK İMGESİNİ HEDEF ALAN BİLİŞSEL ÇELİŞKİLERİN HAREKETE GEÇİRİCİSİ OLARAK PRATİKLER**

**Doç. Dr. Onur ÜNLÜ**

*Yalova Üniversitesi ounlu@yalova.edu.tr*

**Bağımsız Araştırmacı Melek ÖZTÜRK**

*Sefine Tersanesi mozturk@sefine.com.tr*

**Bağımsız Araştırmacı Eda KARA**

*Sefine Tersanesi ekara@sefine.com.tr*

**Bağımsız Araştırmacı Duygu KAPTAN**

*Tersan Tersanesi dkaptan@tersan.com.tr*

### **Özet**

Bu araştırma tersane örgütlerinde gözlemlenen hâkim pratiklerin kadın çalışanların benlik temelli bilişsel çelişkilerini ortaya çıkarma ve bu çelişkileri azaltma yolları üzerine etkilerini analiz etmektedir. Araştırmada fenomenolojik desen tercih edilmiş ve 12 yarı-yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular Festinger'in Bilişsel Çelişki Kuramının, Bourdieu'nün Pratik Kuramı ile bir arada ele alınmasıyla oluşturulan kavramsal çerçeve dahilinde içerik analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgular hâkim pratiklerinin kadın çalışanların benlik temelli bilişsel çelişkilerini ortaya çıkarma ve bu çelişkileri azaltma yolları üzerinde bir etkiye sahip olduğunu destekler niteliktedir.

**Anahtar Kelimeler:** Pratik Kuramı, Bilişsel Çelişki Kuramı, Benlik

### **1. Giriş**

Bilişsel çelişki kuramı sosyal etki araştırmalarının en etkili kuramlarından bir tanesi konumundadır (Aronson, 2007: 117). Festinger'in bilişsel uyumsuzluk kuramının 60. Yıldönümü nedeniyle kaleme aldığı derleme makalelerinde Hinojosa v.d. (2016: 20), kuramının bağlam ve biliş arasındaki etkileşimdeki nüansları tartışma anlamında sınırlı kaldığını dile getirmektedir. Bu sınırlılığı aşma anlamında kurama getirilen teorik katkıların- the self-consistency (Aronson, 1969), self-affirmation (Steele, 1988), aversive consequences (Cooper & Fazio, 1984), self standards (Stone & Cooper, 2001), action-based (Harmon-Jones et al., 2009) – önemi makalede (Hinojosa v.d., 2016) hatırlatılsa da; kuram çerçevesinde halen bağlamın çelişki yaratma ve azaltma süreçleri üzerindeki etkisini anlama konusundaki tahminlerimizin sınırlı olduğu eleştirisi paylaşılmaktadır. Hinojosa v.d. (2016: 20) bu sınırlılığı



aşma noktasında yönetim ve örgüt araştırmalarının çözüm üretebileceği kanaatinde. Çünkü Kuramı tartışan yönetim ve örgüt araştırmaları, kuramı test etmenin ötesinde kuramın sınırlarını (Bacharach, 1989) genişletici etki yaratmış durumdadır (Hinojosa et al., 2016).

Araştırmamızın literatüre katkı sağlama hedefi ise bu noktaya odaklanmış durumdadır. Bilişsel Çelişki kuramının bu sınırlılığını, bir başka kuramın varsayımları ile aşma hedefindeyiz. Bourdieu'nün Pratik Kuramı bağlamın çelişkiler üzerindeki etkilerini tartışma ve detaylarda yeni etkileri keşfetme noktasında önemli katkı sağlayacağı kanaatindeyiz. Bourdieu'nün pratik kuramı sayesinde aktörlerin eylemlerinin nasıl belirli bir pratik mantığa, bedensel yatkınlıklara göre şekilleneceğini rahatlıkla tartışılabilir. Bu imkan bizlere yapı eylem dualizminin dayattığı sınırların ötesinde bağlamın benliklerimiz üzerindeki etkisini tartışma fırsatı verebilir. Toplumsal hayatın kurucu unsuru Bourdieu ve birçok sosyal teorisyen için pratiklerdir. Bu kabulü takip ederek bu araştırmada, pratiklerin izlerini takip ederek; bağlam (Johns, 2006) ilişkili fenomenlerin köklerini ve etkilerini benliklerimizde bıraktıkları izler (Sennett, 1998) ile belirginleştirebileceğimizi düşünüyoruz.

Araştırmamızın amacı, bu kurucu unsurun, yani pratiklerin olumlu benlik imgemizde çelişkiler meydana getirerek benliğimizde değişikliklere sebep olup olmadığını araştırmaktır. Elbette yürüttüğümüz dar kapsamlı saha araştırmasının, bu kapsamlı amaç cümlesinin gerektirdiklerine sınırlı bir karşılık üreteceğinin farkındayız. Fakat yine de araştırmamızın gerekliliği ve önemi iki noktada ifade edilebilir. Birincisi pratiklerin bilişsel çelişki yaratma ve benlik değişimlerine sebep olma rolünü tartışan kuramsal çerçevemiz literatürde örneğine karşılaşmadığımız ve bu araştırma için oluşturduğumuz bir tasarımdır. Elbette kuramsal çerçevenin orijinalliği tek başına bir önem arz etmeyebilir. Ancak bu kuramsal çerçeve, çelişki yaratan ve azaltmada rol oynayan bağlam temelli fenomenleri; Bourdieu'nün kuramı yardımıyla birkaç noktada görünür hale getirmeyi mümkün kılmaktadır. Bu noktalar ilgili fenomenlerin (1) belirli bir alanda, (2) sermaye türlerinin sahipliği ve kontrolü temelinde yükselen tahakküm ilişkileri dahilinde, (3) alanın kuralları (doxa) ve (4) bu kurallara uymanın ne anlam ifade ettiği (illusio) ile (5) tüm bu mücadelede bireylerin benlikleri ekseninde tahakküm ilişkilerinde pozisyon alışlarını (örn. benlik değişimi ve bilişsel çelişkileri azaltma yöntemleri) habitus kavramı ile ilişkisiyle tartışmak şeklinde sıralanabilir. İkincisi ise elde ettiğimiz bulgular takip edecek araştırmalarımız için yeni araştırma soruları geliştirmemize imkân vermektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Son yıllarda benliğin bilişsel çelişkinin doğasını tahmin etmedeki rolü, bilişsel uyumsuzluk teorisyenleri arasında temel tartışma konusu haline gelmiştir (Hinojosa et al., 2016: 7). Benliğin



bilişsel çelişkilerdeki merkezi rolünü kabul ve takip ettiğimiz için, Festinger'in (1957) bilişsel çelişki kuramı, Aronson'un (1969) kurama getirdiği (the self-consistency) katkılar çerçevesinde kavramsal çerçeveye dahil edilmiştir. Bilişsel Çelişki kuramının devamında Bourdieu'nün pratik kuramına eklenmesi ile kavramsal çerçeve nihai yapısını kazanmıştır. Bu teorik tasarımın taşıdığı birçok risk olmakla birlikte (örneğin farklı paradigmatik pozisyon alımlara sahip teorisyenler ve araştırmacıların katkılarının birbirleriyle çelişkili bir şekilde bir araya gelmesi gibi); potansiyeli (yapısal olanın analize dahil edilmesi ile yapı eylem gibi düalizmleri aşmak suretiyle bağlamın etkilerini birey düzeyinde tartışabilmek) bu riskleri alma konusunda bizi teşvik ediyor.

Bu iki kuram arasındaki temel bağlantı noktası habitus ve benlik kavramları arasında kurulmuştur. Bu noktada bireyin benliği, Bourdieu'nün pratik kuramını takip ederek, hem yapılaşmış hem de eylemliliği (pratikleri) ölçeğinde yapılaşmaya devam etmektedir (Bourdieu & Wacquant, 2003). Bu iki kavram arasındaki içerik farklılıklarının farkında olmakla birlikte teoriler arası bir sentez<sup>2</sup> oluşturmak amacı ile kavramlar arası benzerliklere ve bağlantı kurulabilecek noktalara odaklanılmıştır. Örneğin habitusun belirli alanlardaki (sektör ve örgüt gibi) hakim pratiklere yönelik algıları düzenleyen bir kavram olması ile benliğin kim olduğumuza yönelik bildiklerimizi kullanmak suretiyle çevremizdeki pratikleri düşünme biçimlerimizi belirleyen bir kavram olması benzerlikler temelinde bir bağ kurmanın yolunu açmaktadır. Diğer taraftan habitusu pratikleri yorumlayan ve aynı zamanda pratiklerle dönüşen bir kavram olarak ele almanın sağladığı bakış açısı, benliğin pratiklerle kurulan ilişki neticesinde dönüşebilecek bir kavram olarak tartışılmasını da mümkün kılmaktadır. Tersinden bir okuma ile de bilişsel çelişki literatürünün sosyal bilişin evrilme sürecine tuttuğu ışık, habitusun dönüşümünü de aydınlatılabilir.

Bourdieu'nün pratik kuramı ile bilişsel çelişki kuramının tüm kavramlarını paylaşmak yerine bu noktada sadece pratik, habitus ve benlik kavramları aktarılacaktır. "Habitus" bireylerin bedenlerine zihinsel ve bedensel algı, beğeni ve eylem şemaları biçiminde 'konulmuş' bir tarihsel bağıntılar bütünü (Bourdieu ve Wacquant, 2001: 25), başka bir deyişle "toplumsallaşmış bir öznellik"tir (Bourdieu ve Wacquant, 2001: 116). Bu toplumsal öznellik temelindeki bağıntılar bir yatkınlıklar bütünü olarak işlerlik kazanmakta ve bu anlamda bireyin alanlar dahilindeki hakim pratiklere uyumlanmasını da mümkün kılmaktadır.

---

<sup>2</sup> Özellikle sosyal psikoloji alanında analiz ve sentez çabası içinde olan araştırmalar üzerine tartışma için bkz: (Berkowitz, 1992; Berkowitz & Devine, 1989)

Pratiklere uyumlanma, pratikler ile benliğin etkileşimini takip edebileceğimiz bir süreçtir. Benliğimizin dört önemli işlevi vardır; benlik bilgisi ile kendimiz hakkında bildiklerimizi formüle ederiz ve organize ederiz; benlik denetimi ile planlar yapar, eyleme geçer ve kararlarımızı uygularız; benliğin sunumu ile kendimizi başkalarına en iyi şekilde göstermek için elimizden geleni yaparız; kendimizi mazur gösterme ile ise çelişkilerimize rağmen kendimizi kendimize en iyi şekilde göstermeye çalışırız (Aronson et al., 1994).

Bilişsel çelişki, iki ya da daha fazla tutarsız bilişe sahip olmanın yanı sıra davranışlarımızın olumlu benlik kavramına ters düşen bir içerikte olması durumunda deneyimlenen rahatsız edici bir dürtü ya da duygu olarak tanımlanabilir (Aronson et al., 1994). Bilişsel çelişkilerimizin kaynağı, tutarsız bilişlerimizi (Aronson, 2007) ve bu temelde sergilediğimiz karşıt tutumsal davranışlarımızdır (Festinger & Carlsmith, 1959). Yine bu davranışlarımızın ardında uzun süreli sergilenmiş bir çabanın varlığı da bilişsel çelişki yaşanma sebebi haline gelebilmektedir (Aronson & Mills, 1959). Bilişsel çelişkilerimizi azaltma motivasyonu -farklı modeller ile farklı şekillerde açıklansa da bizim de kavramsal çerçevemiz dahilinde takip ettiğimiz, Aronson'un (1969) benlik tutarlılığı yaklaşımına göre- tutarsız bilişlerden bir tanesinin mutlaka benlik ile ilişkili olduğu durumlarda ve kişide tutarlı istikrarlı bir benlik imgesine sahip olmak isteğiyle tutarsız bilişlerden kurtulma çabamızda gözlemlenmektedir. Çelişki sonrasında birey çelişkiyi azaltma veya azaltmama yönünde eyleme geçebilir. Çelişkiyi azaltmama yolu seçen bireyler negatif bir duygulanım durumu deneyimlemektedir (Hinojosa et al., 2016). Çelişkiyi azaltmak ise pozitif bir duygu durumu ile ilişkilendirilir (Aronson et al., 1994). Çelişkiyi azaltmanın farklı yolları vardır: örneğin davranış doğrultusunda tutum değişimi; davranış ile ilişkili sergilenen çabayı gerekçelendirebilmek için davranış çizgisini devam ettirmek; tutum ve biliş doğrultusunda davranış değişim; çelişki kaynağı davranışı değersizleştirmek; geçmiş karar ve davranışlarımızı destekler şekilde seçici bilgi işleme süreci işletmek gibi (Aronson, 1969; Festinger, 1957; Hinojosa et al., 2016).

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik desen tercih edilmiştir. Amaçlı örnekleme yöntemi seçilmiştir. Yalova ilinde faaliyet gösteren tersanelerde çalışan ve farklı kıdem düzeylerine sahip 12 Kadın ile mülakat yapılmıştır. Araştırmada veri toplama için yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Veri toplama süreci 2023 yılında, Mayıs-Haziran ayları arasında, 2 ay içinde gerçekleşmiştir. Katılımcılarla yapılan mülakatlarda ses kaydı alınmıştır. Ses kaydı alınmasını istemeyen 6 kişinin cevapları araştırmacılar tarafından not

alınmıştır. Ses kayıt cihazındaki ve alınan notlardaki veriler düzenlenerek değerlendirilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi dahilinde kategorik analize tabi tutulmuştur.

#### 4. Bulgular

Mülakatların başlangıç aşamasında katılımcıların benlik bilgileri elde edilmek istenmiştir. Bu aşamada kişinin öz farkındalığı öncelikle mülakatın gerçekleştiği dönemdeki benliğinin bileşenlerine yöneltilmeye çalışılmıştır. Devamında ise geçmiş ile bugün arasında bir farklılığın var olup olmadığını gözlemleyebilmek için (eski ve yeni ben[lik] arasında) bir karşılaştırma talep edilmiştir. Bu karşılaştırma temelinde mülakatlarda gemi inşa sektöründe çalışmaya başlamadan önceki benlik bilgileri ile şimdiki benlik bilgilerini karşılaştırmaları rica edilmiştir. İlerleyen safhalarda ise çalışma pratiklerini ve rutinlerini aktarmaları rica edilmiştir. Çalışma pratiklerine yönelik yöneltilen sorulara katılımcılar farklı cevaplar vermekle birlikte ön plana çıkan temalar; (1) tersanelerin uluslararası rekabet gücünde belirleyici olan düşük iş gücü maliyet düzeyini korumanın da bir aracı olarak zaman baskısı; (2) hataların yüksek maliyetli ve kısa sürede ortaya çıkan sonuçları ile, (3) pratiklerin kadınlar için ifade ettiği pozitif anlam şeklinde sıralanabilir.

Sektörde çalışma deneyimi ile kadınların benlik bilgilerine dahil ettikleri özellikler incelendiğinde ise en belirgin örüntü şu özellik ekseninde elde edilmiştir: *Sert Mizaçlı* bir kişi haline gelmek. Bu özellik Kadınlar tarafından memnuniyetle karşılanan bir değişim olmaktan ziyade bir gereklilik konumundadır. Sert mizaç, sektördeki tüm bireyler arası etkileşimlerde, müzakerelerde ve iş yapma şekillerinde gözlemlenebilen bir özellik konumundadır. Bu hakim özellik “kadınların naifliği” kalıp yargısı ile ilişkilendirilmek suretiyle kadın çalışanlar üzerinde farklı bir beklenti yaratmaktadır. Sert mizaçlı olmanın yolu ise “*otoriterleşme*” gibi benlik değişimlerinden geçmekle birlikte; bu değişimin yolu “*erkeksileşme*” (Katılımcı PA’ya ait ifade); “*maskülenleşme*” (Katılımcı KA’ya ait ifade) şeklinde ifade edilen benlik değişimi duraklarına da uğramaktadır. Çünkü Katılımcı SA’nın da dile getirdiği gibi “*kadın kadın olunmamalı sektörde*”. Haliyle kadın benliğinin, hâkim pratiklerin şekillendirdiği sahaya giriş koşulları, erkek benliğine nazaran daha zorlu görünmektedir. Bu sert mizaçlı tavır yer yer “*duygularla hareket edilmemesi*” gerekliliği ile de ilişkilendirilmektedir. Öyle ki ölümle sonuçlanabilecek bir iş kazası sonrasında bile aynı sertlikte çalışmaya devam etmek gerekmektedir. Çünkü “*kader birliği*” yapmış bir örgüt topluluğunun (örn. tersaneler, taşeronlar) nihai ürünü olan gemiler vaktinde ve optimum maliyetle denize indirilmeli, müşteriye teslim edilmelidir.

Bulgulardan elde edilen ikinci en belirgin örüntü ise beden temsili teması altında grupladığımız “*hal ve hareketlerine dikkat etmek*” şeklinde kısaltabileceğimiz bir grup davranıştan meydana gelmektedir. Bu davranış kümesi dahilinde; “*gülüştüne, tavırlarına*” ve “*kılık kıyafetine dikkat etmek*” şeklinde özetleyebileceğimiz birçok gereklilik, bedenın sahada temsiline yönelik ön plana çıkmaktadır. Bu küme dahilindeki gerekliliklere biraz daha yakından bakmak gerekirse; kılık kıyafetin sahada çalışmaya uygun olması çalışma pratikleri ile ilişkili bir gereklilik olmakla birlikte kadınlar bu noktada da erkeklere göre biraz daha dikkatli olmak zorunda. Çünkü “*rahat giyindiğin(iz)de erkekler sizi... bir çalışan olarak değil "kadın" olarak algılamaya başlıyor ve kıymetsiz*” (Katılımcı SA) olduğunuz koşullarda, toplumsal cinsiyetler arası karşılaştırmaların bu dezavantaj üreten devamlılığına karşı pozisyon almanız gerekmektedir. Ek olarak “*bir beden büyük kıyafet tercih etmek(le)*” rahatlığın sağladığı hareket özgürlüğünün yanı sıra “*vücut hatlarının ortaya çıkmaması*” kazanımı da sahada kadın çalışanları, “kadın” olarak algılanmaktan koruyor olabilir.

Bilişsel çelişkiler kolay gözlemlenebilecek ve ölçümlenebilecek bir bilişsel süreç değildir (Hinojosa et al., 2016). Ek olarak çelişkiyi deneyimleme ve çelişkiyi azaltma süreçleri bilinçdışı bilişsel süreçler olduğu ifade dilmektedir (Aronson et al., 1994). Bu nedenle mülakatlar yoluyla benlik değişimlerinin bir çelişki yaratıp yaratmadığı sorusu yöneltilmemiştir. Bunun yerine mevcut işleyiş ve iş süreçleri dahilinde çelişki yaratan, içlerine sinmeyen bir durumun olup olmadığı sorusu katılımcılara yöneltilmiştir. Bu soruya getirilen yanıtlarda ise belirgin bir şekilde bir örüntü oluşmamıştır. Ancak diğerlerine göre zayıf bir örüntü Aronson’un argümanını destekler bir şekilde ortaya çıkmıştır. Aronson’un ifade ettiği gibi çelişki, en şiddetli ve en açık şekilde bilişlerden bir tanesinin benlik ile uyumsuzluk içinde olduğu durumlarda gözlemlenmektedir (Aronson, 2007). Tam da bu nokta ile ilişkili olarak araştırmamıza destek veren kadınlar pozitif ayrımcılığın kendilerinde nasıl çelişki yaratıldığını aktarmıştır. Katılımcı YA’nın ifadesiyle, “*Fotoğraf çekimlerinde (marketing materyali olarak, ki bu çirkin birşey), kadınların kullanılması, en ufak başarı(ların) bile reklam materyali olarak*” değerlendirilmesi, kadınların (Katılımcı DA’nın ifadesiyle) “*kendi emeği(y)le başardığı şeyler(in) de pozitif ayrımcılığa mal edilmesi*” sonucunu da beraberinde getiriyor. Bu yanıt, kadınların başarılı bir gemi inşa mühendisi olmasının değil; sadece kadınlığının ödüllendirildiği bir duruma karşılık geldiği için benlik temelli bir çelişki örneği teşkil etmektedir.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Araştırmamızın veri analiz süreci devam etmektedir. Diğer taraftan yürütmüş olduğumuz bu araştırma bir pilot çalışmadır. Bu anlamda elde edilen bulgulara yönelik kapsamlı tartışma 10.

Örgütsel Davranış kongresinde paylaşılmıştır. Diğer taraftan araştırmamızın önemli bir kısmı henüz kavramsal çerçevemizi destekler nitelikteki bulgularımız literatür bağlantılarını kurarak sonuç bölümünde tartışmamış olmamızdır. Ek olarak elde ettiğimiz bulguların kapsamı, kavramsal çerçevenin kapsamını karşılamıyor olması bir diğer önemli kısıt konumundadır.

### **Kaynakça**

- Aronson, E. (1969). The Theory of Cognitive Dissonance: A Current Perspective<sup>11</sup>This article and all the original work reported in it were supported by a grant from the National Science Foundation. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 4, pp. 1–34). Academic Press.  
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60075-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60075-1)
- Aronson, E. (2007). The evolution of cognitive dissonance theory: A personal appraisal. In *The science of social influence: Advances and future progress.* (pp. 115–135). Psychology Press.
- Aronson, E., & Mills, J. (1959). The effect of severity of initiation on liking for a group. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59(2), 177–181.  
<https://doi.org/10.1037/h0047195>
- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (1994). *Social psychology: The heart and the mind.* HarperCollins College Publishers.
- Bacharach, S. B. (1989). Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation. *The Academy of Management Review*, 14(4), 496–515.  
<https://doi.org/10.2307/258555>
- Berkowitz, L. (1992). Even More Synthesis. *Psychological Inquiry*, 3(4), 312–314.  
[https://doi.org/10.1207/s15327965pli0304\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327965pli0304_2)
- Berkowitz, L., & Devine, P. G. (1989). Research Traditions, Analysis, and Synthesis in Social Psychological Theories: The Case of Dissonance Theory. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 15(4), 493–507.  
<https://doi.org/10.1177/0146167289154002>
- Bourdieu, P. (2005). *Pratik Nedenler.* (Çev.) (Hülya Uğur Tanrıöver (Ed.), İstanbul: Hil Yayınları.

- Bourdieu, P., & Wacquant, L. J. D. (2003). *Düşünümsel bir antropoloji için cevaplar* (N. (translated by) Ökten, Ed.). İletişim.
- Festinger, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford University Press.  
<https://doi.org/doi:10.1515/9781503620766>
- Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58(2), 203–210.  
<https://doi.org/10.1037/h0041593>
- Hinojosa, A. S., Gardner, W. L., Walker, H. J., Cogliser, C., & Gullifor, D. (2016). A Review of Cognitive Dissonance Theory in Management Research: Opportunities for Further Development. *Journal of Management*, 43(1), 170–199.  
<https://doi.org/10.1177/0149206316668236>
- Johns, G. (2006). The Essential Impact of Context on Organizational Behavior. *The Academy of Management Review*, 31(2), 386–408.  
<https://doi.org/10.2307/20159208>
- Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. WW Norton & Company.

## **İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISININ ÖRGÜTSEL YABANCILAŞMA ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BU İLİŞKİNİN KİŞİ İŞ UYUMUNA DAYALI ÇERÇEVESİ**

**Doç. Dr. Ahmet MAŞLAKCI**

*Bahçeşehir Cyprus University, ahmet.maslakci@baucyprus.edu.tr*

**Doç. Dr. Lütfi SÜRÜCÜ**

*World Peace University, lutfi.surucu@wpu.edu.tr*

**Prof. Dr. Harun ŞEŞEN**

*Cyprus International University, hsesen@ciu.edu.tr*

### **Özet**

İş güvencesizliği algısı çağımızın hızlı değişen iş yaşamının şartlarına bağlı olarak istihdamın sürekliliği ve istikrarına yönelik bir tehdidi yansıtmaktadır. Son dönemlerde teknolojik, ekonomik ve politik değişikliklerle beraber yaşanan pandemi sonrasında birçok kişiyi işlerinin geleceği konusunda tedirginlik yaşamasına sebep olan iş güvencesizliği çalışmaların da ilgi noktası olarak görülmektedir. İş güvencesizliği algısı öznel olarak çalışanlar tarafından farklı şekillerde yaşanabilmektedir. Kavramın öncüllerini ve sonuçlarını ele almak örgütlerin başarısı için önemli görülmektedir. Bu makale, bu zorlukları ele alan ve gelecekteki araştırmalar için temel oluşturan bütünleştirici bir inceleme ve kavramsal çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Makale, konuyu örgütsel yabancılaşma ve kişi –iş uyum öncülleri ile ele almakta ve bu öncülleri iş güvencesizliğine bağlayan mekanizmaları anlamaya yardımcı olacak bir kavramsal model önermektedir. Bu kavramsal model ile, iş güvencesizliğine verilen tepkileri etkilemek için önemli kaldıraçlar önermekte literatürde bu alanda katkı koyarak pratik önermeleri ile, geçmiş araştırmalardaki değişkenliği açıklamaya yardımcı olmakta ve gelecekteki çalışmalar için bir temel sağlamayı amaçlamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *İş güvencesizliği algısı, örgütsel yabancılaşma, kişi iş uyumu*

### **1. Giriş**

Çalışanların algılanan iş güvencesizliğini 21. yüzyılın hastalığı olarak görülmektedir (Sjöberg,2018). Günümüzün çağdaş kariyerlerinde de, çoğu çalışan her zaman belirli bir derecede iş güvencesizliği yaşamaktadır (Wu ve diğerleri, 2020. Literatürdeki çalışmalar, iş



güvencesizliğinin çalışanların hem zihinsel hem de fiziksel sağlığına olumsuz etkilediğini göstermektedir (Richter ve diğerleri, 2014; De Witte ve diğerleri, 2016; Saaed ve diğerleri, 2023). Çalışanların bireysel, iş güvencesizliği algıları fiziksel sağlığı ve refahı olumsuz etkilerken, örgütsel düzeyde işe bağlılığın azalmasına ve istenilmeyen örgütsel sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Richter ve diğerleri, 2014). İş güvencesizliği öznel bir algısal deneyimdir (Richter ve diğerleri, 2014) ve algılar büyük ölçüde çalışanların çalışma ortamından kaynaklanmaktadır (Qureshi ve Khan, 2016). Global bağlamda yükselen işsizlik ve iş sahibi olanların yaşadıkları zorlu rekabet koşulları (Awan ve Salam, 2014; Qureshi ve Khan, 2016) iş güvencesizliğinin yaygın bir olgu olarak yaşandığına dair ampirik kanıtların sayısını da artırmaktadır (Richter ve diğerleri, 2014; De Witte ve diğerleri, 2016; Saaed ve diğerleri, 2023). Bu alanda yapılan çalışmaların sayısının artmasının en büyük nedenlerinin başında bu konunun birçok endüstride önemli bir endişe kaynağı olmasından gelmektedir. Shoss'un (2017) meta-analiz çalışmasında algılanan iş güvencesizliğinin öncüllerinin ve sonuçlarının belirlenmesinin önemini belirtmektedir. Bu boşlukları doldurma çağrısına yanıt olarak mevcut çalışma iş güvencesizliği algısı ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi, kişi iş uyumu çerçevesinde ele almaktadır. Bunun yanı sıra iş güvencesizliğinin olumsuz sonuçlarını hafifletmek için, iş güvencesizliğinin öncüllerini ve sonuçlarını anlamak önemlidir. Bu bağlamda, mevcut çalışma, iş güvencesizliği algısının, örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkilerini ve kişi iş uyumunun bu ilişkideki rolünü, Hobfall (1989) kaynakların korunması teorisi çerçevesinde araştırmaktadır.

## **2. Literatür Taraması**

Çalışanlar için olumsuz sonuçlara yol açan ortak stres etkeni olarak kabul edilen (Cheng ve diğerleri, 2012) iş güvencesizliği algısı 21. yüzyılın hastalığıdır (Sjöberg, 2018). Bir kişinin genel kariyerini değil, bir işin mevcut durumunu yansıtan iş güvencesizliği algısı (Richter ve diğerleri, 2014) mevcut işi kaybetme riskinin algılanması olarak tanımlanmaktadır (De Witte ve diğerleri, 2016). Vander Elst ve ark. (2016), iş güvencesizliğini potansiyel iş kaybı riskini hissetmek için öznel bir deneyim olarak tanımlamaktadır. Bu tür tanımlardaki ortak noktalar, iş güvencesizliği algısının işsizlik, iş hareketliliği veya diğer işyeri stresörleri gibi ilgili yapılardan farklı, benzersiz bir yapı olduğunu vurgulamaktadır (Lee ve diğerleri, 2018). Literatürdeki çalışmalar algılanan iş güvencesizliğinin iş tatminini, işe bağlılığı ve bir örgüte duyulan güvenin azalmasına katkıda bulunduğunu (Richter ve Naswall, 2019), örgütsel stres, kaygı ve depresyonu artırdığını (Chirumbolo ve Areni, 2010), işe devamsızlığı, örgütsel yabancılaşmayı işten ayrılma niyetini artırdığını (Jiang ve Lavaysse, 2018; Karatepe ve diğerleri, 2020; Hellgren ve diğerleri, 1999) göstermektedir. Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of



Resources Theory) (Hobfall, 1989) algılanan iş güvensizliğinin sonuçlarını açıklamakta yardımcı olmaktadır (Saaed ve diğerleri, 2023). Bir kişinin daha fazla kaynak elde ettiğinde refaha geçeceğini öne süren teoriye dayanarak çalışanların olası veya fiili iş kaybının onların değerli işgücü kaynağı olarak önemli tehdit oluşturmaktadır. Çoğu tanım, iş güvensizliği algısının istemsiz olduğunu ve istenmeyen bir güçsüzlük veya kontrol eksikliği hissini çağrıştırdığını öne sürmektedir (Lee ve diğerleri,2018). Bu anlamda iş güvensizliği algısı, fiili iş kaybından farklıdır çünkü bundan muzdarip insanlar hala istihdam edilmektedir, ancak işlerinin gelecekteki varlığı belirsizdir (Huang ve diğerleri, 2017). Bu belirsizlik çalışanların işlerine karşı olan bağlılıklarını azaltmakta ve iş güvensizliği algısını artırmaktadır. Araştırmalar, kişinin işini ani bir şekilde kaybedeceğini tahmin etmenin en önemli stres kaynağı olduğunu, travmatik sonuçları ile birlikte ve hayatı alt üst ettiğini göstermektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 2010). Araştırmacılar, iş güvencesizliği algısını çalışanlar ve işverenler için önemli olumsuz sonuçları (zorlanmaları) olan bir stres etkeni olarak (Cheng ve Chan, 2008; Sverke ve diğerleri, 2002), çok boyutlu bir yapı olarak kavramlaştırılmaktadır (Sverke ve diğerleri, 2002). İşe yabancılaşma, çalışanların işlerinden ve örgütten psikolojik olarak kopukluk gösterdikleri bir dizi davranış olarak tanımlanmakta ve bunun sonucu olarak da çalışanlar örgütlerine karşı yabancılaşmaktadır (Shahzad ve diğerleri, 2022). Çalışanların yaptıkları iş arasındaki uyumluluk derecesini ifade eden kişi iş uyumu (Lauver ve Kristof-Brown, 2001) algılanan iş güvencesizliği algısı için çok önemli bir etkisinin olacağı değerlendirilmektedir. Yaptıkları işe anlam verebilen ve kendileri ile uyumlu gören çalışanların işlerine olan güvencesizliğinin olumsuz etkilerinin azalacağını ve örgütlerine karşı yabancılaşma hisstemeyecekleri değerlendirilmektedir (Pattanawit ve Charoensukmongkol, 2022). Bu nedenle kişi iş uyumunun bu ilişkide önemli bir rol oynayıp oynamadığını belirlemek önemlidir. Bu araştırmanın amacı, bu üç değişkenin birbirleriyle olan etkileşimlerini analiz edecek kavraml bir model önermektir.

## **2.1. İş Güvencesizliği Algısı**

İş güvencesizliği küresel ve çok boyutlu bir bakış açısı olarak iki perspektiften tanımlanmaktadır (Keim ve diğerleri, 2014). Küresel görüş, güvencesizliğin kavramsallaştırılmasını, belirli bir işin devam eden varlığıyla ilgili genel bir endişe olarak yansıtmaktadır (De Witte ve diğerleri, 2016). Alternatif olarak, çok boyutlu görüş, güvensizlik algılarının büyük ölçüde işini kaybetme tehdidi, istihdamda süreklilik arzusu, istenen iş özelliklerini kaybetme riski ve durumu değiştirmek için herhangi bir şey yapamama güçsüzlüğünden kaynaklandığını vurgulamaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 2010). Küresel

görüş genellikle iş güvencesizliğinin bilişsel (algılanan iş kaybı olasılığı) veya duygusal (işini kaybetme korkusu) yönlerine odaklanırken çok boyutlu bir görüşü benimseyenler, iş kaybına ve bu iş kaybının zararlı sonuçlarına odaklanmaktadır (Keim ve diğerleri, 2014). Kavramsal ve operasyonel farklılıklara rağmen, küresel ve çok boyutlu görüşler, iş güvencesizliğini öznel bir deneyim olarak görmektedir (Keim ve diğerleri, 2014). Bu özelliğinden kaynaklı olarak aynı işi yapan iki kişi, çalışma ortamlarına ilişkin benzersiz algılar nedeniyle farklı düzeylerde iş güvencesizliğine sahip olabilmektedirler (De Witte ve diğerleri, 2016). Algılanan iş güvencesizliği, iş tatmininin, işe bağlılığın ve bir kuruluşa duyulan güvenin azalmasına katkıda bulunur (Richter ve Naswall, 2019); örgütsel stres, kaygı ve depresyonu artırır (Chirumbolo ve Areni, 2010); devamsızlığı artırır (Karatepe ve diğerleri, 2020) ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Hellgren ve diğerleri, 1999).

## **2.2. Örgütsel Yabancılaşma**

Pappenheim (2000) yabancılaşma kavramını; değerlerin yokluğu ve günümüz insanların sosyal süreçlere dahil olamamasının getirdiği içe dönük bir tutum sonucu ortaya çıkan sosyal-psikolojik bir hastalık durumu olarak tanımlanmaktadır. Bireyin sosyal, kültürel ve doğal çevresine uyumunun azalması, çevresi üzerindeki denetiminde etkisiz kalması” olarak ifade edilen kavram (Korkmaz ve Aydemir, 2015) sonucunda kişiler daha çok yalnız ve çaresiz hissetmektedirler (Tükel, 2012). Örgütsel yabancılaşma ise, genel olarak bireylerin beklentilerine, değerlerine, kurallarına ve ilişkilerine yabancılaşması olarak tanımlanmaktadır (Korkmaz ve Aydemir, 2015). Örgütlerde yabancılaşmayı doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen birçok faktör bulunmaktadır (Şimşek, 2006). Bunlar, yönetim şekli, geçmiş olaylar ve deneyimler, kuruluşun büyüklüğü, grup özellikleri, inançlar-tutumlar ve bilgi akışı şeklinde gruplandırılabilir (Şimşek, 2006). Bunun yanı sıra Ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel yapı gibi çevresel faktörlerde örgütsel yabancılaşma üzerinde etkili olarak görülmektedir (Tükel, 2012). Yabancılaşma, çalışanlar üzerinde stres gibi birçok olumsuz sonuca yol açmakla birlikte literatürde, örgütlerde işe yabancılaşma, iş ve yaşam doyumunun kaybolmasına, düşük üretkenliğe, düşük motivasyona, yüksek iş stresine, düşük işe ve örgüte bağlılığa, yüksek düzeyde işgücü transferine, işten ayrılmaya, düşük örgütsel bağlılığında neden olan en önemli faktörlerden gösterilmektedir (Shahzad ve diğerleri,2022). Araştırmalar iş güvencesizliği algısının, örgütsel yabancılaşmayı etkileyen önemli faktörlerden olduğunu göstermektedir (De Witte ve diğerleri, 2016; Tükel, 2012; Güteryüz ve Sürücü, 2023). Bu çalışmalar ve literatürdeki bulguların sonuçlarından hareketle aşağıdaki hipotez önerilmiştir:

*H1: İş güvencesizliği algısı örgütsel yabancılaşmayı pozitif yönlü etkilemektedir.*

### **2.3. Kişi İş Uyumu**

Çalışanın bilgisinin, tercihlerinin, etkinliklerinin ve becerilerinin iş gereklilikleriyle eşleşme derecesi olarak tanımlanan kişi-iş uyumu (Chen ve Lin, 2023), çalışan özellikleri ile iş özellikleri arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Güleryüz ve Sürücü, 2023). Kişi-iş uyumu, örgütsel psikolojide yerleşik bir teori olan kişi-çevre uyumu teorisinin bir unsurudur (Edwards, 2008). Uyum teorisinin temel varsayımı, bir bireyin nitelikleri ile işin özellikleri arasındaki tutarlılık ne kadar yüksekse, birey ve iş arasındaki etkileşimin o kadar etkili olduğudur (Goetz ve diğerleri, 2021). Geniş ampirik kanıtlar, iş ortamlarında kişi-iş uyumu ve çalışan performansı arasındaki pozitif ilişkiyi desteklediğini örgütsel bağlılığı artırdığını göstermektedir (Edwards, 2008; Lauver ve Kristof- Brown, 2001). Literatürdeki çalışmalar kişi iş uyumunun bozulmasını çalışanların iş tatmini, işe bağlılıklarını olumsuz yönde etkilerken ve örgütsel yabancılaşma üzerinde olumsuz etkileri olacağını göstermektedir (Güleryüz ve Sürücü, 2023; Goetz ve diğerleri, 2021). Bu çalışmalardan yola çıkarak ikinci hipotezimiz şu şekildedir:

*Hipotez 2: İş güvencesizliğinin örgütsel yabancılaşmaya etkisinde kişi iş uyumunun düzenleyici düzenleyici etkisi vardır.*

### **3. Metot**

#### **3.1. Örneklem**

Araştırmanın örneklemini Konya’da **ev ve kişisel bakım ürünleri üreten bir fabrikanın çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma için kapalı uçlu sorulardan oluşan anket formu hazırlanmıştır. Hazırlanan anket formları** kolayda örneklem metodu ile **çalışanlara uygulanmıştır.** Araştırmada 222 anket elde edilmiştir.

Katılımcıların 115’i erkek, 107’si kadındır. Katılımcıların 131’i evli 91’i bekârdır. Bu katılımcıların 61’inin iş tecrübesi 5 yıl altında iken, 77’sinin 5-10 yıl arasında, 84’ünün ise 11 yıl ve üstündedir.

#### **3.2. Ölçekler**

Ölçekler 1=Kesinlikle Katılmıyorum’dan 5=Kesinlikle Katılıyorum’a kadar derecelendirilmiş 5’li Likert tipindedir.

*İş Güvencesizliği:* Katılımcılarda iş güvencesizliği algısını belirlemek için Probst (1998) tarafından geliştirilen, Önder ve Wasti (2002) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. 6 ifadeli ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,803 olarak tespit edilmiştir.

*Örgütsel Yabancılaşma:* Örgütsel yabancılaşmayı ölçmek için Minibaş (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. 36 ifadeli ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,742 olarak tespit edilmiştir.

*Kişi İş Uyumu:* Kişi iş uyumunu belirlemek için Netemeyer vd. (1997) tarafından geliştirilen, Turunç ve Çelik (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. 4 ifadeli ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,831 olarak tespit edilmiştir.

#### **4.Bulgular**

Araştırma verileri SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik yapısının tespitinde frekans analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde korelasyon analizi ve hipotez testlerinde ise regresyon analizi (Process Macro) yapılmıştır.

Korelasyon analizinden önce verilerin nasıl dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bunun için basıklık ve çarpıklık değerleri kontrol edilmiştir. Literatür basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 arasında olması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiğini belirtmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ölçeklere ait çarpıklık değerleri -0,812 ile 1,163 arasında iken, basıklık değerleri -0,415 ile 0,824 arasında değişmektedir. Buna göre araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiği değerlendirilmiştir.

#### **Korelasyon Analizi**

Korelasyon analiz sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. Korelasyon Analiz Sonuçları**

<b>Değişkenler</b>	<b>Ort.</b>	<b>Sh.</b>	<b>1.</b>	<b>2.</b>	<b>3.</b>
1. İş Güvencesizliği	2,535	0,766	1		
2. Örgütsel Yabancılaşma	2,541	0,699	0,292**	1	
3. Kişi İş Uyumu	3,344	0,954	-0,438**	-0,222**	1

\* p<0.05

Yapılan korelasyon analizi sonuçları iş güvencesizliğinin örgütsel yabancılaşma ( $r=0,292$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğunu kişi iş uyumu ile arasında ( $r=-0,438$ ,  $p<0,05$ ) negatif yönlü anlamlı bir ilişkisinin olduğunu göstermiştir. Ayrıca örgütsel yabancılaşma ile kişi iş uyumu arasındaki ilişki de negatif yönlü ve anlamlıdır ( $r=-0,222$ ,  $p<0,05$ ).

### Hipotez Testi

Araştırma hipotezini test etmek için Hayes (2017) tarafından geliştirilen Process Macro kullanılmıştır. Model 1’de 5000 yeniden örneklem ve %95 güven aralığı ile yapılan analiz sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir.

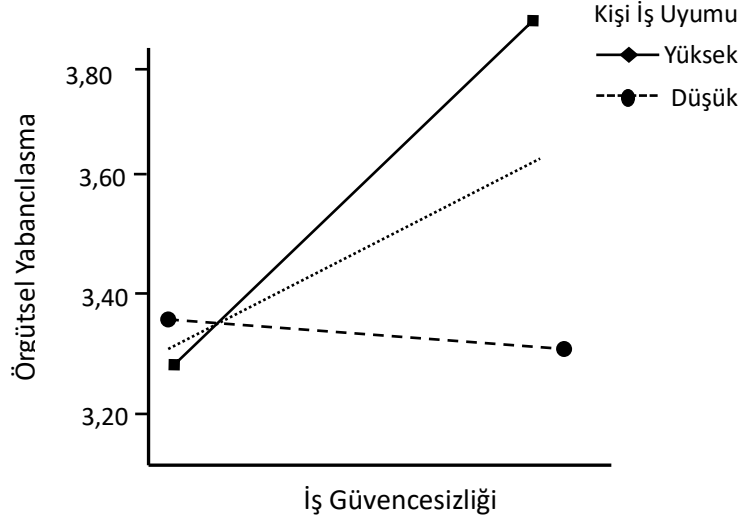
**Tablo 2. Hipotez Test Sonuçları**

Değişken	Etki	Sh	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	5,497	0,599	9,177	0,000	4,3184	6,675
İş Güvencesizliği (X)	0,884	0,176	3,797	0,000	1,012	0,321
Kişi İş Uyumu (W)	-0,666	0,188	-4,695	0,000	-1,254	-0,514
Etkileşimsel Terim (X*W)	0,277	0,052	5,278	0,000	0,174	0,379
Düşük (2,33)	-0,214	0,069	-0,309	0,076	-0,157	0,115
Orta (3,66)	0,347	0,057	6,071	0,000	0,234	0,459
Yüksek (4,16)	0,485	0,072	6,717	0,000	0,343	0,627
R <sup>2</sup>	0,1685					
R <sup>2</sup> -Değ.	0,0726					
F	27,8577					

Tablo 2’deki sonuçlar iş güvencesizliğinin örgütsel yabancılaşma üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu ( $\beta= 0,884$ , 95% CI= 1,012, 0,321],  $t= 3,797$ ,  $p<0,05$ ) göstermektedir. Ayrıca etkileşimsel terimin (iş güvencesizliği\* kişi iş uyumu) anlamlı olması iş güvencesizliğinin

örgütsel yabancılaşmaya etkisinde kişi iş uyumunun düzenleyici rolü olduğunu göstermektedir ( $\beta = 0,277$ , 95% CI= [0,174, 0,379],  $t = 5,278$ ,  $p < 0,05$ ).

Kişi iş uyumunun düzenleyici rolü görsel olarak görebilmek için basit eğitim grafiği çizilmiştir (Aiken, West, & Reno, 1991).



Şekil 2. Basit Eğitim Grafiği

Basit eğitim grafiği, iş güvencesizliğinin örgütsel yabancılaşmaya etkisinde kişi iş uyumunun derecesine göre değiştiğini göstermektedir. Buna göre kişi iş uyumunun düşük olduğu durumlarda iş güvencesizliğinin örgütsel yabancılaşma ( $\beta = -0,214$ , 95% CI = [-0,157, 0,459],  $t = -0,309$ ,  $p < 0,05$ ) üzerinde herhangi bir etkisi yok iken, kişi iş uyumunun yüksek olduğu durumlarda bu etki anlamlıdır ( $\beta = 0,485$ , 95% CI = [0,343, 0,627],  $t = 6,717$ ,  $p < 0,05$ ). Bu sonuçlar, kişi iş uyumu arttıkça iş güvencesizliğinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisinin artacağını göstermektedir.

Elde edilen tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde araştırma hipotezlerinin ( $H_1$  ve  $H_2$ ) tamamı desteklenmiştir.

## 5. Sonuç ve Değerlendirme

Son yıllarda, işi çevreleyen dönüştürücü teknolojik, ekonomik ve politik değişiklikler, pek çok kişiyi işlerinin geleceği konusunda güvensiz bırakmaktadır. Özellikle teknolojik gelişmeler, birçok faydasına rağmen, iş görevlerini ve belirli iş türlerine olan talebi değiştirmeye devam etmektedir. Pandemi sonrası ile de işletmeler teknolojik kaynak yatırımlarını artırmaktadırlar. Küresel rekabet, maliyetleri kısmak ve iş uygulamalarını uyarlamak için kuruluşlar üzerinde baskı oluşturmaya devam etmektedir. Bu baskı ortamında, işverenler küçüldükçe ve dış kaynak olarak çalışanlardan daha azla daha fazlasını yapmalarını talep ettikçe, istihdamdaki istikrar ve

öngörülebilirliğin yerini giderek artan bir şekilde iş güvencesizliği aldığı görülmektedir (Shoss, 2017; Davis, 2009). Algılanan iş güvencesizliği, iş tatmininin, işe bağlılığın ve bir kuruluşa duyulan güvenin azalmasına katkıda bulunmakta, örgütsel stres, kaygı ve depresyonu artırmaktadır (Güleryüz ve Sürücü, 2023). Bu çalışma, algılanan iş güvencesizliği algıları ile örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişkiyi kişi iş uyumu çerçevesi içinde açıklamaya çalışan kuramsal bir model önermektedir. Bu kuramsal modeli de teorik temel olarak kaynakların korunması teorisine (Hobfoll, 1989) dayandırmaktadır. Teorinin temel inancına göre, tüm bireyler değerli buldukları ve bireylerin bu kaynakların fiili veya potansiyel kaybıyla tehdit edildiği kaynakları elde etmeye, elde tutmaya, geliştirmeye ve korumaya çalışmaktadırlar (Hobfoll, 1989). Kaynaklar"ı kişisel (beceriler, benlik saygısı), koşullar (örneğin istihdam edilme, özerklik, performans geri bildirimi), enerjiler (zaman, para ve bilgi) ve değerli nesnelere olarak görmektedir. Çalışanlarda işlerine sahip çıkmak en önemli kaynak olarak görülmektedir. Çalışanların olası iş güvencesizliğine yönelik algıları hem bireysel hem de örgütler açısından değerli kaynak veya kaynaklar için bir tehdit oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçları iş güvencesizliği algısının çalışanlarda örgütsel yabancılaşmayı artırdığını göstermektedir. Bu literatürde diğer çalışmaların sonuçları ile uyumludur (De Witte ve diğerleri, 2016; Shoss, 2017; Davis, 2009). Çalışmanın en önemli bulgusu bu ilişkide kişi iş uyumunun düzenleyici etkisini göstermesidir. Bu bulgunun özellikle teorik ve pratik faydalarının olacağı değerlendirilmektedir. Teorik olarak bildiğimiz kadarıyla, bu çalışma, iş güvencesizliğinin örgütsel yabancılaşma üzerindeki etkisini araştıran ve aynı zamanda, kişi iş uyumunun bu modelde ki düzenleyici etkisini inceleyen orijinal çalışmadır. Bu modelin algılanan iş güvencesizliği algısının olumsuz sonuçlarını hafifletecek pratik önermeleri içerdiği öngörülmektedir. Yöneticilerin bireylerin işle uyumunu artırıcı politikaları hayata geçirmeleri gerekmektedir. Örgütlerde mentörlük uygulamalarını da içeren insan kaynakları uygulamalarının ve eğitim faaliyetlerinin bu uyumu artıracığı ve algılanan iş güvencesizliği algısının yarattığı olumsuz etkilerin düşürülmesinde etken olabileceği öngörülmektedir.

### **Kaynakça**

- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. sage.
- Awan, W. A., & Salam, A. (2014). Identifying the relationship between job insecurity and employee performance—An evidence from private colleges in Larkana, Pakistan. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1).



- Chen, L., ve Lin, C. (2023). Does Person-Job Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and Work Engagement? The Case of Chinese Civil Servants. *In Frontier Research in Behavioural Public Administration* (pp. 89-101). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Cheng, T., Huang, G.H., Lee, C. and Ren, X. (2012), “Longitudinal effects of job insecurity on employee outcomes: the moderating role of emotional intelligence and the leader-member exchange”, *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 29 No. 3, pp. 709-728. doi.org/10.1007/s10490-010-9227-3
- Cheng, G. H. L., & Chan, D. K. S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 272–303. doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00312.x
- Chirumbolo, A., & Areni, A. (2005). The influence of job insecurity on job performance and absenteeism: The moderating effect of work attitudes. *Journal of Industrial Psychology*, 31, 65–71.
- Davis, G. F. (2009). The rise and fall of finance and the end of the society of organizations. *Academy of Management Perspectives*, 23: 21-42.
- De Witte, H., Pienaar, J., & De Cuyper, N. (2016). Review of 30 years of longitudinal studies on the association between job insecurity and health and well-being: Is there causal evidence?. *Australian Psychologist*, 51(1), 18-31. doi.org/10.1111/ap.12176
- Edwards, J. R. (2008). Person–environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress. *Academy of Management Annals*, 2(1), 167–230.
- Goetz, N., & Wald, A. (2021). Employee performance in temporary organizations-the effects of person-environment fit and temporariness on task performance and innovative performance. *European Management Review*, 18(2), 25–41.
- Güleryüz, İ., & Sürücü, L. (2023). İş biçimlendirme ve işe adanmışlık: Kişi-iş uyumunun düzenleyici rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(2), 580-593.



- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of research on job insecurity. *International Studies of Management and Organization*, 40, 6 –19. doi:10.2753/IMO0020-8825400101
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hellgren, J., Sverke, M., & Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195. doi.org/10.1080/135943299398311
- Huang GH, Wellman N, Ashford SJ, Lee C, Chen S. (2017). Deviance and exit: the organizational costs of job insecurity and moral disengagement. *Journal of Applied Psychology* . 102(1):26–42 /doi.org/10.1037/apl0000158
- Huang, G.H., Wellman, N., Ashford, S.J., Lee, C. and Wang, L., 2017. Deviance and exit: The organizational costs of job insecurity and moral disengagement. *Journal of Applied Psychology*, 102(1), p.26.
- Qureshi, M. A., & Khan, M. A. (2016). Organizational and psychological outcomes of job insecurity: A cross sectional investigation in the private sector organizations of Pakistan using subjective approach of job insecurity. *Pakistan Business Review*, 18(1), 19-36.
- Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Hassannia, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102472. doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102472
- Keim, A. C., Landis, R. S., Pierce, C. A., & Earnest, D. R. (2014). Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 269. doi.org/10.1037/a0036743
- Korkmaz, O., & Aydemir, S. (2015). A research for the determination of the relationship between organizational conflict management and organizational alienation. *International Review of Management and Marketing*, 5(4), 230-241.

- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. L. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person–job and person–organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454–470.
- Lee, C., Huang, G. H., & Ashford, S. J. (2018). Job insecurity and the changing workplace: Recent developments and the future trends in job insecurity research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 335-359.
- Minibaş, J. (1993). Yabancılaşma Kavramının İncelenmesi ve Banka Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mckee, D. O. & Mcmurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 8598
- Önder, Ç. Ve Wastı, A. S. (2002). İş güvencesi endeksi ve iş güvencesi memnuniyeti ölçeği: güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), ss. 23-47.
- Pattanawit, P., & Charoensukmongkol, P. (2022). Benefits of workplace spirituality on real estate agents' work outcomes: the mediating role of person-job fit. *Management Research Review*, 45(11), 1393-1411.
- Pappenheim, Fritz. "Alienation in American society." *Monthly Review* 52, no. 2 (2000): 36.
- Probst, T.M. (2003), "Development and validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction Scale: A Classical Theory and IRT Approach", *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76, ss. 451-467.
- Richter, A., Näswall, K., Bernhard-Oettel, C., & Sverke, M. (2014). Job insecurity and well-being: The moderating role of job dependence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 816-829. doi.org/10.1080/1359432X.2013.805881
- Saeed, S., Hassan, I., Dastgeer, G., & Iqbal, T. (2023). The route to well-being at workplace: examining the role of job insecurity and its antecedents. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(1), 47-72. doi.org/ 10.1108/EJMBE-02-2020-0025

- Shahzad, F., Shahzad, M. F., Dilanchiev, A., & Irfan, M. (2022). Modeling the influence of paternalistic leadership and personality characteristics on alienation and organizational culture in the aviation industry of Pakistan: the mediating role of cohesiveness. *Sustainability*, 14(22), 15473.
- Shoss, M. K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of management*, 43(6), 1911-1939. doi.org/10.1177/01492063176915
- Sjöberg, O. (2018). Why some employees might thrive on job insecurity: Human values as a moderating factor in the job insecurity-wellbeing relationship. *International Journal of Wellbeing*, 8(1). doi.org/10.5502/ijw.v8i1.633
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta- analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, 242–264. doi:10.1037/1076-8998.7.3.242
- Şimşek, M.Ş., Çelik, A., Akgemci, T., Fettahloğlu, T. (2006), Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs 2006. p576-577,
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth edition). United States: Pearson Education.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş tatmini-kişi-örgüt uyumu ve amire güven kişi-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2).57-78.
- Tükel, İ. (2012), Modern örgütlerde yabancılaşma ve kafka'nin “dönüşüm” Romanının bu bağlamda analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(2), 34-50.
- Vander Elst, T., Näswall, K., Bernhard-Oettel, C., De Witte, H., & Sverke, M. (2016). The effect of job insecurity on employee health complaints: A within-person analysis of the explanatory role of threats to the manifest and latent benefits of work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 65. doi.org/10.1037/a0039140

Wu, C. H., Wang, Y., Parker, S. K., & Griffin, M. A. (2020). Effects of chronic job insecurity on Big Five personality change. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1308. [doi.org/10.1037/apl0000488](https://doi.org/10.1037/apl0000488)

## İŞ TANIMLARI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME BAĞLAMINDA SESSİZ İSTİFA (QUIET QUITTING) KAVRAMI

**Dr. Öğr. Üyesi Güzin KIYIK KICIR**

*Anadolu Üniversitesi, [gkiyik@anadolu.edu.tr](mailto:gkiyik@anadolu.edu.tr)*

### Özet

Bazen bir yerlerden gitmemek, orada kalındığı anlamına gelmemektedir. Çıkış noktası bu ifade olan sessiz istifa, çalışanlar için pasif bir direnişi simgelemektedir. Kavramın örgütsel sessizlik, tükenmişlik gibi davranışsal boyutu yanında, iş yapma biçimi ve iş tasarım süreçlerinde etkili olan teknik boyutu da vardır. Bu araştırmanın amacı sessiz istifa kavramına açıklık getirip, iş tanımları ve performans değerlendirme konuları ile arasındaki etkileşimi kavramsal olarak analiz etmektir. Analiz adımlarında; sessiz istifa kavramına ilişkin tanımlar, özellikler, nedenler, sonuçlar, temel soruların tespiti gibi süreçler yer almaktadır. İş dünyasında ve bilimsel araştırmalarda hızla kendisine yer bulan sessiz istifa kavramına netlik kazandırıp temel unsurlarını anlamak, ilerde işletmeler ve çalışanlar üzerinde yaratacağı etkileri yönetebilmek ve araştırmalarda doğru adımlarla ilerleyebilmek açısından önemlidir. Ayrıca konu ilk defa iş tanımları ve performans bağlamında ele alındığı için çalışma özgünlük değerine de sahiptir.

***Anahtar Kelimeler:*** *Sessiz İstifa, İş Tanımı, Performans Değerlendirme*

### 1. Giriş

Yönetim literatüründe 2021 yılında öne çıkan sessiz istifa kavramı, Çin’de iş şartlarının ağırlığı nedeniyle hayatını kaybeden bir çalışanla ilgili sosyal medyada gelen tepkiler sonucu ortaya çıkmıştır. Kavram yakın zamanda literatürde aktif olmasına rağmen, aslında birçok çalışan tarafından çok daha uzun zamandır hissedilen ve iş hayatına yansıyan bir olgudur. Hiltzik (2022) bu bağlamda kavrama “eski gerçekliğin yeni adı” olarak açıklık getirmiştir. Yu ve arkadaşları (2021) dünyayı etkileyen covid salgınının sessiz istifa olgusunun ortaya çıkışında bir katalizör olarak değerlendirmektedir. İlk olarak ekonomist Mark Boldger tarafından 2009 yılında kullanılmaya başlansa da kavramın araştırma ve alan yazınındaki etkinliği bu nedenle 2021’de artmıştır.

Küresel İşyeri Durum Raporu’na bakıldığında, iş tatmini olmayan, ihtiyaçları dikkate alınmadığı için işyeri ile bağının koptuğunu ifade eden çalışan sayılarının her geçen gün arttığı görülmektedir. Ankete katılanların yalnızca %22’si işe bağlı hissettiğini bildirirken, %60’ı duygusal olarak iş yerinden koptuğunu ifade etmektedir (Harter, 2022). Amerika’da 2022’de

yapılan 1000 kişilik bir anket ise çalışanların yaklaşık dörtte birinin kendisini sessiz istifa sürecinde gördüğünü ortaya çıkarmıştır (Malinsky, 2022). Araştırmalar yeni bir olgu olmasına rağmen konuyu örgüt kültürü ve gelecekteki çalışma modellerini etkileyecek önemde görmektedir. İşletmelerdeki taşları yerinden oynatabilecek sessiz istifa kavramı iş tanımları ve performans değerlendirme konusunda önemli etkiler oluşturma potansiyeli nedeniyle bu çalışmada birlikte ele alınmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. İş Tanımı**

İş analizi ve iş ölçümü süreçlerinin nihai çıktısı olan iş tanımları; çalışanların iş kapsamında yapması gereken temel gereklilikleri özetleyen bir sözleşmedir (Collins, 2018 :193). İşletmeden işletmeye farklılık gösteren bu tanımlar sektöre, pazara, kurumsal ve çevresel şartlara göre değişmektedir. Standart bir formatı olmasa da iş tanımı kapsamındaki temel başlıklar arasında unvan, iş bilgileri, görev tanımları ve işin özellikleri yer almaktadır. Diğer bir ifade ile iş tanımları; işin doğasını anlatan, işletme içindeki hiyerarşik konumu belirleyen, yetki sorumluluk alanını netleştiren, görevleri ve işin gerektirdiği nitelikleri sıralayan belgelerdir (Decenzo ve Robbins, 2010: 123).

### **2.2. Performans Değerlendirme**

İşletmeler için önemli olan performansın ölçülebilmesi değerlendirme süreçleri ile mümkündür. Performans değerlendirme, belirli iş tanımları çerçevesinde çalışanların bu tanımlara uygun işleri ne düzeyde gerçekleştirdiği ile ilgilenir (Fındıkçı, 2000:297). İşletme çalışanlarını iş yapabilme yeterliliğine göre analiz eden ve işin başarıma derecesinin değerlendiren bir kavramdır (Biçer, 2014, s. 36). Bu süreçte değerlendirmenin kimleri kapsayacağı, hangi birim ve yöneticiler tarafından uygulanacağı, süreleri, kriter ve değerlendirme yöntemlerinin neler olduğu açık ve anlaşılır biçimde belirlenmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 162).

### **2.3. Sessiz İstifa Kavramı**

Günümüz dünyasında işletmeler için iş tanımları ve uygulamalar farklılaşmaya başlamıştır. Toplantılar, çalışma saatleri, hiyerarşik akış, haberleşme araçları, iletişim kanalları gibi konularda dönüşüm görülmektedir. 2020 yılında tüm dünyayı etkisi altına alan COVID salgını da değişimi hızlandıran bir etkiye sahip olmuştur. Uzaktan yürütülen yeni çalışma modellerinin tüm dünyaya yayılmasını sağlayan bu etki özellikle iş tatmini düşük, örgütsel bağlılığı zayıf, aşırı iş yükünden yorgun ve iş yaşam dengesini sorgulayan çalışanlar üzerinde büyük etkiler oluşturmaktadır. Öyle ki 2021 haziran ayından itibaren ABD’de ayda ortalama 4 milyon kişinin

istifa ettiği görülmüştür. “Büyük İstifa Hareketi” olarak literatüre giren bu durum 2022 sonunda da devam eden bir etkiye sahiptir (Satıl, 2022). Bu süreçte çalıştığı işyerinden ayrılamayan ve başka iş bulamadığı için devam edenlere ise sessiz istifa bir alternatif oluşturmuştur (Güler, 2023). Önceliklerini sorgulayan, aileye zaman ayıramama baskısı hisseden birçok çalışan için kaçış noktası olan sessiz istifa, çalıştığı işyeri için daha fazlasını yapmayı istemeyenlerin sayısını artırmıştır. Konu ile ilişkili ülkemizdeki rakamlara bakıldığında 1002 kişinin katıldığı ankette Türkiye’deki gençlerin %24’nün sessiz istifa sürecinde olduğu, %46,7’sinin ise kavrama yakın oldukları görülmüştür (Youthall, 2022). Dünyaca ünlü firma Microsoft’un 2021 yılında yaptığı araştırmada küresel iş gücü olarak çalışanların %41’inin mevcut işinden ayrılmayı düşündüğünü ve yıl sonunda bu çalışanların büyük oranda düşüncelerini gerçekleştirdiği tespit edilmiştir (Yıldız ve Öz Menekşe, 2022). Dolayısıyla davranışsal bir tepki olarak algılansa da sessiz istifanın fiili istifa ile birlikte ele alınması ve önemle üzerinde durulması gerektiği düşünülmektedir (Satıl, 2022).

Sessiz istifa kavramsal olarak işten ayrılmayı çağırırsa da bir çalışanın işinden istifa ettiği anlamına gelmemektedir (Hetler, 2022). Bunun yerine çalışanların iş yerlerindeki temel görevlerini asgari düzeyde gerçekleştirip, ekstra hiç görev üstlenmediği bir çalışma biçimi olarak ifade edilir (Cain, 2020). Sessiz istifa eğilimi gösteren çalışanların birincil sorumluluklarını yerine getirirken, gönüllük içeren toplantılara katılma, fazla mesai gibi vatandaşlık davranışlarında daha az istekli olduğu görülmektedir (Klotz ve Bolino, 2022; Hitchins, 2022). Bu bağlamda Wheeler’de (2022) kavramı işten ayrılmadan, işten ayrılmış gibi yaşanmasına olanak sağlayan enerji tasarruflu bir hareket olarak değerlendirmektedir. Çalışanların maddi kaygılar nedeniyle minimum çaba gösterdiği ve daha fazlasını yapmadığı bu kavramda iki bakış açısından söz edilebilir. İlk boyutta çalıştığı işyerine karşı olumsuz duygular besleyen çalışanlar yer alırken, ikinci boyutta durumu verimlilik tehdidi olarak algılayan yöneticiler bulunmaktadır (Jancourt, 2020).

Sessiz istifa kavramı çalışanlar tarafından gösterilen bir davranış eğilimi olarak tanımlansa da ortaya koyabileceği sonuçlar bundan fazlasını ifade etmektedir. Araştırmalar sessiz istifanın örgüt kültürü için aşındırıcı olduğunu ifade etmektedir (Dill ve Yang, 2022). Üretkenlik, yenilikçilik, kalite potansiyelinde büyük azalma olabileceği düşünülür (Hart, 2022). Pasif çalışanların işten ayrılmamasının, sessiz istifa eğilimi göstermeyen çalışanların üzerindeki iş baskısını ve kişiler arasındaki çatışmaları artırması da öngörülen olumsuz sonuçlar arasındadır (Klotz ve Bolino, 2022). Entelektüel sermaye, psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık, vatandaşlık, aidiyet gibi tüm pozitif kavramların içini boşaltabilecek sessiz istifa kavramı

stratejik adımlar atmak isteyen bütün işletmelerin mücadele etmesi gereken öncelikli konulardan olmalıdır. Bildik'te (2009, :34) geçmişte çalışan sessizliğini itaat ve uyum gibi algılayan anlayışın aksine bu durumun örgüt performansı, verimlilik ve başarıyı tehdit edebileceği için çalışanların geri çekilmelerine dikkatli yaklaşılması gerektiğine vurgu yapmıştır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma nitel bir araştırma metodu olan kavramsal analiz ile gerçekleştirilmektedir. Araştırmanın temel soruları; sessiz istifanın kavramsal unsurlarının neler olduğu ve ilişkisi analiz edilen kavramlar arasında etkileşimin nasıl şekillendiğidir. Ana tema sessiz istifa olduğu için bu konu üzerinden kavramsal netliğe ulaşılmaya çalışılmaktadır. Araştırmada öncelikle literatür taraması yapılmış, sonrasında kavramsal analiz adımları takip edilmiştir. Bu adımlar arasında; tanımların tespiti, konu ile ilişkili kelimelerin ele alınması, kavramın özellikleri, nedenleri, sonuçlarının belirlenmesi, konu ile ilişkili temel soruların tespiti ayrıca iş tanımları ve performans değerlendirme ile sessiz istifa arasındaki kavramsal çıkarımların yapılması yer almaktadır.

### 4. Bulgular

Bulgular elde edilirken sessiz istifa konusuna ilişkin bilimsel makale taraması yapılmıştır. Araştırma döneminde incelenen veri tabanları arasında Dergi Park, Web of Science, Google Akademik ve Google yer almaktadır. Makale adında doğrudan kavramın geçtiği, Türkçe ve İngilizce, açık erişimli çalışmalar araştırma kapsamına alınmıştır. Farklı veri tabanlarında tekrar eden makaleler örnekleme bir kere dahil edilmiştir. Toplam 56 çalışma araştırma kapsamına dahil olmaktadır. Tablo 1'de dağılımlar görülebilir.

**Tablo 1: Veri Tabanlarına İlişkin Dağılımlar**

ARAŞTIRMA VERİ TABANI	MAKALE SAYISI
Dergi Park	9
Web of Science	15
Google Akademik	7
Google	25

Tabloya bakıldığında en çok makalenin Google üzerinde tespit edildiği, sonrasında Web of Science'ın geldiği dikkati çekmektedir. Makalelerin yıllara göre dağılımı ise Tablo 2'de görülebilir. 2021'de araştırma şirketleri ve büyük işletmelerin yürüttüğü çalışmalar dikkati



çekerken, bilimsel makalelerle karşılaşılmaştır. 2022'ye gelindiğinde ise makaleler yayınlanmaya başlamış, 2023'te bu sayı hızla artma eğilimi göstermiştir.

**Tablo 2: Makale Yılları Dağılımı**

MAKALE YILI	MAKALE SAYISI
2021	0
2022	19
2023	37

Sessiz istifa kavramına ilişkin öne çıkan tanımları Tablo 3'te görmek mümkündür.

**Tablo 3: Sessiz İstifa Tanımları**

ARAŞTIRMACILAR	YIL	TANIMLAR
Pearce	2022	Olanın ötesine geçmeden çalışanın sadece kendinden beklenebilir yapması
Harter	2022	Görev sınırlarının ötesine geçmeden sessiz pes etme hali
Hiltzik	2022	Sürekli artan iş yükü nedeniyle bitkin düşen ve takdir edilmediğini düşünen çalışanların çabalarını asgari düzeye düşürmesi
Kudhail	2022	Mesai saatleri dışında hiçbir işi kabul etmemek
Rosalysky ve Selyukh	2022	Çalışma dönemi içinde iş gereksinimlerinin sınırları içinde kalmak
Hetler	2022	İş tanımlarına sadık kalma ve aşırı çabadan kaçınmak
Madell ve Ortiz	2022	Çalışanın işten kopması, işe verilen enerji ve heyecanı kısması

Tabloya bakıldığında kavramın yakın dönemde öne çıkması nedeniyle bilimsel tanımların 2021 sonrasına ait olduğu görülmüştür. Tanımlarda öne çıkan unsurlar ise; iş tanımlarında beklenenden fazla çaba sarf etmeme ve pasif çalışma eğilimidir.

Yönetim literatürü incelendiğinde sessiz istifa ile kavramsal olarak eş anlamlı, ilişkili ve bu eğilimin uzantısı olarak tespit edilen kavramlar Tablo 4'te incelenebilir.

**Tablo 4: Sessiz İstifa ile Bağlantılı Kelimeler**

EŞ ANLAMLI KAVRAMLAR	İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	UZANTISI OLAN KAVRAMLAR
Sessiz bırakma Düz yatma Sessiz vazgeçme Sessiz ayrılma Sessiz pes etme	Örgütsel sessizlik Örgütsel vazgeçme Tükenmişlik Sinizm	Sessiz işten çıkarma (Quiet firing)

Araştırmalar tarandığında yurt dışı ve yurt içi makalelerde eş anlamlı olarak dikkat çeken farklı kullanımlar arasında “sessiz vazgeçme”, “sessiz ayrılma”, “düz yatma” gibi ifadeler yer almaktadır. Sessiz istifa ile ilişkili kelimeler içerisinde “örgütsel sessizlik”, “örgütsel vazgeçme” ve “sinizm” gibi kavramlar bulunmaktadır. Sessiz istifa kavramı ortaya çıktıktan kısa bir süre sonra işletmelerin bu olgu karşısında geliştirdiği tepki olarak açıklanan “sessiz işten çıkarma” kavramı ise konunun uzantısı olarak değerlendirilmektedir. Sessiz istifa ile ilişkili temel kavramları gösteren kelime bulutunu Şekil 1’de görmek mümkündür.

**Şekil 1: Kelime Bulutu**



Sessiz istifa kavramı ile ilgili kavramsal unsurlara bakıldığında özellikler, neden ve sonuçlara ilişkin öne çıkan ifadeler Tablo 5’te görülebilir.

**Tablo 5: Kavramsal Unsurlara İlişkin Öne Çıkan İfadeler**

UNSURLAR	KAVRAMA İLİŞKİN ÖNE ÇIKAN İFADELER
Özellikler	Kişisel ve psikolojik bir tutum Sessiz tepkisel duruş İşten ayrılma değil

	Tam performanslı çalışma değil Fiili istifanın habercisi
Nedenler	İş yaşam dengesine verilen önemin artması Örgütsel faktörlerdeki sorunlar Yönetici yetersizlikleri Mesleki tatminin düşüklüğü Pandemi Z Kuşağı
Sonuçlar	Motivasyon kaybı Performans düşmesi Düşük iş tatmini Örgütsel bağlılığın zayıflaması Tükenmişlik Zayıf örgüt kültürü Büyük istifa

Tabloya bakıldığında araştırma kapsamındaki makalelerde sessiz istifa kavramına ilişkin özelliklerde; tepkisel duruş, tam performansla çalışmama, kişisel tutum gibi ifadelerin öne çıktığı görülmektedir. Kavramı ortaya çıkaran nedenlerde iş yaşam dengesi, pandemi, z kuşağı, örgütsel faktörler dikkati çekerken, sonuçlar arasında performans, iş tatmini, bağlılık gibi unsurlardaki azalmalar sıralanmaktadır.

Sessiz istifaya ilişkin makaleler incelendiğinde öne çıkan sorular Tablo 6’da görülebilir.

**Tablo 6: Sessiz İstifaya İlişkin Temel Sorular**

<b>TEMEL SORULAR</b>
1. Kavram nasıl bir kuramsal dayanak ile açıklanmalı?
2. Sessiz istifa neden ortaya çıkar?
3. Sessiz istifanın şu ana kadar ortaya çıkan sonuçları neler?
4. Sessiz istifanın gelecekteki olası sonuçları neler olabilir?
5. Sessiz istifa nasıl ölçülür?
6. Sessiz istifa ile nasıl başa çıkılır?

Sorulara bakıldığında hem uygulama alanı hem de teorik açıdan kavramın şekillendiği görülmektedir. Buna göre kuramsal alt yapı, neden-sonuç ilişkisi, kavramın nasıl ölçüleceği,

ortaya koyduğu sorunların nasıl çözülebileceği gibi konular üzerinde durulmaktadır. Tespit edilen sorular kavramın araştırmalarda nasıl ele alındığını çözümlene ve gelecekteki araştırmalar için referans alınması bağlamında önemlidir.

Sessiz istifa ile iş tanımları arasındaki kavramsal çıkarımlara bakıldığında, iş tanımlarının kavrama yönelik sınırları belirleyici etkiye sahip olduğu dikkati çekmektedir. Sektörden sektöre, işletmeden işletmeye değişebilen iş tanımları kavramlar arasındaki ilişkide belirsizlik oluştururken, gelecek çıkarımlarında sessiz istifanın ilerde yepyeni iş tanımları üzerinde düzenleyici etkiye sahip olması beklenmektedir.

Sessiz istifa ile performans değerlendirme arasındaki kavramsal çıkarımlarda aradaki yakınlığı sessiz istifanın ortaya koyduğu performans sonuçları belirlemektedir. Performans ölçüm yöntemleri ve standartlarındaki değişimin takip zorluğu kavramlar arası ilişkiye belirsizlik katan konumdur. Gelecek çıkarımlarında ise performans değerlendirmenin sessiz istifayı tespit ve ölçüm sürecindeki olası görevleri yer alır.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Sessiz istifanın kavramsal unsurlarının neler olduğunu sorgulayan ilk araştırma sorusuna göre; tanımlar, ilişkili kavramlar, özellikler, nedenler, sonuçlar ve temel sorular üzerinden kavramsal çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Yeni bir konu olmasına rağmen hızla ilerleyen sessiz istifa zaman zaman değişen isimlerle ifade edilse de kavram gerek uygulamada gerekse bilimsel araştırmalarda kendisine yer bulmaya başlamıştır. Ayrıca ilgili unsurların bütüncül ve birbirini destekleyecek şekilde ilerlediği dikkati çekmektedir.

Makalelere bakıldığında pandemi ile birlikte uzaktan çalışma kültürünü benimseyen işletmeler için sessiz istifa olgusunun daha çok öne çıktığı dikkati çekmektedir. Ancak araştırma şirketlerinin anketlerinde farklı örnekler ve sektörler içinde kavrama ilişkin sayıların arttığı görülmüştür. Pasif tepkileri içerdiği için niceliksel ölçümün kolay olmadığı sessiz istifa konusunda daha ziyade örnek vakalar üzerinden teorik araştırmaların yapıldığı dikkati çekmektedir. Ölçek geliştirme çalışmaları olsa da uygulamada nicel çalışmaların aktif olmadığı ifade edilebilir. Yurt içinde kavrama, yurt dışında ise sonuçlara odaklı çalışmalar fazladır. Makalelere konu olan öncelikli sektörler ise sağlık, akademi ve turizmdir.

Sessiz istifa ile iş tanımları arasındaki etkileşimi sorgulayan ikinci araştırma sorusuna bakıldığında kavramların birbirini etkileme potansiyeli görülmüştür. Sessiz istifanın kelime anlamı iş tanımlarında beklenenden fazlasını yapmak istemeyen çalışanların verdikleri tepkilerdir. Dolayısıyla tanımlar, eğilimin sınırlarını belirleyen bir konuma gelmektedir. İş

tanımlarının düzgün şekilde hazırlanıp, değişen şartlara uyarlanması önemlidir. Buna dikkat edilmediğinde tanımların hem sınırlar üzerinden eğilimi güçlendirebildiği hem de rahatsız edici çalışma şartlarının ortaya çıkması nedeniyle eğilimi artırdığı görülmektedir. Youthall'in (2022) yaptığı araştırmalarda iş tanımlarının net olmamasını sessiz istifa konusunda %15 neden olarak belirten çalışanlar bunun göstergesi olarak kabul edilebilir. İş tanımlarının açık ve anlaşılır olması, iş yükü ile kazanılan haklar açısından dengeli olması gereklidir. Bu süreçte çalışanların fikirleri alınırsa tanımlar daha kapsayıcı hale gelebilir. Youthall (2022) araştırmasında çalışanların sessiz istifa sürecini sonlandıracak taleplerine bakıldığında %14,6'nın kendi çalışma modelini oluşturma fırsatı istemesi bu düşünceyi desteklemektedir.

Araştırmanın üçüncü sorusu sessiz istifa ile performans değerlendirme arasındaki etkileşimi sorgulamaktadır. Bu noktada sessiz istifanın ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçlar üzerinden performans değerlendirme sürecine etki edebildiği görülmektedir. Motivasyon, bağlılık, iş tatmini gibi kavramları olumsuz etkileyen sessiz istifa olgusu, bilinen değerlendirme kriterleri ile hareket etmenin mümkün olmadığı, ölçümde kullanılan yöntemlere yenilerinin eklenmesi gereken bir iş modelini işletmelere sunar. Sessiz istifa içeriğinde pasif bir eğilime sahip olması nedeniyle niceliksel ölçümü zor olan bir kavramdır. Bu nedenle işletmeler etkili bir performans değerlendirme sürecini ölçüm, tespit, uyarı sistemi olarak değerlendirip konuya proaktif yaklaşabilir. Bu durumda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Çünkü onlar çalışanların performansını artırma etkisi kadar doğru değerlendirme sürecinde de aktif rol oynamaktadır. Performans değerlendirmenin başarılı olmadığı işletmelerde ücret, yan kazançlar ve terfilerin düzgün belirlenme imkânı yoktur. Araştırmalar da ücretlendirme ve gecikmeli kariyer yükseltmelerinin çalışanlar üzerinde sessiz istifa eğilimini artırdığını ortaya koymaktadır (Youthall, 2022). İnsanın doğru değerlendirildiği ve ödüllendirildiği işletmelerde kurum ve çalışan arasındaki bağlar güçlenirken, tersi durumda aradaki güven sarsılmaktadır. Çalışanlarla kurulan olumsuz ilişkiler, performansı düşürdüğü gibi sessiz istifa eğilimini de artırmaktadır. Performans değerlendirme sistemi bir uyarı mekanizması olarak zamanında devreye girebilirse, sessiz istifa eğilimi olan çalışanlar için önlem alarak, sorun çözme şansı artabilir. Ayrıca bu eğilimi göstermeyip, üzerine daha çok iş yükü binen çalışanlar da süreçte korunabilir.

Sessiz istifa küresel bir sorun olması nedeniyle dünyadaki pek çok ülkede çalışma koşulları üzerinde tartışmalar başlamıştır. Çalışma saatlerini, koşulları, iş yükünü belirleyen bu tartışmalar gelecekte değişecek iş tanımlarının habercisi olarak değerlendirilmektedir. Değişen şartlara adapte olabilmek için iş tanımlarının ve performans değerlendirme süreçlerinin dönüşümü şarttır. Çünkü günümüz çalışanları için öncelikler, motivatörler, ihtiyaç ve

beklentiler değişmiştir. Artık sadece işletme, sektör, pazar değil merkezinde insanın olduğu tanımlar ve performans sistemleri getirilmelidir. Uysal'da (2015) sistemlerin başarısını çalışan ve yöneticiler arasındaki aktif iletişime, doğru yönlendirme, motive etme ve düzgün bilgilendirmeye bağlamaktadır. Benzer şekilde Bilgin ve Sevim'de (2022) iş ve performans süreçlerinde anlatma, hedef paylaşma ve açıklama yapmanın önemine değinir. Dolayısıyla yöneticilerin güven temelli ilişkiler kurup, liderlik becerilerini kullanması gerekmektedir. Zamandan öte performansa odaklanılması, sessiz çalışanların sesini yükselten mekanizmaların oluşturulması, çalışan temsilcilerinin güçlendirilmesi ve katılımcı yönetim üzerinden süreçlerin takip edilmesi önemlidir. Gerekli dönüşümler sağlandığında sessiz istifa ile daha kolay baş edileceği gibi, kavramın uzantısında yer alan sessiz işten çıkarma eğilimi ve sonrasında ortaya çıkabilecek mobbing benzeri zorlayıcı şartlar da engellenmiş olur.

### **Kaynakça**

- Biçer, E. (2014). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme ve bir örnek uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Bildik, B. (2009). *Liderlik tarzları, örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Bilgin K.U. & Sevim V. (2022). Kamu personeli bireysel performans değerlendirmesi: ağırlıklı performans puanlama modeli. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 24, Sayı:42, 255-276.
- Cain, A. (2022). Quiet quitting' is a bad idea, experts say. Here are 6 things you can do instead to get the same results if you're looking for better work-life balance – or to lighten your workload. Insider. <https://www.businessinsider.com/quiet-quitting-bad-idea-instead-work-strategies-2022-10>.
- Collins, J. (2018). *HR management in the forensic science laboratory: A 21st century approach to effective crime lab leadership*. (1 b.). USA: Academic Press An Elsevier Science Imprint.
- Decenzo A. D. & Robbins S. P. (2010). *Fundamentals of human resource management*. 10. b., Danvers, Wiley.
- Dill, K. & Yang, A. (2022). The backlash against quiet quitting is getting loudi. The Wall Street Journal. [https://www.wsj.com/articles/the-backlash-against-quiet-quitting-is-getting-loud-11661391232?mod=series\\_quit](https://www.wsj.com/articles/the-backlash-against-quiet-quitting-is-getting-loud-11661391232?mod=series_quit).

- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayını.
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:32, No:1 Sayfa: 247-261.
- Hart, H. (2022). Why we are (still) talking about quiet quitting. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/hannahart/2022/09/23/why-we-are-still-talking-about-quiet-quitting/?sh=2979f1056b40> .
- Harter, J. (2022). Is quiet quitting real?, Gallup Workplace, <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx> .
- Hetler, A. (2022). Quiet quitting explained: Everything you need to know. TechTarget. <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-quitting-explained-Everything-you-need-to-know> .
- Hiltzik, M. (2022). Quiet quitting is just a new name for an old reality. Los Angeles Times. <https://www.latimes.com/business/story/2022-08-25/quiet-quitting-is-just-a-new-name-for-an-ancient-reality>.
- Hitchins, S. (2022). Quiet quitting is dividing the workforce. Here’s how to bring everyone back together. Entrepreneur, <https://www.entrepreneur.com/leadership/quiet-quitting-is-taking-over-the-workforce-heres-how-to/434560> .
- Jancourt, M. (2020). Gen Z and the workplace: Can we all get along?. *Corporate Real Estate Journal*, 10(1), 41-50.
- Klotz, A. C. & Bolino, M. C. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. Harvard Business Publishing. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing> .
- Malinsky, G. (2022). Millennials on their experience of quiet quitting: ‘I’m not going to overwork myself anymore’. Make It. <https://www.cnbc.com/2022/08/19/quiet-quitting-millennials-with-experience-explain.html> .
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Satıl, C. (2022). Pandemi sonrasında çalışan halleri: Sesli ve sessiz istifalar, Doğruluk Payı, <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/pandemi-sonrasinda-calisan-halleri-sesli-ve-sessiz-istifalar> .

Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, October/Ekim 2015.

Wheeler, M.A. (2022). Quiet Quitting: A Path to Work Engagement? *Psychology Today*.  
<https://www.psychologytoday.com/us/blog/ethicallyspeaking/202209/quietquittingpathworkengagement#:~:text=Key%20points,used%20to%20enhance%20work%20engagement.>

Yıldız, S. & Özmenekşe, Y.O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *International Journal on Social Sciences*, ISSN 2564-7946, Vol:7, Issue:4.

Youthall (2022). “Sessiz istifa nedir?”. Sessiz İstifa Araştırma Raporu, 1, 2-5.

Yu, J., Park, J., & Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 529–548.



## SESSİZ İSTİFAYA SES SİZ OLUN: BİR ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI

**Psk. Elif BAYGIN**

*Sağlık Bakanlığı, elif008@windowslive.com*

**Doç. Dr. Fatih SOBACI**

*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, fatih.sobaci@gop.edu.tr*

### Özet

Bu araştırmada Galanis ve diğerleri (2023a) tarafından geliştirilen Sessiz İstifa (Quiet Quitting) Ölçeği'nin (SİÖ) Türkçe'ye uyarlama sürecinin aşamalarından olan dilsel eşdeğerliğinin sağlanması ve pilot uygulamasının gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. İlgili amaç kapsamında araştırmanın örneklemini, dilsel eşdeğerlik sürecinde her iki dile de hakim 28 kişi ve pilot uygulama aşamasında çeşitli örgütlerde görev yapan 72 işgören oluşturmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliği; faktöriyel geçerlilik ile yakınsak ve ayrışım geçerlilikleri üzerinden incelenmiştir. Güvenilirlik adına Cronbach alfa ve CR katsayıları hesaplanmıştır. Yapılan analizler sonucu, orijinali dokuz ifade ve üç boyut olan ölçeğin yapı geçerliliği sekiz ifade ve üç boyutla sağlanmıştır. Ayrıca ölçeğin cinsiyet açısından ölçüm denkliği incelenmiş, yalnızca yapısal denklik özelinde istenilen değerlere ulaşılmıştır. Sonuç olarak uyarlama süreci kapsamında ölçeğin daha geniş örnekleme de yapı geçerliliğinin, ölçüte dayalı geçerliliğinin ve farklı değişkenlerle nedensellik örüntülerinin inceleneceği aşamada, sekiz ifade ve üç boyutlu formunun kullanılmasına kanaat getirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Sessiz İstifa, Dilsel Eşdeğerlik, Pilot Uygulama, Geçerlilik, Güvenilirlik*

### 1. Giriş

Çalışanların örgüt içinde süregelen problemlere (örn., uzun çalışma saatleri, işten kopamama, kişi-iş uyumsuzluğu vb.) verdikleri duygusal, düşünsel ve davranışsal özellikteki bir tepki gibi ele alınabilecek sessiz istifa, ilk kez Economist Mark Boldger tarafından 2009 yılında Teksas A&M Ekonomi Sempozyumu'nda (Yıkılmaz, 2022) ortaya atılmıştır. Popülerliğini ise TikTok kullanıcısı Zaid Khan'ın (@zaidleppelin) yayınladığı kısa video (Serenko, 2023) üzerinden kazanmıştır. Yayılımını sağlayan sosyal medyanın da gücüyle “çalışmak için yaşamak yerine yaşamak için çalışmayı” gerektiren (Serenko, 2023), çağdaş işgücü piyasasını yeniden şekillendirebilecek bir toplumsal hareket biçimi (Hamouche vd., 2023) ve yönetim yazınında adından yeni yeni söz ettiren bir kavram olarak yerini almıştır. Çalışanların ruh sağlıklarını korumaya yönelik sergiledikleri bireysel isteklerine bağlı bir tutum (Carmichael, 2022;

Hamouche vd., 2023) olması yönüyle psikolojik, kuşaklar arasında farklılık arz edip etmediği yönündeki tartışmalar (örn., Schawbel, 2021) ile sosyolojik, iş saatleri sonrası işle ilgili faaliyetlere dönük tepki (Savaş ve Turan, 2023) yönüyle (örn., ulaşılamama hakkı açısından) hukuksal ve tüm bunların gerek çalışanlar gerekse örgütler üzerinde yaratacağı etki yönüyle (örn., Carmichael, 2022) örgütsel boyutları olan kavram, endişe verici bir sorun (Galanis, 2023b) olarak değerlendirilmektedir.

Pandemi döneminin çalışma hayatı üzerindeki etkileriyle birlikte küresel ölçekteki yansımaları artan (Galanis, 2023b); dolayısıyla üzerinde durulması gereken bir realite olan sessiz istifanın çok sınırlı sayıda görgül araştırmaya (ulusal yazında yalnızca bir adet; Saygılı ve Avcı, 2023) konu edildiği görülmektedir. Herhangi bir olguya ilişkin görgül araştırma yapmanın yolunun onu ölçebilmekten geçtiği düşüncesinden hareketle bu çalışmanın amacı, Galanis ve diğerleri (2023a) tarafından geliştirilen Sessiz İstifa Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlama sürecinin dilsel eşdeğerlik ve pilot uygulama aşamalarını gerçekleştirmektir. Böylece kavrama ilişkin öncelikle farkındalığın, devamında ise ulusal yazında yapılabilecek ve kavramın nedensellik örüntülerini açığa çıkarabilecek görgül araştırmaların artabileceği düşünülmektedir. Çalışanlara dönük olarak kavrama ilişkin geliştirilmiş ya da uyarlanmış ve halihazırda araştırmacıların erişimine sunulmuş herhangi bir Türkçe ölçeğe rastlanmaması (öğrenci örnekleminde geliştirilmiş ölçek: Savaş ve Turan, 2023; çalışan örnekleminde geliştirilmesine rağmen henüz yayım aşamasında olduğu belirtilen ölçek: Avcı, 2023), araştırmanın önemini ve özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Sessiz istifa, çalışanların işine tam olarak bağlı olmayı bıraktığı, kasıtlı olarak iş aktivitelerini iş tanımlarıyla sınırlandırdığı, önceden belirlenmiş beklentileri karşıladığı; fakat aşmadığı ve ek görevler için asla gönüllü olmadığı bir zihniyettir (Mahand ve Caldwell, 2023; Serenko, 2023). Teorik dayanakları arasında Sosyal Mübadele Teorisi, Kaynakların Korunması Teorisi, Psikolojik Sözleşme Teorisi ve Örgütsel Adalet Teorisi (Hamouche vd., 2023) yer almaktadır.

Çalışanlar tarafından hissedilen kariyer konusunda bağlılık eksikliği, değer ve özerklik düzeyinde azalma, örgütsel güvende düşüş (Mahand ve Caldwell, 2023), tükenmişlik, yöneticilerine veya örgütlerine karşı kin, iş güvenliği ve işveren-çalışan sosyal mübadelesinde negatif değişiklikler (Serenko, 2023), örgüt içi etkili iletişim eksikliği, yönetsel başarısızlıklar (Savaş ve Turan, 2023) ile çalışanların hayatlarını yeniden gözden geçirme ve iş-yaşam dengesini sağlama çabaları (Yıkılmaz, 2022) sessiz istifanın nedenleri olarak sayılmaktadır. Bahsedilen yönleriyle sessiz istifa, istenmeyen örgütsel süreçlere maruz kalan çalışanın psikolojik sağlığını koruma refleksi (en azından başlangıç için) olarak ele alınabilir.

Öte yandan bu tutum, çalışanların kariyerlerini tehlikeye atabilme, işten ayrılma düşüncesi ve pratiğine dönüşebilme (Serenko, 2023) potansiyeli açısından örgütler için bir risk olarak değerlendirilebilir.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında yapılan analizlerde SPSS ve AMOS paket programlarından yararlanılmıştır.

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de kamu ve özel sektör kapsamındaki çeşitli örgütlerde görev yapan 18 yaş ve üzeri işgörenler oluşturmaktadır. Zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle kolayda örnekleme yönteminin benimsendiği ve anket tekniğinin kullanıldığı araştırmada veriler katılımcılara elektronik ortamda (Google forms ve surveey.com aracılığıyla) ulaştırılmıştır. Dilsel eşdeğerlik sürecinde her iki dile hakim 28 kişiye, pilot uygulama sırasında ise 72 işgörene anket formu ulaştırılmış ve tüm katılımcılardan geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen veriler, analizler için gerekli varsayımları (uç değer için z puanları  $\pm 3$  arasında, Çokluk vd., 2018; 7., 8. ve 9. ifadeler için ters kodlama; normallik varsayımı için basıklık ve çarpıklık değerleri sırasıyla  $\pm 3$ ,  $\pm 1.5$ , Kline, 2019) karşılamış, dolayısıyla herhangi bir veri çıkarma işlemi yapılmamıştır. Gerek dilsel eşdeğerlik (Seçer, 2018) gerekse pilot uygulama (Johanson ve Brooks, 2020) için ulaşılan veri sayısı, ilgili süreçler için gereken örneklem büyüklüğünü karşılamaktadır.

Pilot uygulama aşamasında verileri analiz edilen 72 katılımcıya ilişkin demografik dağılım incelendiğinde, yaşlarının 23 ila 54 arasında değiştiği (ort.; 31.8) görülmektedir. Katılımcıların %65.3’ü (n=47) kadın, %55.6’sı (n=40) bekar, %52.8’i (n=38) kamu görevlisi, %80.6’sı (n=58) iş yerinden (%19.4’ü evden-uzaktan) çalışan bireylerden oluşmaktadır. Tüm bunlara ek olarak katılımcıların toplam görev sürelerinin bir ila 27 yıl arasında değiştiği (ort.; 7 yıl) saptanmıştır.

#### 3.2. Veri Toplama Aracı

**Sessiz İstifa Ölçeği (Quiet Quitting Scale):** Katılımcıların sessiz istifa düzeylerini belirlemek için Galanis ve diğerleri (2023a) tarafından geliştirilen dokuz ifadeli ölçekten yararlanılmıştır. Ölçekte ilgisizlik (detachment - ilk dört ifade), inisiyatif eksikliği (lack of initiative - 5., 6. ve 7. ifadeler) ve motivasyon eksikliği (lack of motivation - 8. ve 9. ifadeler) olmak üzere üç boyut bulunmaktadır. Ölçekten toplam puan alınması gerektiği durumlarda 7., 8. ve 9. ifadeler ters kodlanarak analizler sürdürülmektedir. Ölçeğin tamamı için hesaplanan Cronbach alfa katsayısı .80’dir.

### 3.3. Çeviri Süreci ve Dilsel Eşdeğerlik

Ölçeğin çeviri sürecinde Brislin ve diğerleri (1973) tarafından önerilen aşamalar esas alınmıştır. Bu kapsamda Quiet Quitting Scale'nin ifadeleri, birbirinden bağımsız üç dil uzmanı (biri aynı zamanda psikolog olmak üzere) tarafından İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir. Ardından söz konusu üç çeviri, İngiliz dili ve edebiyatı alanında doçent olan bir akademisyenin değerlendirmesi ışığında tek bir form haline getirilmiştir. Daha sonra elde edilen Türkçe form, birbirinden bağımsız iki Türkçe ve iki örgütsel davranış alan uzmanının görüşlerine sunulmuştur. İlgili uzmanların değerlendirmeleri ve düzenlemeleri kapsamında oluşturulan form, birbirinden bağımsız iki dil uzmanı tarafından Türkçe'den İngilizce'ye geri çevrilmiştir. Bu işlemin ardından belirlenen İngilizce ifadeler ile ölçüm aracının orijinal ifadeleri, bağımsız bir dil uzmanı tarafından karşılaştırılmış ve kayda değer bir farklılık tespit edilmemiştir.

Dilsel eşdeğerliği sınamak için her iki dile hakim 28 kişiye birer hafta arayla ölçek ifadelerinin Türkçe ve İngilizce versiyonları uygulanmıştır. Elde edilen veriler üzerinde yapılan korelasyon ve fark analizi sonuçları, ölçeğin dilsel eşdeğerliğinin sağlandığını ( $r=.94$ ,  $p<.01$ ;  $t_{(27)}=.31$ ,  $p>.01$ ) göstermiştir.

### 4. Bulgular

Bu başlık altında ilk olarak madde toplam korelasyon katsayıları incelenmiş ve katsayıların .55 ile .69 arasında değiştiği bulgulanmıştır. Ulaşılan değerler, çevirisi yapılan ölçekte sorunlu bir ifade olmadığı şeklinde (Seçer, 2018) yorumlanabilir. Ek olarak yapı geçerliliği öncesi ölçeğin geneline yönelik Cronbach alfa katsayısı .81 şeklinde (eşik .70 ve üzeri; Kline, 2019) hesaplanmıştır.

Pilot aşamada ölçeğin yapı geçerliliği; Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) yapılarak faktöriyel geçerlilik ile yakınsak ve ayrışım geçerlilikleri üzerinden incelenmiştir. Ölçek tek faktörlü ile birinci ve ikinci düzey çok faktörlü modeller (Meydan ve Şeşen, 2015) üzerinden incelenmiş; ancak yalnızca tek faktörlü ve birinci düzey çok faktörlü (BDÇF) modeller bağlamında çalışmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 1'de yer verilmiştir:

**Tablo 1: Tek Faktörlü ve BDÇF DFA Sonuçları**

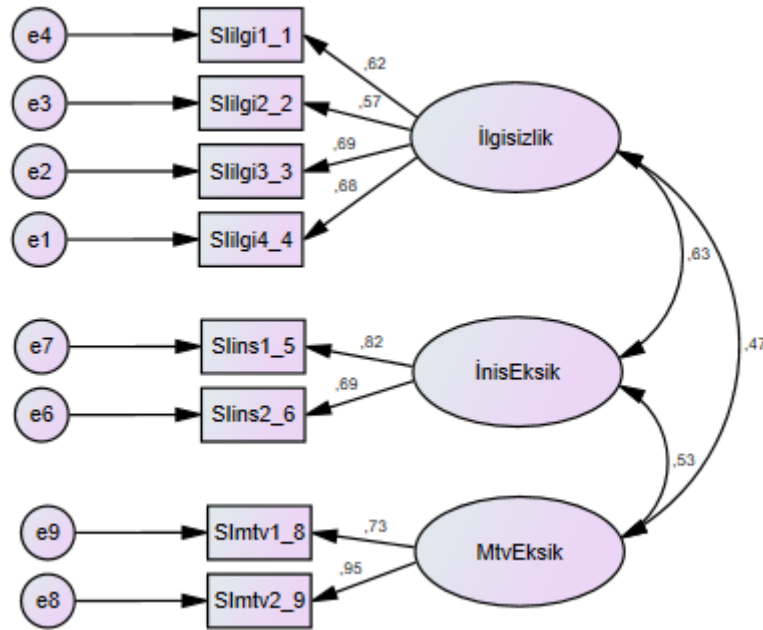
	X <sup>2</sup> /sd	RMSEA	CFI	SRMR	İfade-Boyut
<b>Tek Faktörlü (Model 1)</b>	2.83**	.16	.72	.10	9-1
<b>Tek Faktörlü (Model 2)</b>	1.57**	.09*	.92*	.08*	9-1
<b>BDÇF (Model 1)</b>	1.66**	.09*	.91**	.08*	9-3
<b>BDÇF (Model 2)</b>	1.41**	.08*	.96**	.06*	8-3

<b>Mükemmel Uyum</b>	$\leq 3$	$0 \leq x \leq 0.05$	$0.95 \leq x \leq 1$	$\leq 0.05$
<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>	$\leq 4-5$	$0.06 \leq x \leq 0.10$	$0.90 \leq x \leq 0.94$	$0.06 \leq x \leq 0.08$

**Kaynak:** Çokluk vd., 2018, Kline, 2019; \*Kabul edilebilir uyum, \*\*Mükemmel uyum.

Tablo 1'deki sonuçlara göre tek faktörlü modelde, iki adet modifikasyon işlemi (ifade sayısı 6 ile 11 arası olan faktörlerde ikiden fazla modifikasyon önerilmemektedir; Gürbüz, 2019) sonrası -her bir modifikasyon sonrası model tekrar çalıştırılarak- gerekli uyum değerlerine (model 2) ulaşılmıştır. BDÇF ilk modelde ise her ne kadar uyum adına gerekli eşikler aşılmış olsa da orijinal ölçekteki yedinci maddenin faktör yükü .38 olarak hesaplandığı için (eşik .40 alınmıştır; Lingard ve Rowlinson, 2006) madde çıkarma yoluna gidilmiştir. Ardından tekrar çalıştırılan modelde, karşılaştırılan diğer modellere göre daha iyi uyum değerleri (bkz. Tablo 1) hesaplanmıştır. Bu nedenle çalışma kapsamında devam eden analizler, sekiz ifade ve üç faktörlü BDÇF model üzerinden gerçekleştirilmiştir.

**Şekil 1: Sessiz İstifa Ölçeği BDÇF DFA**



Yapı geçerliliği kapsamındaki yakınsak geçerlilik için  $AVE > .50$ ; ayırışım geçerliliği içinse  $MSV < AVE$  ile  $AVE$  değerinin karekökünün ( $\sqrt{AVE}$ ) faktörler arası korelasyondan büyük olması ölçütlerinin sağlanması beklenmektedir (Hair vd., 2011; Gaskin ve Lim, 2016). Bu amaçla yapılan analiz sonuçları Tablo 2'de belirtilmiştir.

**Tablo 2: CR, AVE, MSV ve Faktörler Arası Korelasyon Değerleri**

	CR	AVE	MSV	1	2	3
1	.74	.41	.39	(.64)		
2	.73	.57	.39	.63**	(.76)	
3	.83	.72	.25	.47**	.53**	(.85)

**Not:** \*\*p<.01, 1=İlgisizlik, 2=İnisiyatif Eksikliği, 3= Motivasyon Eksikliği. Parantez içinde yer alan değerler, AVE'nin karekökünü ifade etmektedir.

Tablo 2'deki sonuçlar incelendiğinde, yalnızca ilgisizlik boyutuna ilişkin AVE değerinin .50'nin altında kaldığı görülmektedir. Ancak CR katsayısının .70'in üzerinde olduğu durumlarda, .50'nin altındaki AVE değerlerinin de kabul edilebileceği (Fornell ve Lacker, 1981) belirtilmektedir. Bu kapsamda ölçeğin yakınsak ve ayrışım geçerliliklerinin sağlandığını ifade etmek mümkündür.

Ölçeğin güvenilirliği, iç tutarlılık güvenilirliği üzerinden değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Cronbach alfa ve CR katsayıları esas alınmıştır.

**Tablo 3: SİÖ ve Alt Boyutlarına İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları**

Ölçek	Boyutları	Cronbach alfa ( $\alpha$ )
SİÖ		.81
	İlgisizlik	.74
	İnisiyatif Eksikliği	.72
	Motivasyon Eksikliği	.82

Tablo 2 ve 3'teki sonuçlar ışığında ölçeğin ve alt boyutlarının yeterli iç tutarlılığa sahip olduklarını (.70 ve üzeri; Hair vd., 2011; Kline, 2019) ifade etmek mümkündür.

SİÖ'nün kadın ve erkekler açısından farksızlığının testi için çoklu-grup DFA ile ölçüm denkliği (yapısal, metrik, ölçek ve katı denklik üzerinden) incelenmiştir. Analiz sonuçları yapısal denkliğin sağlandığını ( $\chi^2/sd=1.21$ , RMSEA=.05, CFI=.96, SRMR =.07), metrik denkliğin ise sağlanmadığını ( $\chi^2$  için  $p<.05$  ve  $\Delta CFI = .17$ ) ortaya koymuştur. Ölçüm denkliği analizleri hiyerarşik şekilde seyrettiği için sonraki aşamalarda denklik türleri test edilmemiştir (Cheung ve Rensvold, 2002; Gürbüz, 2019). Özetle SİÖ'nün maddeleri, cinsiyet açısından her iki grupta da aynı faktörlere yüklenmiş; ancak faktör yükleri anlamlı şekilde farklılık göstermiştir.

Nihai olarak çeviri süreci ve pilot aşamada yapılan analizler sonrası SİÖ'nün belirlenen ifadeleri Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4: SİÖ İfadeleri ve Alt Boyutları**

Alt Boyutlar	Ölçek İfadeleri
İlgisizlik	1.İşimi, görev tanımlarımda belirtilenden fazlasına gitmeden (temel ya da asgari düzeyde) yaparım.
	2.Bir meslektaşım işlerimin bir kısmını yapabiliyorsa ona işlerimi yapması için izin veririm.
	3.Olabildiğince çok (bulabildiğim her fırsatta) mola veririm.
	4.Başka bir görevden kaçınmak için ne sıklıkla çalışmış gibi yaparsınız?*
İnisiyatif	5.Yöneticimin bana daha fazla görev vermesinden korktuğum için işimle ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmem.
Eksikliği	6.Çalışma koşullarımın değişmeyeceğini düşündüğüm için işimle ilgili görüş ve düşüncelerimi ifade etmem.
Motivasyon	7.İşimdeki motive edici faktörleri bulurum.**
Eksikliği	8.Kendimi çalışırken yaratıcı hissederim.**

**Not:** \*\*ters ifadeler. Ölçek 5'li Likert tipi; 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum. \* ile belirtilen ifadeler için; 1=Hiçbir zaman, 2=Nadiren, 3=Bazen, 4=Sıklıkla, 5=Her Zaman. Çıkarılan ifade: \*İşinizde ne sıklıkla inisiyatif alırsınız?

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bir dizi araştırmanın başlangıcı niteliğindeki bu çalışmada, Galanis ve diğerleri (2023a) tarafından geliştirilen Sessiz İstifa Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlama sürecinin dilsel eşdeğerlik ve pilot uygulama aşamaları gerçekleştirilmiştir. Korelasyon ve fark analizi sonuçları, dilsel eşdeğerliğin sağlandığını göstermiştir. Yapı geçerliliğine yönelik analizlerden elde edilenler ise ölçeğin orijinalinin aksine Türk kültüründe sekiz ifade ve üç boyutla geçerlendiğine işaret etmiştir. Bununla birlikte ölçeğin tek faktörlü şekilde incelenen; ancak nispeten daha düşük uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu için tercih edilmeyen modelinde (bkz. Tablo 1) herhangi bir ifadenin çıkarılmamış olması, inisiyatif eksikliği boyutundaki yedinci ifadenin katılımcılar tarafından tek bir sessiz istifa faktörü altında değerlendirildiğinin de göstergesidir. Bu durumun bir nedeni, inisiyatif eksikliği boyutundaki diğer iki ifadenin aksine yedinci ifadenin, orijinal metinde soru cümlesi şeklinde ve farklı ölçek formatıyla kurgulanması (bkz. Tablo 4) olabilir. Nitekim yazında benzer ölçek formatlarının (örn., kesinlikle katılmıyorum-kesinlikle katılıyorum ya da hiçbir zaman-her zaman) daha az bilişsel işlem gerektirdiği, anketi yanıtlayanların doldurmasını kolaylaştırdığı ve tutarlı algılanabilecekleri (Podsakoff vd., 2003) belirtilmektedir. Dolayısıyla ifade sayısının düşük olduğu (üç adet) bir boyutta ölçek formatının değiştirilerek katılımcılara sunulması, onların boyut bütünlüğü algısını zedelemiş olabilir.

Orijinal ölçeğin geliştirildiği makale incelendiğinde, bu çalışmada çıkarılan yedinci ifadenin faktör yükünün de nispeten düşük hesaplandığı (.49; Galanis vd., 2023a) ve yapı geçerliliği adına yalnızca faktöriyel geçerlilik sonuçlarının paylaşıldığı görülmektedir. Bu nedenle



yakınsak ve ayrışım geçerliliği sonuçlarına göre yedinci ifadenin çıkarılıp çıkarılmayacağı konusu, orijinal makale özelinde bilinmemektedir. Öte yandan Tablo 1’de belirtildiği gibi mevcut çalışmada da tıpkı orijinalinde olduğu gibi BDÇF model (1) üzerinden faktöriyel geçerlilik sağlanmıştır. Ancak yedinci ifade, faktör yük değeri (.38) açısından bu çalışmada esas alınan değerden (.40) düşük hesaplandığı için modelden çıkarılarak analizleri tekrarlama yoluna gidilmiştir. Bununla birlikte çalışmanın tartışma kısmına referans oluşturması ve ilgili ifadeye dair mevcut çalışmada ulaşılan faktör yük değerinin de farklı kaynaklarca kabul edilebilmesinden (Kerlinger, 1973) hareketle, ifade çıkarılmadığı formuyla orijinal makalede incelenmeyen yakınsak ve ayrışım geçerliliği sonuçları incelenmiştir. Sonuçlar, yakınsak ve ayrışım geçerliliklerinin (inisiyatif eksikliği boyutunun CR katsayısı .65, AVE değeri .40; ilgisizlik ve inisiyatif eksikliği boyutlarının sırasıyla AVE değerleri = .41, .40 ve MSV değerleri her ikisi için de .45, boyutlar arası r değeri = .67,  $\sqrt{AVE}=.64$ ) sağlanmadığını göstermiştir. Bulgular ışığında yedinci ifadenin çıkarılması, kültürel bir farklılık yerine yazında yapı geçerliliği için önerilen (Fornell ve Larcker, 1981) ve mevcut çalışmada incelenen geçerlilik türlerinin, orijinal çalışmada incelenmemesinden de kaynaklanmış olabilir.

Bahsedilenlere ek olarak çalışma kapsamında ölçeğin cinsiyet açısından ölçüm denkliği incelenmiş ve yalnızca yapısal denklik özelinde istenilen değerlere ulaşılmıştır. Bir sonraki aşama olan metrik denkliğin sağlanmaması, madde yanlılığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu yanlılık, ölçme aracındaki sistematik bir hataya işaret etmektedir (Osterlind, 1983). Elbette bu duruma tümden karar verebilmek için madde işlev farklılaşmalarının belirlenmesine ilişkin yöntemlerin (bkz. Eren Suna, 2012) izlenmesi ve örneklemin büyütülmesi (Kline, 2019) gelecekte önerilebilir.

Özetle pilot aşama için Sessiz İstifa Ölçeği’nin yapı geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış olsa da süreç içinde ölçeğin kısıtları da dikkat çekmiştir. Bu bağlamda belki de mevcut çalışmanın en önemli kısıtının, uyarılma adına kullanılan ölçüm aracı olduğu söylenebilir. İlgili kısıt, yazında örgüt bağlamında sessiz istifaya yönelik geliştirilmiş ve yayımlanmış başka bir ölçeğe rastlanmamasından kaynaklandığı için önemli görülmektedir. Elbette bu doğrultuda verilebilecek en temel öneri, kavrama ilişkin psikometrik açıdan çok yönlü test edilmiş, güçlü bir ölçüm aracının Türk kültüründe geliştirilmesi olacaktır. Araştırmanın diğer kısıtları, sessiz istifanın sık rastlanabileceği sektör ya da mesleklerin (örn., sağlık sektörü, hekimler) özel olarak seçilmemesi ve gücü tartışılan kolayda örnekleme yöntemiyle verilerin toplanmasıdır. Orijinal ölçeğe dair gelecek araştırmalarda, sektör/mesleğe dair kısıtların giderilmesi ve olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinin (örn., tabakalı örnekleme) tercih edilmesi önerilebilir.



## Kaynakça

- Avcı, N. (2023). Örgütsel sessizlik davranışı üzerinde çalışanların örgütsel sinizm algısının etkisi: Presenteizm ve sessiz istifa örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi* (yayım aşamasında).
- Brislin, R.W., Lonner, W.J. & Thordike, R.M. (1973). *Cross-cultural research methods*. New York: John Wiley ve Sons.
- Carmichael, G. S. (2022). *Quiet quitting is the fakest of fake workplace trends* Available [https://www.washingtonpost.com/business/quiet-quitting-is-the-fakest-of-fake-workplace-trends/2022/09/27/bbf5e354-3e5c-11ed-8c6e-9386bd7cd826\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/business/quiet-quitting-is-the-fakest-of-fake-workplace-trends/2022/09/27/bbf5e354-3e5c-11ed-8c6e-9386bd7cd826_story.html)
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 9(2), 233-255.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Detert, J. (2023). Let's call quiet quitting what it often is: Calibrated contributing. *MIT Sloan Management Review*, 64(2), 1-3.
- Eren Suna, H. (2012). Madde yanlılığı: Test maddeleri yanıtlayıcılara performanslarını göstermeleri için eşit şans sağlıyor mu? *Pivolka*, 7(22), 15-16.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023b). *Quiet quitting among employees: A proposed cut-off score for the "Quiet Quitting" Scale*. Research Square. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3076541/v1>
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., ... & Kaitelidou, D. (2023a). *The "Quiet Quitting" Scale: Development and initial validation*. OSF Preprints, 1-38. <https://doi.org/10.31219/osf.io/5tgpm>
- Gaskin, J., & Lim, J. (2016). *Master validity tool. AMOS Plugin In: Gaskination's StatWiki*. Erişim tarihi: 15.08.23, <http://statwiki.gaskination.com/index.php?title=CFA>.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1-16.
- Johanson, G. A., & Brooks, G. P. (2010). Initial scale development: Sample size for pilot studies. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 394-400.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of behavioral research* (2nd ed). N.Y.: Holt, Rinehart, & Winston.
- Kline, R. B. (2019). *Yapısal Eşitlik Modellemesinin ilkeleri ve uygulaması* (S. Şen, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Lingard, H. C., & Rowlinson, S. (2006). Sample size in factor analysis: Why size matters. *Retrieved in Data*, 3, 1-12.
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting—Causes and Opportunities. *Business and Management Researches*, 12(1), 9-18.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS uygulamaları* (2. baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Osterlind, J. S. (1983). *Test item bias*. London: Sage Publications.
- 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.
- Savaş, B. Ç., & Turan, M. (2023). Sessiz İstifa Ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Online Journal of Recreation and Sports*, 12(3), 442-453.
- Saygılı, Z., & Avcı, N. (2023). Çalışanların görev odaklı ve insan odaklı liderlik tarzı algılarının adanmışlıktan sessiz istifaya değin farklılaşması üzerine bir inceleme. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(1), 212-227.
- Schawbel, D. (2020). How Covid-19 has impacted different generations of workers. <https://www.linkedin.com/pulse/how-covid-19-has-impacted-different-generations-workers-dan-schawbel>

Seçer, İ. (2018). *Psikolojik test geliştirme ve uyarlama süreci, SPSS ve LISREL uygulamaları* (2. baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*. 1-17. DOI10.1108/JKM-10-2022-0792

Yıkılmaz, İ. (2022). Quiet quitting: A conceptual investigation, *Anadolu 10th International Conference on Social Science*, 581-591.

## İŞYERİNDE DIŞLANMANIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞİN ARACI ROLÜ

**Prof. Dr. Azmi YALÇIN**

*Çukurova Üniversitesi azmiyalcin@cu.edu.tr*

**Dr. Öğr. Üyesi Konuralp SEZGİLİ**

*Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi ksezgili@atu.edu.tr*

**Öğr. Gör. Dr. Sıdıka Ece YILMAZ**

*Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, eyilmaz@atu.edu.tr*

### Özet

Modern örgütsel yaşamın güncel sorunlarından biri olarak görülen işyerinde dışlanma kavramı, örgütsel ve bireysel bağlamda sebep olduğu olumsuz sonuçlar itibarıyla ilgi çekmektedir. Dışlanmaya eşlik eden örgütsel sessizlik ise tehlikeli bir etkileşim yaratmaktadır. Yazında bu iki kavramın çalışanların iyi oluşu, üretkenliği ve işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkileri gösterilmektedir. Bu araştırmada, öncekilerden farklı olarak dışlanmanın sessizlikle karşılanmasının çalışanların işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği odağa alınmıştır. Araştırma kapsamında 309 beyaz yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Yapısal eşitlik modeli ile hipotetik ilişkiler sınandığında, işyerinde dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin tam aracı rol oynadığı görülmüştür. Araştırmanın sonuçları, dışlanma karşısında çalışanların sessizliğe bürünmesinin yaratabileceği toksik etkileşime ve bunun sebep olacağı işten ayrılma niyetine dikkat çekerek yazına katkı ve uygulamacılara farkındalık sağlayabilir.

**Anahtar Kelimeler:** *İşyerinde Dışlanma, Örgütsel Sessizlik, İşten Ayrılma Niyeti, Aracı Rol*

### 1. Giriş

İşyerinde dışlanma ve çalışanların sessizliği, çalışma ortamını önemli ölçüde olumsuz etkileyen ve yüksek iş gücü devri gibi belirgin sonuçlara yol açabilecek faktörlerdir. Çalışma ortamında zorbalık, saldırganlık, bireyler arası adaletten farklı olarak işyerinde dışlanma (*Workplace ostracism*), bir bireyin işyerinde başkaları tarafından görmezden gelinmesini ifade etmektedir (Ferris vd., 2008; Sommer vd., 2021). İşyerinde bu tür bir dışlanmanın bireylerin iyi oluşu üzerinde olumsuz sonuçlara yol açtığı bilinmektedir (Zhang ve Shi, 2017). Ayrıca dışlanmadan kaynaklanan izole olma hali, destek eksikliği gibi duygusal çerçeveler; çalışanların motivasyonunu, üretkenliğini ve işe devamını da olumsuz yönde etkilemektedir (Ferris vd.,

2015) İkinci olarak örgütsel sessizlik (*Organizational silence*) işyerinde yaşanan çeşitli sorunlar karşısında çalışanların sessiz kalmasına işaret eden bir kavramdır. Sessizlik, çalışanların cezalandırılma, yabancılaştırma ve hatta iş kaybı gibi olası olumsuz sonuçlar nedeniyle cesaretlerinin kırıldığı veya görüşlerini, önerilerini veya endişelerini dile getirmekten çekindiği bir korku iklimini tasvir etmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; Dyne vd., 2003).

İşyerinde dışlanma ve bunun karşısında çalışanların sessizliğe bürünmesi toksik bir etkileşim yaratarak mevcut olumsuz etkileri daha da kötüleştirmektedir (Taksha vd., 2020). Bu tehlikeli etkileşim, işten veya örgütten bir bütün olarak kopma duygularını güçlendirebilir (Ferris vd., 2015). Önceki araştırmalar işyerinde dışlanma ile örgütsel sessizlik veya işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemiş olsa da az sayıda çalışma bu ilişkiyi açıklayan, altta yatan dinamiklere odaklanmıştır. Bu çalışmanın temel amacı, işyerinde dışlanma, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Spesifik olarak, işyerinde dışlanma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin potansiyel aracılık rolü araştırma odağına alınmıştır. Çalışma, ele alınan kavramlar arasındaki toksik ilişkilerin dinamiklerinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

İşyerinde dışlanma yaygın biçimde görülen çok sayıda çalışan tarafından deneyimlenen bir olgudur (Ferris vd., 2008). Bu olgu, bireyin çalışma ortamında başkaları tarafından görmezden gelinmeyi veya dışlanmayı algılama derecesi olarak tanımlanmaktadır (Williams, 2001; Ferris vd., 2008). Dışlanma davranışı amirler, iş arkadaşları, astlar veya diğer ilgili kişilerce (örn. müşteriler) sergilenen kötü muamele olarak anlaşılabilir ve bireylerin bunu algılama biçimi kavramın öznel doğasını oluşturmaktadır (Sommer vd., 2021). İşyerinde dışlanma, fiziksel çalışma ortamı, telefon, çevrimiçi iş platformları gibi çeşitli ortamlarda görülebilir (Smith ve Williams, 2004). Öte yandan dışlanmanın davranışsal ve konuşma diline dayalı dışlama biçimleri de görülebilmektedir (Dotan-Eliaz vd., 2009).

Modern işyerinin en önemli sorunlarından biri olarak görülen iş yerinde dışlanmaya yönelik araştırmalar son yıllarda çarpıcı bir şekilde artmıştır. Özellikle Ferris ve diğerlerinin (2008) buna yönelik bir ölçme aracı geliştirmelerinden bu yana dışlanmaya yönelik çok sayıda ampirik araştırma yayımlandığı görülebilir. (Howard vd., 2020). Bu çabalar, işyerinde dışlanmanın bilişsel, duygusal ve davranışsal yönleri kapsayan birçok alanda bireyler için zararlı sonuçlara yol açtığını göstermektedir (Mao vd., 2018; Sharma ve Dhar, 2022). Bu çalışmanın kavramsal sınırları içinde, dışlanmanın genel performansta düşüşe yol açtığı (Leung vd., 2011; Ferris vd.,

2015; Anjum vd., 2022) ve işgücü devri için katalizör rol oynadığını belirtmek gereklidir (Renn vd., 2013; Chang vd., 2019).

İşyerinde dışlanma ve örgütsel sessizlik arasında ilişkiyi inceleyen kurgular da giderek ilgi çekmektedir. Örgütsel sessizlik, çalışanların kurumsal sorunlarla ilgili görüş ve endişelerini saklamaları biçiminde anlaşılabilir kolektif bir olgu olarak tanımlanmıştır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu kavram, çalışanların fikir ve bilgi alışverişine dayalı olarak örgütleri iyileştirmenin yapıcı yollarını keşfetmek isteyen akademisyenlerin uzun süredir odak noktalarından biridir (Bagheri vd., 2012). Sosyal kimlik bu kuramı, dışlanmanın örgütsel sessizlik üzerindeki etkilerine yönelik önemli bir bakış açısı sağlamaktadır. Örgüt araştırmalarında önemli karşılık bulan bu kuram, temel olarak, diğer mensubiyetler hesaba alındığında örgütsel mensubiyetin grup içinde kritik bağlantılar kurmanın temelini oluşturduğunu ileri sürmektedir (Tajfel ve Turner, 1986). Bireysel kimliğin örgütlerde birçok davranışı yönettiği hesaba alındığında (Liu vd., 2018), işyerindeki aidiyet duygusu ve grup kimliğinin azaldığı durumlarda, negatif davranışların artabileceği değerlendirilmektedir (Tajfel ve Turner, 1979; Tepper, 2000). Diğer bir deyişle bu bakış açısına göre işyerinde dışlanma, gerek örgütsel sessizlik gerekse işten ayrılma niyetini artırabilir. Mevcut araştırmalar bu ilişkilere ilişkin çeşitli kanıtlar sunmaktadır. Örneğin Sommer ve Yoon (2013), deneysel bir araştırma tasarımıyla, dışlanmaya maruz kalan bireylerin kendilerini tükenmiş hissettiklerini ve sonraki sosyal etkileşimlere daha az katıldıklarını göstermektedir; bu da dışlanmanın bir tür kendi kendini dayatan sessizliğe yol açabileceğini düşündürmektedir. Son yıllarda yapılan araştırmalar ikisi arasındaki nedensel ilişkiyi açık biçimde ortaya koymaktadır (Gkorezis vd., 2016; Taksha vd., 2020; Bozdoğan, 2021; Elhanafy ve Ebrahim, 2022; Özişli, 2022).

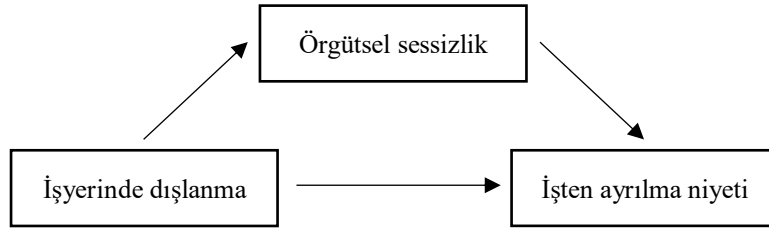
İkinci olarak, örgütsel sessizliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini gösteren çeşitli kurgulara da rastlanmaktadır. İşten ayrılma niyeti, çalışanların kendi iradeleriyle işlerinden ve mensubu olduğu örgütten ayrılma olasılığını ifade etmektedir (Kuvaas, 2006). Sosyal mübadele kuramı (Blau, 2017) örgütsel sessizlik gibi negatif örgütsel tutum ve davranışlar karşısında, kişinin değişim ve gelişim imkanlarının kısıtlanması gerekçesiyle işten ayrılma niyetinin artabileceğini belirtmektedir (Morrison ve Miliken, 2000). Bu ilişkiye yönelik bulgular, sessizlik ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ilişkiyi ortaya koymaktadır (Elçi vd., 2014). Bununla birlikte, işyerinde dışlanmanın işten ayrılma üzerindeki etkisinde örgütsel sessizliğin rolünü gösteren bir araştırmaya yazarların bilgisi dahilinde ulaşılamamıştır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Araştırma modeli

Araştırma işyerinde dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini ve bu ilişkide örgütsel sessizliğin aracı rolünü odağa almaktadır. Bu ilişkilere ilişkin araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

Şekil 1. Araştırma modeli



#### 3.2. Örnekleme

Araştırmanın örneklemini Adana ilinde çeşitli sektörlerde tam zamanlı olarak çalışan 309 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Veri toplamada kolayda örnekleme stratejisi tercih edilmiş, araştırmacıların kişisel ağları aracılığıyla veriler toplanmıştır. Soru formları sunulurken katılımcılara gizlilik ve anonimlik konusunda güvence verilmiş, tüm katılımcılardan onam formu alınmıştır. Çalışmada uygulanan tüm prosedürler Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi Bilimsel Araştırma Etik Kurulu'nun izniyle etik standartlara uygun biçimde gerçekleştirilmiştir.

#### 3.3. Ölçme araçları

Araştırmada işyerinde dışlanma, örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyetini ölçmek için Türkçe'ye uyarlanan ölçekler kullanılmıştır. İşyerinde dışlanma (İD) ölçme aracı Ferris ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen ve Keklik ve diğerleri (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 10 maddeli ölçek ile ölçülmüştür ( $\alpha=0,93$ ). Örgütsel sessizlik (ÖS) ölçme aracı Dyne ve diğerleri (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkiran (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan bir ölçektir. Bu ölçek 15 madde ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır ( $\alpha=0,82$ ). İşten ayrılma niyetini (İA) ölçmek için Cammann ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen, Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 3 maddeli ölçek kullanılmıştır ( $\alpha=0,82$ ). Soru formunda yer alan bütün ifadeler katılıma derecesi 5'li Likert ile ölçülmüştür. Veri analizi öncesi veri setinin özellikleri incelenerek çok değişkenli analize uygunluğu kontrol edilmiştir. Bunu takiben, alternatif kavramsal yapıları sınavacak biçimde doğrulayıcı faktör analizleri



yürütülerek bu yapıların analize uygunluğu incelenmiştir. Son olarak hipotetik ilişkiler yapısal eşitlik modeliyle açıklanmıştır.

#### 4. Bulgular

Çalışmada ilk olarak kullanılan kavramsal yapıların geçerliği ve güvenilirliğini değerlendirmek üzere doğrulayıcı faktör analizi yürütülmüştür. Modelin uyum indeksleri ( $\chi^2=811,798$ ;  $df=342$ ;  $\chi^2/df=2.374$ ,  $p=0.000$ ;  $SRMR=0.075$ ;  $CFI=0.936$ ;  $TLI=0.929$ ;  $RMSEA=0.065$ ) tatmin edici seviyededir (Browne ve Cudeck, 1993; Kline, 2005). Buna göre İD ( $\alpha=0,96$ ), ÖS ( $\alpha=0,73$ ) ile ( $r=0,479$ ;  $p<0,001$ ) ve İA ( $\alpha=0,86$ ) ile pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere sahiptir ( $r=0,341$ ;  $p<0,01$ ). Öte yandan ÖS de İA ile pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere sahiptir ( $r=0,404$ ;  $p<0,01$ ).

Hipotetik ilişkileri sınamak için yapısal eşitlik modellemesi ve maksimum olabilirlik tahmini kullanılmıştır. Çalışmada ilk olarak İD ile İA arasındaki ilişki incelenmiş, istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $\beta=0,376$ ;  $p<0,001$ ). İD ile ÖS arasındaki ilişkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ( $\beta=0,656$ ;  $p<0,001$ ). Ayrıca, İD ile İA arasındaki ilişki incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ( $\beta = 0,432$ ;  $p<0,001$ ). İkinci olarak İD'nin İA üzerindeki etkisinde ÖS'nin rolünü ortaya çıkarmak için aracı etki analizi yapılmıştır. Bu ikinci modelde İD'den İA'ya giden yol katsayısı, ÖS aracı değişkeni modele dahil edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı değildir ( $\beta=0,228$ ;  $p>0.05$ ). Yol analizi için uyum indeksleri ( $\chi^2=811.798$ ;  $df=342$ ;  $\chi^2/df=2,374$ ,  $p=0,000$ ;  $SRMR=0,065$ ;  $CFI=0,936$ ;  $TLI=0,929$ ;  $RMSEA=0,067$ ) modelin uygun ve verilerle uyumlu olduğunu göstermektedir (Browne ve Cudeck, 1993; Kline, 2005). Aracılık hipotezini araştırmak için değişkenler arası ilişkiler Baron ve Kenny (1986) prosedürü de izlenilerek alt ve üst sınırlar %95 güven düzeyinde 5000 yeniden örneklem için analiz edilmiştir. Dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=0,283$ ;  $R^2=0,25$ ;  $LLCI:0,154$ ;  $ULCI:0,432$ ). ÖS'nin modele dahil edilmesinin, İD'nin İA'yı etkileme biçiminde anlamlı farklılığa yol açıp açmadığını belirlemek için Sobel Testi kullanılmış (Sobel, 1982), test istatistiği anlamlı bulunmuştur ( $z=2.597$ ;  $p 0.05$ ). Bu bulgular, ÖS'nin İD'nin İA üzerindeki etkisinde tam aracı rolü oynadığını göstermektedir.

**Tablo 2. Aracılık Testi Sonuçları**

	<i>Örgütsel sessizlik</i>		<i>İşten ayrılma niyeti</i>	
	$\beta$	SE	$\beta$	SE
İD → İA			0.376***	0.096
R <sup>2</sup>			0.14	
İA → ÖS	0.656***	0.039		



R <sup>2</sup>	0.43		
ÖS → İA		0.432***	0.801
R <sup>2</sup> İD → ÖS → İA		0.25	
İD → İA (c')		0.094	0.039
ÖS → İA (b)		0.432***	0.801
R <sup>2</sup>		0.25	
Dolaylı etki			
İD → ÖS → İA		0.283 (0.154; 0.432)	

## 5. Sonuç ve Tartışma

İşyerinde dışlanma, bireylerin çalışma yaşamında dışlanması, görmezden gelinmesi veya önemsenmemesi anlamına gelen gizli bir şiddet biçimi olarak tanımlanmaktadır (Liu ve Xia, 2016). Önceki araştırmalar, işyerinde dışlanmanın bireyler ve çalışma ortamı üzerindeki olumsuz etkilerini göstermektedir (Howard vd., 2020). İşyerinde dışlanmanın çalışanların bir kurumda kalıcı ve anlamlı ilişkiler kurmasını engellediği; dolayısıyla, dışlanan çalışanların genellikle ciddi düzeyde kaygı ve uyumsuz davranışlar geliştirdiği belirtilmektedir (Jahanzeb ve Fatima, 2018). Dahası dışlanan kişilerin olumsuz duygularla (örn. öfke) çalıştıkları kurumdan ayrılmak istediği de ortaya konmuştur (Chung ve Yang, 2017). Bu araştırmanın sonuçları, işyerinde dışlandığını düşünen çalışanların, buna karşı sessiz kaldıkları takdirde; dışlanma ve işten ayrılma ilişkisinin anlamsızlaştığını göstermektedir. Örgütsel sessizlik, yani sorunlarla ilgili çalışanların fikirlerini ve endişelerini kendilerine saklaması, dışlanma ve işten ayrılma niyeti arasında tam aracılık rolü oynamaktadır. Bu bulgu, dışlanma karşısında örgütsel sessizliğin sapma gibi negatif tutum ve davranışlara yönelebileceğine ilişkin bir içgörü sağlamaktadır. Diğer yandan bulgular, çalışanların fikir ve bilgilerini paylaşmalarını sağlayarak çalışma ortamının iyileştirebileceğini ileri süren akademisyenler için de kanıt sunmaktadır.

Gelecekteki araştırmalarda dışlanma yazınında kullanılan bazı değişkenlerin bu modele eklenmesi sonuçları farklılaştırabilir. Yazında etnisite ve cinsiyet gibi hususların işyerinde dışlanma ve sosyal dışlanma algısını değiştirebileceği gösterilmektedir (Zimmerman vd., 2016). Örneğin, Türkiye’de çalışan Suriyeli göçmenlerin buna yönelik algıları güncel bir araştırma sorusu olabilir (Gürlek, 2021). Öte yandan, araştırma odağını dışlanandan dışlayana taşımak ve bunun gerçekleştiği örgütsel ortamları odağa almak, dışlanma olgusunu daha kapsamlı anlamaya fırsat sunabilir. Bazı araştırmalar, çalışma ortamı güçlü kişilerarası ilişkilere dayandığında çalışanların diğerlerini dışlama olasılığının düşük olduğu (Henle vd., 2022) ya da

rekabetçi ortamların dışlama için doğal bir zemin oluşturduğunu ortaya koymaktadır (Ng, 2017). Ek olarak, örgüt kültürü ve iklimi, dışlanma ve örgütsel sessizlik etkileşiminin belirleyenlerini daha iyi anlamak için makul bir çerçeve sunabilir (Çelik ve Koşar, 2015).

Araştırma bulgularının işaret ettiği ilişkiler, uygulamacıların bu konuda dikkatli olması gerektiğini açık biçimde göstermektedir. Dışlanma, bireyleri anlamlı ve uzun erimli ilişkiler kurmaktan alıkoymaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların bu sorunlar karşısında fikir ve görüşlerini ifade edebileceği ortamların geliştirilememesi, kuruluşların en önemli kaynağını âtil bırakabileceği gibi kuruluşu terk etmeleriyle de sonuçlanabilir. Nihayet her örgüt, üretkenliğin sürdürülmesi için en değerli varlıkları olan insan kaynağını korumalı ve geliştirmelidir (Tüzün vd., 2017).

Bu araştırmanın önemli bir kısıtı; bulguların kolayda erişilebilen bir evrenden alınması ve örneklemin farklı özelliklere sahip evrenlere kolaylıkla genellenememesidir. Bununla birlikte çalışma, işyerinde dışlanma ve buna karşı çalışanların sessizliğe bürünmesinin yaratabileceği olumsuz sonuçlara dikkat çekerek bu konuda bir katkı ve farkındalık sunmaktadır.

### **Kaynakça**

- Anjum, M. A., Liang, D., Ahmed, A., & Parvez, A. (2022). Understanding how and when workplace ostracism jeopardizes work effort. *Management Decision*, 60(7), 1793-1812.
- Bagheri, G., Zarei, R., & Aeen, M. N. (2012). Organizational silence -basic concepts and its development factors. *Ideal Type of management*, 1(1), 47-58.
- Baron, 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.
- Blau, P. (2017). Exchange and power in social life. Routledge.
- Bozdoğan, S. C. (2021). İşyeri Dışlanmasının Bilgi Paylaşımına Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracı Rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 2992-3012.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. İçinde K. A. Bollen ve J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models*, ss. 136–62. Newbury Park, CA: Sage.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. (1979). The Michigan organizational assessment questionnaire. *Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor*, 71, 138.

- Chang, K., Kuo, C., Quinton, S., Lee, I., Cheng, T., & Huang, S. (2019). Subordinates' competence: A potential trigger for workplace ostracism. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(8), 1801-1827.
- Chung, Y. J., & Yang, J. (2017). The mediating effects of organization-based self-esteem for the relationship between workplace ostracism and workplace behaviors. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 255-270.
- Çelik, C., & Koşar, A. (2015). Örgüt kültürü ve işyerinde dışlanma arasındaki ilişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(2), 47-62.
- Dotan-Eliaz, O., Sommer, K. L., & Rubin, Y. S. (2009). Multilingual groups: Effects of linguistic ostracism on felt rejection and anger, coworker attraction, perceived team potency, and creative performance. *Basic and Applied Social Psychology*, 31(4), 363-375.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Elçi, M., Karabay, M. E., Alphan, L., & Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298-1309.
- Elhanafy, E. Y., & Ebrahim, R. M. R. (2022). The influence of workplace ostracism and organizational cynicism on organizational silence among nursing staff. *Tanta Scientific Nursing Journal*, 25(2), 221-245.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. A., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366.
- Ferris, D. L., Lian, H., Brown, D. J., & Morrison, R. L. (2015). Ostracism, self-esteem, and job performance: when do we self-verify and when do we self-enhance?. *Academy of Management Journal*, 58(1), 279-297.
- Gkorezis, P., Panagiotou, M., & Theodorou, M. (2016). Workplace ostracism and employee silence in nursing: The mediating role of organizational identification. *Journal of Advanced Nursing*, 72(10), 2381-2388.

- Gürbüz, S., & Bekmezci, M. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 189-213.
- Gürlek, M. (2021). Workplace ostracism, Syrian migrant workers' counterproductive work behaviors, and acculturation: Evidence from Turkey. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 336-346.
- Henle, C., Shore, L., Morton, J., & Conroy, S. (2022). Putting a spotlight on the ostracizer: intentional workplace ostracism motives. *Group & Organization Management*, 48(4), 1014-1057.
- Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 577-596.
- Jahanzeb, S., & Fatima, T. (2018). How workplace ostracism influences interpersonal deviance: The mediating role of defensive silence and emotional exhaustion. *Journal of Business and Psychology*, 33, 779-791.
- Keklik, B., Saygın, T., & Oral Kara, N. (2013). Akademik camianın çirkin ördek yavruları öyp'lilerde örgütsel dışlanma (ostracism) kavramının incelenmesi. 1. *Örgütsel Davranış Kongresi*, 351-355.
- Kline, R. B. (2005). Principles and practice of structural equation modeling (2. baskı). New York: The Guilford Press.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Leung, A. S., Wu, L. Z., Chen, Y. Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836-844.
- Liu, H., & Xia, H. (2016). Workplace ostracism: A review and directions for future research. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(3), 197-201.
- Liu, Y., Zhao, S., Li, R., Zhou, L., & Tian, F. (2018). The relationship between organizational identification and internal whistle-blowing: the joint moderating effects of perceived ethical climate and proactive personality. *Review of Managerial Science*, 12, 113-134.

- Mao, Y., Liu, Y., Jiang, C., & Zhang, I. D. (2018). Why am I ostracized and how would I react? — A review of workplace ostracism research. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 745–767.
- Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Ng, T. W. H. (2017). Can idiosyncratic deals promote perceptions of competitive climate, felt ostracism, and turnover?. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 118-131.
- Özişli, Ö. (2022). The effect of workplace ostracism on organizational silence and workplace loneliness a study on healthcare workers. *International Journal of Health Services Research and Policy*, 7(3), 300-308.
- Renn, R., Allen, D., & Huning, T. (2013). The relationship of social exclusion at work with self-defeating behavior and turnover. *The Journal of Social Psychology*, 153(2), 229–249.
- Sharma, N., & Dhar, R. L. (2022). From curse to cure of workplace ostracism: A systematic review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100836.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Sommer, K. L., Nagel, J. A., & Williams, K. D. (2021). Ostracism Applied to the Workplace. *Workplace Ostracism: Its Nature, Antecedents, and Consequences*, 1-34.
- Sommer, K. L., & Yoon, J. (2013). When silence is golden: Ostracism as resource conservation during aversive interactions. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(7), 901-919.
- Smith, A., & Williams, K. D. (2004). RU there? Ostracism by cell phone text messages. *Group dynamics: Theory, research, and practice*, 8(4), 291.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds), *The social psychology of intergroup relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel, & W. G. Austin (Eds), *Psychology of intergroup relations*. Chicago, IL: Nelson-Hall.

- Takhsha, M., Barahimi, N., Adelpnah, A. & Salehzadeh, R. (2020). The effect of workplace ostracism on knowledge sharing: the mediating role of organization-based self-esteem and organizational silence, *Journal of Workplace Learning*, 32(6), 417-435.
- Taşkıran, E. (2011). *Liderlik ve örgütsel sessizlik arasındaki etkileşim-örgütsel adaletin rolü*. İstanbul: Beta.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Tuzun, I. K., Cetin, F., & Basım, H. N. (2017). Deviant employee behavior in the eyes of colleagues: the role of organizational support and self-efficacy. *Eurasian Business Review*, 7, 389-405.
- Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. New York: The Guilford Press.
- Zhang, S., & Shi, Q. (2017). The relationship between subjective well-being and workplace ostracism: The moderating role of emotional intelligence. *Journal of Organizational Change Management*, 30(6), 978-988.
- Zimmerman, C. A., Carter-Sowell, A. R., & Xu, X. (2016). Examining workplace ostracism experiences in academia: understanding how differences in the faculty ranks influence inclusive climates on campus. *Frontiers in Psychology*, 7, 753.

## ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÖRGÜTSEL SAPMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: MAVİ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Öğr. Gör. Dr. S. Ece YILMAZ

*Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi, eyilmaz@atu.edu.tr*

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

*Çukurova Üniversitesi, azmiyalcin@cu.edu.tr*

### Özet

Örgütsel sapma, işletmeler açısından maddi ve manevi büyük zararlara yol açabilecek araştırılması gereken önemli bir değişkendir. Sapma davranışlarının mavi yakalı çalışanlarda yaygın görülmesi ve literatürde mavi yakalı çalışanlar ile güven-sapma değişkenleri arasındaki ilişki üzerine çalışmaya rastlanmaması önemli bir bilgi boşluğu oluşturmaktadır. Mevcut çalışmanın amacı örgütsel güvenin örgütsel sapma üzerindeki etkisini araştırmaktır. Çalışmada, 2021-2022 döneminde Adana Organize Sanayi Bölgesinde yer alan ve Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu (ISO 500) içerisinde bulunan “*Hektaş, Güney Çelik, ADM, Mondi, Şen Piliç, Doyum Piliç, Omnia, Toros Yem, Kastamonu Entegre, Çimsa, Sarten, Ankutsan, Olmuksan, Bossa, Abdioğulları, Oyak Beton*” işletmelerinde çalışmakta 294 mavi yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Analizler sonucunda, örgütsel güvenin örgütsel sapmayı ters yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Ayrıca, yöneticiye güvenin bireysel sapma ve örgüte yönelik sapma üzerinde ters yönde; çalışma arkadaşına güvenin bireysel sapma üzerinde ters yönde anlamlı etkisi görülmüştür. Çalışmanın sonuçları insan kaynakları yöneticileri ve literatür için incelemeye değer bulgular sunmaktadır.

***Anahtar Kelimeler:*** Örgütsel güven, örgütsel sapma, iş yeri sapması, sapkın davranış, mavi yakalı çalışan

### 1. Giriş

Çalışanlar, sürdürülebilir bir yaşam için günlük vakitlerinin büyük bir kısmını örgütlerde harcamaktadır. Birçok kişinin gözlem altında, belirli bir zaman sınırlaması içerisinde görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi stresli bir örgütsel çevre yaratmaktadır. Buna ek olarak,

---

<sup>3</sup>Bu bildiri, 2023 yılında Prof. Dr. Azmi Yalçın danışmanlığında Sıdıka Ece Yılmaz tarafından yazılan “Örgütsel güvenin örgütsel sapma üzerindeki etkisi: örgütsel sinizmin aracı rolü” başlıklı doktora tezinden üretilmiştir. Çalışma, SDK-2021-14178 proje kodu ile Çukurova Üniversitesi, Bilimsel Araştırma Proje Birimi tarafından desteklenmiştir.



örgütsel politikalar, örgüt kültürü, çalışma şartları, yönetim anlayışı vb. faktörler çalışanın beklentisi ile uyumlu olmadığı zaman çalışanlar tarafından örgütte istenmeyen, arzu edilmeyen davranış türleri sergilenebilmektedir (De Bakker, 2007). Böyle bir ortam sapma davranışları için elverişli bir çevre yaratmaktadır. Sapma davranışları örgütler için yaygın ve maliyetli bir problem olarak görülmektedir (Bennett ve Robinson, 2000). Başlıca sapma davranışları arasında “*dolandırıcılık, hırsızlık, sözlü taciz, zorbalık, iş çabasını durdurma, intikam, söylenti yayma*” vb. davranışlar görülmektedir (Kidwell ve Martin, 2004).

Örgütsel güven, örgütsel sapmanın oluşumunda önemli bir belirleyici olarak nitelendirilmektedir. Örgüt içerisinde güven eksikliği hâkim olduğunda çalışan kendini gergin ve tatminsiz hissetmekte; buna bağlı olarak örgütsel bağlılığında azalma görülebilmektedir. Bu nedenle güven eksikliği, “*çalışanın kendini geri planda tutması, işi yavaşlatması*” vb. sapma davranışlarının oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Rahim ve Nasurdin, 2008).

Sapma davranışları literatürde genellikle beyaz yakalı çalışanlar ile araştırılmıştır (Kabiri vd., 2022). Ancak, mavi yakalı çalışanlarda “*işe geç gelip erken ayrılma, uzun molalar verme, görev atlama, vandalizm, devamsızlık, hırsızlık, kavga etme*” vb. davranışların daha fazla görüldüğü belirtilmektedir (Anjum ve Parvez, 2013). Bu nedenle, örgütsel güven ve örgütsel sapma davranışlarının mavi yaka örnekleminde ele alınması literatür açısından önemli bir bilgi boşluğunu giderecektir.

Literatür incelendiğinde örgütsel güvenin örgütsel sapma üzerindeki etkisini araştıran sınırlı çalışmalar bulunmaktadır. Ülkemizde örgütsel sapma üzerine yapılan çalışmaların sayısının yetersiz olması konu ile ilgili çalışmalara ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Buna ek olarak, değişkenler arasındaki ilişkiyi mavi yakalı çalışanlar örnekleminde inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Mevcut çalışma ile literatüre katkı sağlanması hedeflenmektedir. Ayrıca, örgütsel sapmanın belirleyicileri üzerine çalışmalar yürütmek örgütlerin maliyetli davranışsal problemler ile başa çıkması hususunda yardımcı olacaktır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Örgütsel sapma, “*önemli örgütsel normları ihlal eden ve böylelikle örgütün veya örgüt üyelerinin ya da her ikisinin refahını tehdit eden gönüllü bir davranış*” olarak tanımlanmaktadır (Robinson ve Bennett, 1995, s. 556). Sapma davranışları dünya genelinde giderek yaygınlaşmaktadır. Batılı ülkelerde, Afrika’da, Asya ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri’nde bu davranışlar yaygın biçimde görülmekte ve önemli maliyetlere yol açmaktadır (Narayanan ve Moon, 2023). Çalışanlarda %33-75 oran aralığında hırsızlık, üretime yönelik



sapma davranışları, iş arkadaşlarını taciz etme vb. sapkın faaliyetler görüldüğü belirtilmektedir (Coffin, 2003). Örgütsel sapma, iki tür sapma davranışını kapsamaktadır. Bireysel sapma/kişiler arası sapma, çalışanlar tarafından örgüt içindeki bireylere yönelik işlenen sapma davranışlarını nitelendirir. Örgüte yönelik sapma, çalışanlar tarafından örgütlere karşı işlenen sapma davranışlarını ifade etmektedir (Kabiri vd., 2022). İşe geç kalmak, kasıtlı olarak çalışabileceğinden daha yavaş çalışmak örgüte yönelik sapma davranışları için; iş yerinde başkalarına kaba davranmak ve başkalarıyla dalga geçmek gibi davranışlar ise bireysel sapma davranışlarına örnek verilebilir (Bennett ve Robinson, 2000).

Örgütsel güven, *“bir tarafın, diğer tarafın güven için önemli olan belirli bir eylemi gerçekleştireceği beklentisine dayalı olarak veya diğer tarafın izleme veya kontrol etme kabiliyetine bakılmaksızın eylemlerine karşı savunmasız olma istekliliği”* olarak tanımlanmaktadır (Vohs ve Heatherton, 2000, s. 712). Örgütsel güven örgüte güven, yöneticiye güven ve çalışma arkadaşlarına güven olmak üzere üç alt boyut içermektedir (Cho ve Park, 2011). Örgüte güven, çalışanın örgütten fayda sağlayacağı, zarar görmeyeceğini nitelleyen güveni ifade etmektedir (Tan ve Tan, 2000). Yöneticiye güven, yöneticinin eylemlerine yönelik savunmasızlık durumunu; çalışma arkadaşına güven, çalışma arkadaşlarının eylemlerine yönelik savunmasızlık durumunu belirtmektedir (Tan ve Lim, 2009; Tan ve Tan, 2000). Örgüt içerisinde yürütülen birçok faaliyet karşılıklı güveni gerektirmektedir. Örgütün hedeflerini gerçekleştirmesi, etkin ve kaliteli iletişimin sağlanması, ekip çalışmaları gibi faaliyetlerde güven anahtar bir rol oynamaktadır (Elangovan ve Shapiro, 1998). Pencerenin diğer tarafından bakıldığında, güven yerine güvensizlik ortaya çıktığında bu durum çalışanların örgüte katkıda bulunma istekliliğini ve örgüt için çabalarını zayıflatabilir. Bu durum sonucunda da örgütsel sapma davranışları görülebilir (Chiu ve Peng, 2008).

Çalışmada, örgütsel güven ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiyi tanımlamak için sosyal değişim teorisi kullanılmıştır. Sosyal değişim teorisi, literatürde örgütsel sapmanın oluşumunu açıklamak üzere yaygın biçimde kullanılmaktadır (Örn. Glomb ve Liao, 2003; Mitchell ve Ambrose, 2007; Alias ve Rasdi, 2015). Örgüt içerisinde çalışanlar örgüt içi iletişimlerinin sağlıklı ve etkin olma durumuna göre davranış türleri sergilemektedirler. Etkin ve kaliteli bir iletişime sahip çalışan, örgütsel norm ve politikalara uygun şekilde davranmaktadır. Çalışan ilişkilerde güven ve fayda sağladığını algıladığında normlara uygun tutum, davranış ve performans sergilemektedir. Ancak, iletişimin sağlıklı ve kaliteli olmadığı, kaynakların yetersiz olduğu durumda veya olumsuz bir iletişim algısı ortaya çıktığında çalışanın sapma davranışı sergilemesi olası görülmektedir (Colbert vd., 2004; Chullen vd., 2010).

Değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere bilimsel çalışmalar yürütülmektedir. Örgütsel güven ve örgütsel sapma kavramları arasındaki ilişki çeşitli sektörlerde anket yöntemi kullanılarak araştırılmıştır. Ülkemizde iki değişken arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar oldukça kısıtlı olmakla birlikte mevcuttur. Sakarya'da gıda sektöründe 311 çalışan ile gerçekleştirilen bir çalışmada örgütsel güven ile bireysel sapma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve ters yönde bir ilişki tespit edilmiştir (Çelik vd., 2011). Fethiye, Sarıgerme, Marmaris ve Bodrum'da çalışmakta olan 554 otel çalışanı gerçekleştirilen bir çalışmada örgütsel güven ile örgüte yönelik sapma arasında anlamlı ve ters yönde bir ilişki görülmüştür (Demir, 2011). Uluslararası literatür incelendiğinde ise ülkemizdeki çalışmalara kıyasla değişkenler ile ilgili yürütülen bilimsel çalışmalar nicelik açısından daha ağır basmaktadır. Malezya'da 350 öğretmen ile gerçekleştirilen bir çalışmada örgütsel güven ile örgütsel sapma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve ters yönde bir ilişki görülmüştür (Azim vd., 2020). Malezya'da 230 yükseköğretim çalışanı ile gerçekleştiren bir diğer çalışma da örgütsel güven ile örgütsel sapma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve ters yönlü ilişki bulgulanmıştır (Abbasi ve Wan Ismail, 2023). Diğer taraftan örgütsel güven ile örgütsel sapma arasındaki ilişkiye yönelik farklı sonuçlar yansıtan çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Malezya'da büyük ölçekli bir firmada 355 üretim çalışanı ile gerçekleştirilen bir çalışmada örgütsel güven ile bireysel sapma arasında anlamlı ve aynı yönde bir ilişki görülmüştür. Örgütsel güven ile örgüte yönelik sapma arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ve ters yönde ilişki tespit edilmiştir (Rahim ve Nasurdin, 2008). Bu çalışmalardan yola çıkarak aşağıda yer alan hipotezler ve Şekil 1'de gösterilen araştırma modeli geliştirilmiştir:

*H<sub>1</sub> Yöneticiye güven bireysel sapmayı etkiler*

*H<sub>2</sub> Yöneticiye güven örgüte yönelik sapmayı etkiler*

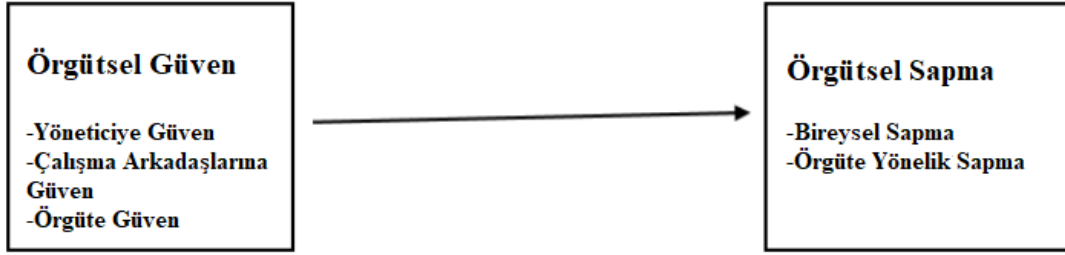
*H<sub>3</sub> Çalışma arkadaşına güven bireysel sapmayı etkiler*

*H<sub>4</sub> Çalışma arkadaşına güven örgüte yönelik sapmayı etkiler*

*H<sub>5</sub> Örgüte güven bireysel sapmayı etkiler*

*H<sub>6</sub> Örgüte güven örgüte yönelik sapmayı etkiler*

*H<sub>7</sub> Örgütsel güven örgütsel sapmayı etkiler*

**Şekil 1. Araştırma Modeli**

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Mevcut çalışmada, örgütsel güvenin örgütsel sapma üzerindeki etkisini incelemek üzere nicel araştırma yöntemi altında anket tekniği kullanılarak veri toplanmıştır.

#### 3.1. Katılımcılar

Emek yoğun işletmelerde ve imalat işletmelerinde sapma davranışları sıklıkla görülmekte ve ciddi bir problem oluşturmaktadır (Demir ve Tütüncü, 2010; Muafi, 2011). Buna ek olarak sapma davranışlarının mavi yakalı çalışanlarda görülme olasılığının daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Anjum ve Parvez, 2013). Bu nedenle, çalışmanın evrenini Adana'daki imalat işletmelerinin mavi yakalı çalışanları oluşturmaktadır. 2021-2022 döneminde Adana Organize Sanayi Bölgesinde (AOSB) yer alan ve Türkiye'nin 500 büyük sanayi kuruluşu (ISO 500) içerisinde bulunan "Hektaş, Güney Çelik, ADM, Mondi, Şen Piliç, Doyum Piliç, Omnia, Toros Yem, Kastamonu Entegre, Çimsa, Sarten, Ankutsan, Olmuksan, Bossa, Abdioğulları, Oyak Beton" işletmelerin mavi yakalı çalışanları ise örneklem olarak belirlenmiştir. Rastgele örnekleme yöntemi kullanılarak anket uygulamasına izin veren işletmelerin mavi yakalı çalışanlarından 311 adet anket toplanmıştır. Bu anketler incelendikten sonra kayıp veri içeren, hatalı doldurulan anketler ve uç değerler çıkarılmıştır. Son olarak çalışmanın örneklemi 294 kişiden oluşmuştur.

#### 3.2. Ölçüm araçları

*Örgütsel güven:* Çalışmada Omarov (2009)'un "yöneticiye güven, örgüte güven ve çalışma arkadaşlarına güven" olmak üzere 3 alt boyut ve toplamda 22 maddeden oluşan örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır. Yöneticiye güven alt boyutu 10 madde; örgüte güven alt boyutu 5 madde ve çalışma arkadaşlarına güven alt boyutu 7 madde içermektedir. Ölçek, Hiç Katılmıyorum (1), Çok Az Katılıyorum (2), Biraz Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5) şeklinde 5'li Likert tipi derecelendirme içermektedir. Ölçeğin güvenirliliğini gösteren iç

tutarlılık katsayıları yöneticiye güven  $\alpha=0,95$ , çalışma arkadaşlarına güven  $\alpha=0,91$ , örgüte güven  $\alpha=0,88$  ve genel ölçekte  $\alpha=0,96$  olarak belirtilmiştir.

*Örgütsel sapma*: Çalışmada Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen “*bireysel sapma ve örgüte yönelik sapma*” olmak üzere 2 alt boyut ve toplamda 19 maddeden oluşan örgütsel sapma ölçeği kullanılmıştır. Mevcut araştırmada kullanılan ölçekte Gültaş (2019)’ın uyarlaması temel alınmış; İyigün (2011) ve Bennett ve Robinson (2000)’un orijinal çalışması da dikkate alınmıştır. Çalışmanın yapılacağı evrenin özellikleri de göz önünde bulundurularak bazı maddelerin kolay anlaşılması için küçük kelime düzenlemelerine gidilmiştir. Dikkate değer bir değişim gerçekleştirilmemiştir.

#### 4. Bulgular

Ölçekler ile ölçüm modelinin yapısal geçerliliğini belirlemek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. IBM AMOS 23.0 programı aracılığı ile uygulanan DFA sonuçları Tablo 1’de gösterilmektedir. Tüm ölçekler ve ölçüm modeli için ayrı bir biçimde DFA yapılmıştır. Analizde yer verilen model uyum iyilik indekslerinin,  $\chi^2/sd \leq 3$  CFI $\geq 0,90$ , IFI $\geq 0,90$ , RMSEA $\leq 0,08$  değer aralıkları iyi uyum olduğunu göstermektedir (Browne ve Cudeck, 1993; Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2005). Tablo 1’de yer alan sonuçlara göre ölçeklerin ve ölçüm modellerinin iyi bir uyum sergilediği tespit edilmiştir. Buna göre, yapısal geçerliliğinin sağlandığı bulgulanmıştır.

**Tablo 1. Uyum İndeksi Değerleri**

Ölçekler	$\chi^2/sd$	CFI	IFI	RMSEA
Örgütsel güven	2,400	0,948	0,949	0,069
Örgütsel sapma	2,689	0,946	0,947	0,076
Yapısal Eşitlik	2,326	0,903	0,904	0,067
Modellemesi-1				
Yapısal Eşitlik	2,324	0,902	0,902	0,067
Modellemesi-2				

$\chi^2/sd$ =Kikare Serbestlik Derecesi Oranı, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi=CFI, Fazlalık Uyum İndeksi=IFI, Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü=RMSEA

Çalışmada verilerin normal olarak dağılıp dağılmadığını tespit etmek için Normallik testi uygulanmıştır. Bu kapsamda, Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) değerleri incelenmiştir. Örgütsel güven ölçeğinin çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla -.63 ile .48

aralığındadır. Örgütsel sapma ölçeğinin çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla 1.63 ile 2.07 aralığındadır. Örgütsel güven ve örgütsel sapma değişkenlerine ait gerçekleştirilen normallik testi sonucunda çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3 ile +3 arasında yer aldığı ve normal dağıldığı bulgulanmıştır (Kalaycı, 2005).

Çalışmada değişkenlere ait korelasyon, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de gösterilmektedir. Analiz sonucuna göre, bireysel sapmanın yöneticiye güven ( $r=-.411$ ;  $p<.01$ ), örgüte güven ( $r=-.333$ ;  $p<.01$ ), çalışma arkadaşına güven ( $r=-.395$ ;  $p<.01$ ), ve örgütsel güven ( $r=-.425$ ;  $p<.01$ ) ile yüksek düzeyde ters yönde; örgütsel sapma ( $r=.929$ ;  $p<.01$ ) ile aynı yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Örgüte yönelik sapmanın yöneticiye güven ( $r=-.344$ ;  $p<.01$ ), örgüte güven ( $r=-.265$ ;  $p<.01$ ), çalışma arkadaşına güven ( $r=-.307$ ;  $p<.01$ ), ve örgütsel güven ( $r=-.346$ ;  $p<.01$ ) ile yüksek düzeyde ters yönde; örgütsel sapma ( $r=.936$ ;  $p<.01$ ) ile aynı yönde ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Örgütsel sapmanın yöneticiye güven ( $r=-.404$ ;  $p<.01$ ), çalışma arkadaşına güven ( $r=-.375$ ;  $p<.01$ ), örgüte güven ( $r=-.320$ ;  $p<.01$ ) ve örgütsel güven ( $r=-.412$ ;  $p<.01$ ) ile yüksek düzeyde ters yönde ilişkili olduğu görülmüştür.

**Tablo 2. Korelasyon Tablosu**

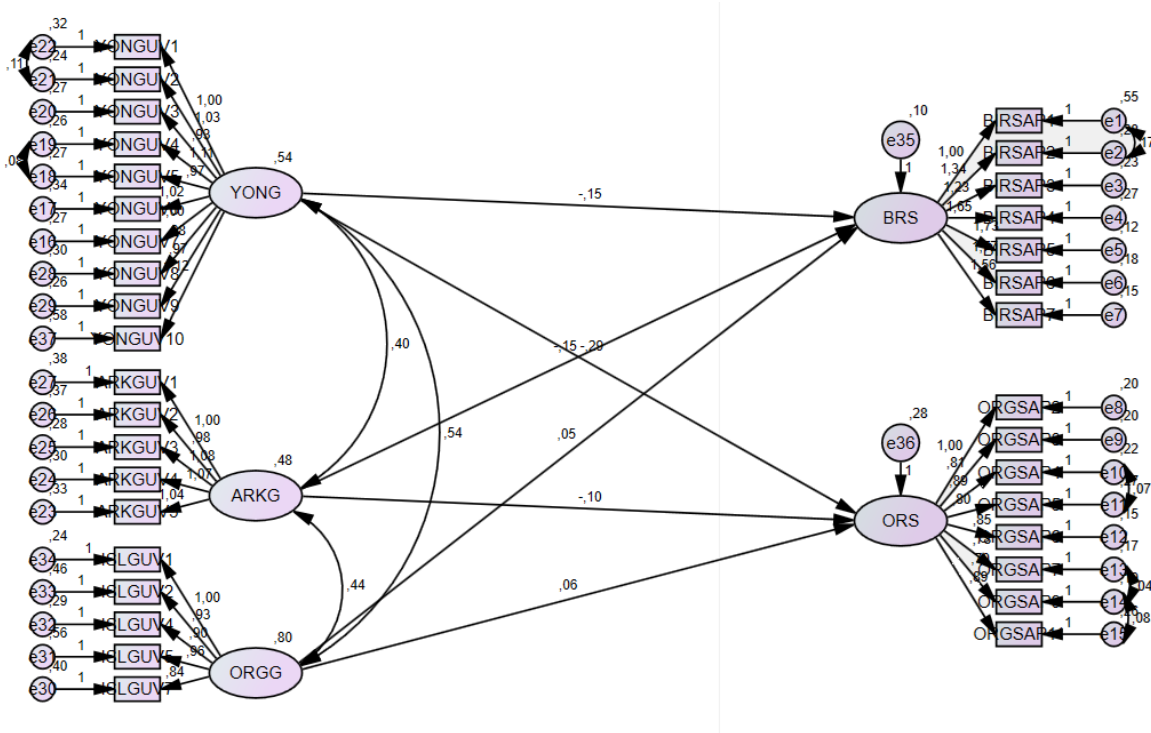
	Ort.	SS.	1	2	3	4	5	6	7
BRS	1,41	,56	1						
ORS	1,34	,52	,740**	1					
YONGV	4,00	,77	-,411**	-,344**	1				
ARKGV	3,96	,76	-,395**	-,307**	,721**	1			
ORGV	3,81	,88	-,333**	-,265**	,763**	,624**	1		
ORGTSLSP	1,37	,50	,929**	,936**	-,404**	-,375**	-,320**	1	
ORGTSLGV	3,94	,72	-,425**	-,346**	,957**	,839**	,877**	-,412**	1

\*\* p< 0.01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı; \* p<0.05 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

BRS=Bireysel Sapma; ORS=Örgüte Yönelik Sapma; YONGV=Yöneticiye Güven; ARKGV=Çalışma Arkadaşına Güven; ORGV=Örgüte Güven;  
ORGTSLSP=Örgütsel Sapma ORGTSLGV=Örgütsel Güven

Çalışmanın ilk 6 hipotezini test etmek için örgütsel güven ile örgütsel sapmanın alt boyutları dahil edilerek yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kapsamında yol analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağılıma uygun olması nedeniyle YEM’ de parametre tahminlerinde Maximum Likelihood Yöntemi kullanılmıştır. IBM AMOS 23.0 kullanılarak uygulanan model sonucu elde edilen sonuçlar Şekil 2’de gösterilmektedir.

**Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli-1**



YEM’de yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren sonuçlar Tablo 3’te gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre, yöneticiye güvenin bireysel sapma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve ters yönde etkisi görülmüştür ( $\beta = -.32, p < .05$ ). Yöneticiye güvenin örgüte yönelik sapma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve ters yönde etkisi görülmüştür ( $\beta = -.37, p < .05$ ). Çalışma arkadaşına güvenin bireysel sapma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve ters yönde etkisi görülmüştür ( $\beta = -.29, p < .05$ ).

**Tablo 3. YEM’e Ait Regresyon Katsayıları-1**

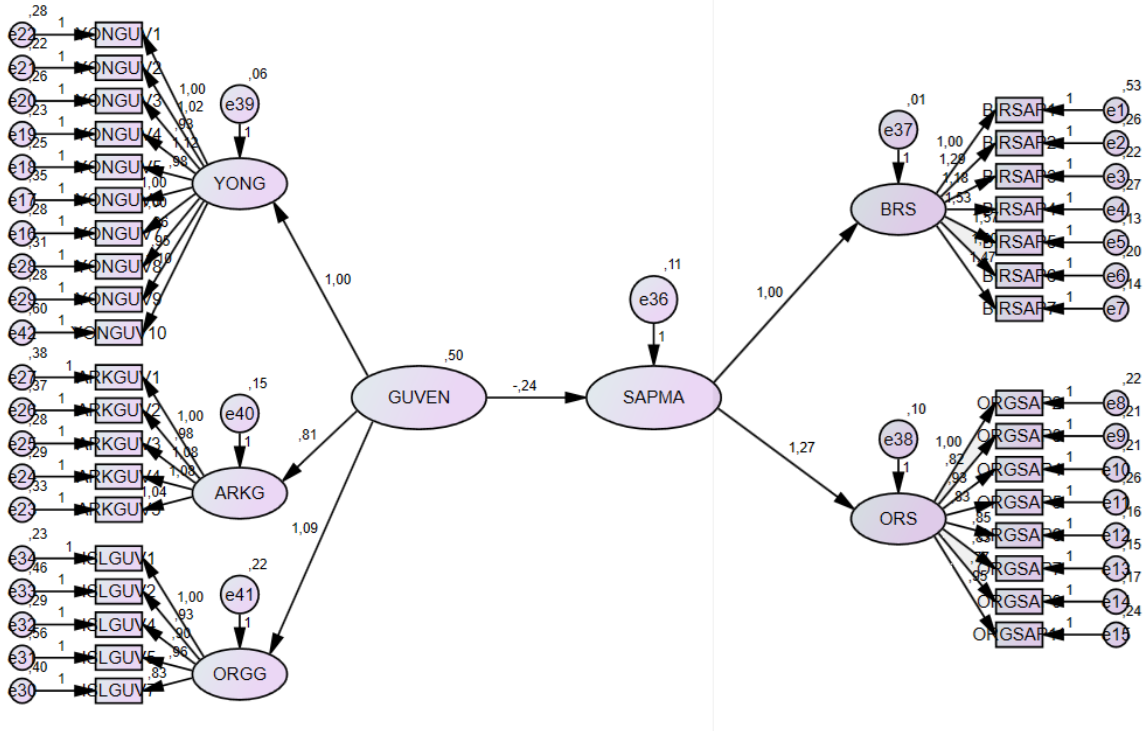
Yapısal İlişkiler	$\beta$	Standardize Edilmiş $\beta$	S.E.	C.R.	p
BRS <--- YONG	-,152	-0,318	,068	-2,243	,025
ORS <--- YONG	-,288	-0,368	,112	-2,564	,010
BRS <--- ARKG	-,147	-0,290	,059	-2,511	,012
BRS <--- ORGG	,055	0,139	,047	1,168	,243



ORS <--- ORGG	,059	0,091	,079	,740	,459
ORS <--- ARKG	-,098	-0,117	,094	-,1038	,299

Çalışmanın son hipotezini test etmek için YEM kapsamında yol analizi uygulanmıştır. Değişkenlerin normal dağılıma uygun olması nedeniyle YEM’ de parametre tahminlerinde Maximum Likelihood Yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan model sonucu elde edilen sonuçlar Şekil 3’te gösterilmektedir.

**Şekil 3. Yapısal Eşitlik Modeli-2**



YEM’de yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren sonuçlar Tablo 4’te gösterilmektedir. Bu sonuçlara göre, örgütsel güvenin örgütsel sapma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve ters yönde etkisi görülmüştür ( $\beta=-,46, p<,01$ ). Bu bulgulara göre çalışmanın hipotez sonuçları Tablo 5’te gösterilmektedir.

**Tablo 4. YEM’e Ait Regresyon Katsayıları-2**

Yapısal İlişkiler	$\beta$	Standardize Edilmiş $\beta$	S.E.	C.R.	p
SAPMA <--- GUVEN	-,243	-,464	,043	-5,594	***



Tablo 5. Hipotez Sonuçları

Hipotezler	SONUÇ
<i>H<sub>1</sub> Yöneticiye güven bireysel sapmayı etkiler</i>	Desteklendi
<i>H<sub>2</sub> Yöneticiye güven örgüte yönelik sapmayı etkiler</i>	Desteklendi
<i>H<sub>3</sub> Çalışma arkadaşına güven bireysel sapmayı etkiler</i>	Desteklendi
<i>H<sub>4</sub> Çalışma arkadaşına güven örgüte yönelik sapmayı etkiler</i>	Reddedildi
<i>H<sub>5</sub> Örgüte güven bireysel sapmayı etkiler</i>	Reddedildi
<i>H<sub>6</sub> Örgüte güven örgüte yönelik sapmayı etkiler</i>	Reddedildi
<i>H<sub>7</sub> Örgütsel güven örgütsel sapmayı etkiler</i>	Desteklendi

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, örgütsel güvenin örgütsel sapma üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmada örneklem olarak mavi yakalı çalışanlar seçilmiştir. Çalışmaya ait hipotezler YEM ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda “*H<sub>1</sub> Yöneticiye güven bireysel sapmayı etkiler; H<sub>2</sub> Yöneticiye güven örgüte yönelik sapmayı etkiler ve H<sub>3</sub> Çalışma arkadaşına güven bireysel sapmayı etkiler*” hipotezleri desteklenmiştir. Mevcut çalışma alt boyutları detaylı olarak incelemiştir. Literatürde kapsamlı olarak alt boyutların ilişkisini inceleyen çalışmaya rastlanmasa da ilişkili önceki çalışmalar mevcuttur ve bulgular paralellik göstermektedir. Örneğin, literatürde daha önceki yapılan çalışmalarda örgütsel güven ile bireysel sapma (Çelik vd., 2011) ve örgütsel güven ile örgüte yönelik sapma (Demir, 2011) arasında istatistiksel olarak anlamlı ve ters yönde bir ilişki görülmüştür. Buna ek olarak, uygulanan YEM analizi sonucunda örgütsel güvenin örgütsel sapma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ters yönde etkisi tespit edilmiştir. Bu bulgudan yola çıkarak örgütsel güvenin örgütsel sapma seviyelerini azalttığı sonucuna varılmıştır. Buna göre, “*H<sub>7</sub> Örgütsel güven örgütsel sapmayı etkiler*” hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç örgütsel sapmanın açıklanmasında örgütsel güvenin önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Örgüte duyulan güven arttıkça örgütsel sapma davranışı bu durumda azalacaktır. Çalışmanın bu bulgusu literatürde yapılan önceki çalışmalarla paralellik göstermektedir (Azim vd., 2020; Abbasi ve Wan Ismail, 2023). Diğer taraftan çalışmanın bazı hipotezleri reddedilmiştir. “*H<sub>4</sub> Çalışma arkadaşına güven örgüte yönelik sapmayı etkiler; H<sub>5</sub> Örgüte güven bireysel sapmayı etkiler; H<sub>6</sub> Örgüte güven örgüte yönelik sapmayı etkiler*” hipotezleri reddedilmiştir. Çalışma arkadaşlarına güvenin örgüte yönelik sapma üzerinde etkili olmaması iş ortamındaki diğer faktörlerden veya çalışanların kişisel

özelliklerinden kaynaklanabilir. Diğer taraftan örgüte güvenin, bireysel sapma ve örgüte yönelik sapma üzerinde etkisinin anlamsız olması örgütsel güven için yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven alt boyutlarının daha baskın olmasından kaynaklanabilir. Alt boyutların ortalamaları incelendiğinde yöneticiye güven (Ort=4,00; SS=,77) ile çalışma arkadaşlarına güven (Ort=3,96; SS=,76) alt boyutlarının örgüte güvene (Ort=3,81; SS=,88) göre ortalamasının daha yüksek olduğu görülmektedir.

İletişim eksikliği, liderlik sorunları, adaletsizlik algısı ve ödüllendirme sistemi gibi faktörler örgütsel sapma davranışı üzerinde etkili olabilir. Çalışanların örgüt içerisinde bilgi, belge ve yönergelere ulaşamaması bireysel sapmayı tetikleyebilir. Buna ek olarak, zayıf liderlik becerileri, liderlerin tutarsız tutum ve davranışları güvensizliğe yol açabilir ve sapma davranışlarını teşvik edebilir. Diğer taraftan, adaletsizlik algısı da bireysel sapmayı artırabilecek önemli bir faktördür. Çalışan örgüte yönelik güvenini kaybedebilir. Bir diğer güvensizlik duygusunu artırabilecek faktör ödüllendirme sistemidir. Çalışan kendi ve arkadaşlarının çabalarına yönelik adil bir sistem beklemektedir. Adil bir sistemin olmadığı ortamda güvensizlik ihtimali yüksektir.

Sonuç olarak, örgütsel güven örgütsel sapmanın azaltılmasında önemli bir değişkendir. Özellikle mavi yakalı çalışanlar arasında arzu edilmeyen sapma davranışlarının azaltılması için yöneticilere önemli roller düşmektedir. Yöneticiler, çalışanlar ile arasında kaliteli ve etkin güven bağları oluşturmalıdır. Çalışan ile yönetici arasındaki güven yüksek ve kaliteli bir düzeyde ise çalışanlar örgütsel norm ve politikalara daha çok uyum sağlayacak ve yöneticisine, örgütüne zarar verecek davranışlardan kaçınacaktır.

Gelecek çalışmalarda örgütsel güven ve örgütsel sapma değişkenleri etkileyebilecek diğer faktörlerin de sürece dahil edilerek analiz edilmesi önemli sonuçlar sunabilir.

### **Kaynakça**

Abbasi, A., & Wan Ismail, W. K. (2023). Linking organizational citizenship behavior and organizational trust towards reducing workplace deviance behavior in higher education. *Cogent Social Sciences*, 9(1), 2157538.

Alias, M., & Rasdi, R. M. (2015). Organizational predictors of workplace deviance among support staff. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 172, 126-133.

- Anjum, M. A., & Parvez, A. (2013). Counterproductive behavior at work: A comparison of blue collar and white collar workers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 7(3), 417-434.
- Azim, A. M., Hassan, M. S., Zaid, D. S., & Daud, M. A. (2020). The Influence of Supervisor Support, Organizational Trust on Workplace Deviant Behavior: Do Psychological Contract Matter. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(2).
- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 349.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage
- Chiu, S. F., & Peng, J. C. (2008). The relationship between psychological contract breach and employee deviance: The moderating role of hostile attributional style. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 426-433.
- Cho, Y. J., & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551-573.
- Chullen, L. C., Dunford, B. B., Angermeier, I., Boss, W. R., & Boss, A. D. (2010). Minimizing deviant behavior in healthcare organizations: The effects of supportive leadership and job design. *Journal of Healthcare Management*, 55(6), 381-398.
- Coffin, B. (2003). Breaking the silence on white collar crime. *Risk Management*, 50(9), 8-9.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., & Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 599.
- Çelik, M., Turunç, Ö., & Beğenirbaş, M. (2011). The role of organizational trust, Burnout and interpersonal deviance for achieving organizational performance. *International Journal of Business and Management Studies*, 3(2), 179-189.
- De Bakker, E. (2007). Integrity and cynicism: Possibilities and constraints of moral communication. *Journal of Agricultural and Environmental Ethics*, 20(1), 119- 136.

- Demir, M. (2011). Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. *Anatolia*, 22(2), 204-221.
- Demir, M., & Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 64-74.
- Elangovan, A. R., & Shapiro, D. L. (1998). Betrayal of trust in organizations. *Academy of Management review*, 23(3), 547-566.
- Glomb, T. M., & Liao, H. (2003). Interpersonal aggression in work groups: Social influence, reciprocal, and individual effects. *Academy of Management Journal*, 46(4), 486-496.
- Gültaç, A. S. (2019). Örgütsel sapma ve nezaketsizlik davranışları ilişkisinde işyerinde dışlanmanın aracı rolü: Sağlık kurumlarında bir araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, Türkiye.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- İyigün, N. Ö. (2011). Psikolojik kontratın örgütsel sapma üzerindeki etkisinde kişilik özelliklerinin rolü ve bir araştırma, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
- Kabiri, S., Choi, J., Kruis, N., Shadmanfaat, S. M., & Lee, J. (2022). Social concern as a means of understanding the risk of workplace deviance. *Deviant Behavior*, 43(8), 939-958.
- Kalaycı, Ş. (2005). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 1.Baskı
- Kidwell, R. E., & Martin, C. L. (Eds.). (2004). *Managing organizational deviance*. Sage Publications.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159.

- Muafi, J. (2011). Causes and Consequences of deviant workplace behavior. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(2), 123-126.
- Narayanan, K., & Moon, C. (2023). A multigroup SEM analysis of the antecedents and moderating influence of culture on workplace deviance behavior. *Cross Cultural & Strategic Management*, 30(2), 169-196.
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel güven ve iş doyumunu: Özel bir sektörde uygulama* (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Rahim, A. R. A., & Nasurdin, A. M. (2008). Trust in organizational and workplace deviant behavior. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 10(2), 211-235.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555–572
- Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(2), 241.
- Vohs, K. D., & Heatherton, T. F. (2000). Self-regulatory failure: A resource-depletion approach. *Psychological Science*, 11(3), 249-254.

## İŞE BAĞLILIK, ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM VE ÜRETİM KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

**Bilge Sena KURT**

*KTO Karatay Üniversitesi, [bilge.sena.kurt@ogrenci.karatay.edu.tr](mailto:bilge.sena.kurt@ogrenci.karatay.edu.tr)*

**Çağrı ÖVEN**

*KTO Karatay Üniversitesi, [cagri.oven@ogrenci.karatay.edu.tr](mailto:cagri.oven@ogrenci.karatay.edu.tr)*

**Mahir MUTLU**

*KTO Karatay Üniversitesi, [mahir.mutlu@ogrenci.karatay.edu.tr](mailto:mahir.mutlu@ogrenci.karatay.edu.tr)*

**Arş. Gör. Nazım ŞEN**

*KTO Karatay Üniversitesi, [nazim.sen@karatay.edu.tr](mailto:nazim.sen@karatay.edu.tr)*

### Özet

Bu araştırma işe bağlılık ve üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide örgütsel etik iklimin aracı rolünün incelenmesini araştırmaktadır. Araştırmaya 155 kadın ve 131 erkek olmak üzere toplamda 286 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Kadınların yaş ortalaması 33.26 (S=7.06) ve erkeklerin yaş ortalaması 35.54 (S=8.54) olarak belirlenmiştir. Çalışmada; Demografik Bilgi Formu, Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği Türkçe Formu, Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği ve Örgütsel Etik İklim Ölçeği veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. İşe bağlılık alt boyutlarından işe istek duyma ve işe adanma ile üretim karşıtı iş davranışları arasında örgütsel etik iklimin aracı rolü söz konusudur. Araştırmanın sonuçlarına ek olarak örgütsel etik iklimin önemine yönelik sunulan öneriler, alanyazına katkı sağlayacağı yönündedir.

**Anahtar Kelimeler:** *İşe Bağlılık, Üretim Karşıtı İş Davranışları, Örgütsel Etik İklim*

### 1. Giriş

İşe bağlılık ve üretim kavramları, örgütlerin geleceğini belirleyen stratejik unsurlar arasında önemli bir yere sahiptir. İşe bağlılık, bir çalışanın işiyle psikolojik olarak özdeşleştiği bilişsel bir inanç durumu olarak tanımlanmaktadır (Griffin vd., 2010; Kanungo, 1982). Alanyazına bakıldığında işe bağlılık kavramı ile örgütsel adalet algısı, tükenmişlik, iş memnuniyeti ve iş performansı başta olmak üzere pek çok çalışmaya rastlanmaktadır (Organ ve Ryan, 1995; Maslach vd., 1997; Rhoades vd., 2001; Meyer ve Allen, 1997; Meyer ve Herscovitch, 2001; Allen ve Meyer, 2000). Ancak işe bağlılık ile üretim karşıtı iş davranışları arasında yürütülen çalışmalar sınırlılık göstermektedir (Kehoe ve Wright, 2013; Podsakoff vd., 2006). Öte yandan işe bağlılık, üretim karşıtı iş davranışları ve örgütsel etik iklim arasındaki ilişkilerin incelendiği

araştırma bulgusuna rastlanmamıştır. Araştırma, beyaz yakalı çalışanların işe bağlılıkları ile üretim karşıtı iş davranışları arasında örgütsel etik iklimin aracı rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. İşe bağlılık**

İşe bağlılık, bir çalışanın iş yerine duyduğu derin duygusal bağlılık, işe dair inançlar ve değerler ile karakterize edilen bir durum olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990). Bu durum, çalışanın işe karşı güçlü bir bağlılık hissetmesini, işe yönelik olumlu tutumlar beslemesini ve iş yerine sadakat duygusuyla bağlı olmasını içermektedir. Bu doğrultuda işe bağlılık; işe isteklilik, işe adanma ve işe yoğunlaşma olmak üzere üç alt boyutta ele alınmaktadır (Saks, 2006). Sosyal mübadele kuramı açısından karşılıklılık ilkesini benimseyen çalışanlar; örgütlerinden almış oldukları ekonomik veya sosyo-duygusal kaynakları geri ödeme zorunluluğu hissetmektedirler (Kahn, 1990). Çalışanın elde ettiği bu kaynakların eksik ya da fazla olması durumunun işe bağlılığı etkilediği öne sürülmektedir (Saks, 2006).

### **2.2. Üretim karşıtı iş davranışları**

Üretim karşıtı iş davranışları, bilinçli ve sistemli olarak örgüt ve çalışanlara zarar veren davranışları ifade etmektedir (Robinson ve Bennett 1995; Le Roy vd., 2012). Çalışanlar tarafından gösterilen kötüye kullanma, üretimden sapma, hırsızlık, geri çekilme ve sabotaj gibi davranışlar üretim karşıtı iş davranışları kapsamında değerlendirilmektedir (Spector vd., 2006). Bu davranışlar, örgütün hedeflerini ve işleyişini doğrudan etkileyerek örgüt içerisindeki tüm süreçlere ve çalışanlara zarar vererek örgütsel verimliliği azaltmaktadır (Mann vd., 2012; Klotz ve Buckley, 2013).

Üretim karşıtı iş davranışlarının kuramsal alt yapısında sosyal mübadele kuramı yer almaktadır (Blau, 1964). Bu kurama göre sosyal mübadele; bireylerin, başkalarından getirmeleri beklenen ve tipik olarak elde edilen çıktılarla motive olan gönüllü eylemleridir. Eisenberger ve diğerlerine (2001) göre, üretim karşıtı iş davranışlarının sosyal mübadele kuramının esasını oluşturan karşılıklılık ilkesinin ihlalden kaynaklandığını ifade etmektedirler. “Kısasa kısas” anlayışını benimseyen çalışanların, intikam alma duygusuyla üretim karşıtı iş davranışları sergiledikleri görülmektedir (Gibney vd., 2009).

Üretim karşıtı iş davranışları ile ilgili alanyazın incelendiğinde özellikle işe bağlılık literatürü yerine örgütsel bağlılık (Tüfekçi, 2016) değişkeninin araştırma konusu olduğu; örgütsel etik



iklim çalışmalarının ise sınırlılık gösterdiği görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2014; Gerçek, 2017).

### **2.3. Örgütsel etik iklim**

Örgütsel etik iklim, çalışanların faaliyet gösterdikleri kurumda etik içeriği ve işleyişi belirleyen önemli bir faktördür (Victor ve Cullen 1988; Cullen vd., 1993). Çalışanların işyerlerindeki etik beklenti ve sorumlulukları belirleyen, ahlaki politika, prosedürler ve uygulamalardan oluşmaktadır (Mulki vd., 2008). Victor ve Cullen'e (1988) göre, bir örgütün etik iklimi; tanımlanmış kurallar ve uygulamalar aracılığıyla örgütsel bağlamda neyin doğru ve neyin yanlış olduğunu belirleyen bir sınır görevini üstlenmektedir.

Alanyazına bakıldığında örgütsel etik iklim, işe bağlılıkla pozitif yönde anlamlı bir ilişki göstermektedir (Brown ve Treviño, 2006; Eisenbeiss vd., 2008; Mayer vd., 2009). Öte yandan örgütsel etik iklim arttıkça üretim karşıtı iş davranışlarının azaldığı; örgütsel etik iklim azaldıkça da üretim karşıtı iş davranışlarının arttığı görülmektedir (Fortin ve Fellenz, 2009; Mayer vd., 2012).

Bu çalışmada işe bağlılık ve üretim karşıtı iş arasındaki ilişkide örgütsel etik iklimin aracı rolünün sürece dahil edilmesi amaçlanmaktadır. İşe bağlılık arttıkça üretim karşıtı iş davranışlarının azaldığına yönelik bulgular alanyazında mevcuttur (Eisenberger vd., 1986; Meyer vd., 2002). Ancak üretim karşıtı iş davranışlarının azalmasında etkili olan durumun işe bağlılık dışında örgüt içerisindeki işleyişe ait prosedürlerin ve ahlaki politikaların belirleyici olup olmadığı sorusu bu çalışmanın temelini oluşturmuştur. Amaç kapsamında oluşturulan araştırma soruları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

**H<sub>1a</sub>:** İşe istek duyma ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide örgütsel etik iklimin aracı rolü vardır.

**H<sub>1b</sub>:** İşe adanma ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide örgütsel etik iklimin aracı rolü vardır.

**H<sub>1c</sub>:** İşe yoğunlaşma ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide örgütsel etik iklimin aracı rolü vardır.

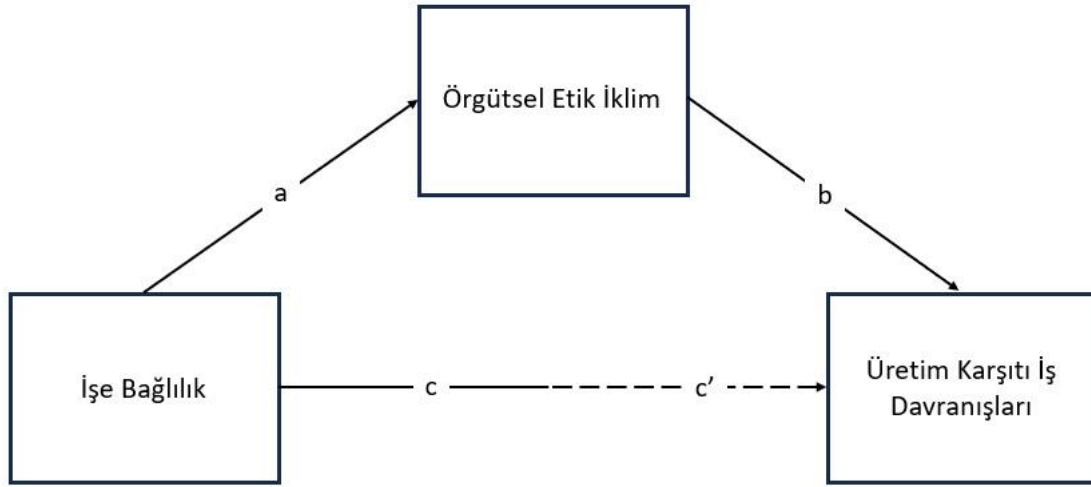
## **3. Araştırmanın Yöntemi**

### **3.1. Araştırmanın Modeli**

İşe bağlılık ve üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide örgütsel etik iklimin aracı rolünü gösteren model Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 4. Araştırma Modeli



### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın örneklem seçiminde uygun (kolayda) örneklem yöntemi kullanılarak katılımcılara ulaşılmıştır. Online veri toplama yöntemi ile hizmet sektöründe çalışan 155 (%54.2) kadın ve 131 (%45.8) erkek olmak üzere toplamda 286 beyaz yakalı katılımcı araştırmaya dahil edilmiştir. Kadın katılımcıların yaş aralığı 22-56 (Ort.=33.26, S=7.06) ve erkek katılımcıların yaş aralığı 21-60 (Ort.=35.54, S=8.54) olarak ifade edilmektedir.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

**Demografik Bilgi Formu:** Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin yanı sıra sektör, toplam çalışma süresi, pozisyon ve kurum içerisindeki çalışma süresinin saptanması amacıyla kişisel bilgi formu kullanılmaktadır.

**Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği Türkçe Formu (UWES-TR):** Schaufeli ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen ölçek Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Toplamda 17 maddeden oluşan ölçeğin alt boyutları sırasıyla işe istek duyma, işe adanma ve işe yoğunlaşma şeklinde tanımlanmıştır. Ölçek 5'li Likert kullanılarak puanlanmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha toplam puanı .94 olup alt boyutlar için sırasıyla .87, .87 ve .84 güvenilirlik katsayıları elde edilmiştir.

**Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği (ÜKİDÖ):** Spector ve diğerleri (2006) tarafından geliştirilen ölçeğin Öcel (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanması gerçekleştirilmiştir. Türkçe formu 32 maddeden oluşan ölçek; kötüye kullanma, çalma, geri çekilme ve sabotaj olmak üzere toplamda dört alt boyut olarak ifade edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğini

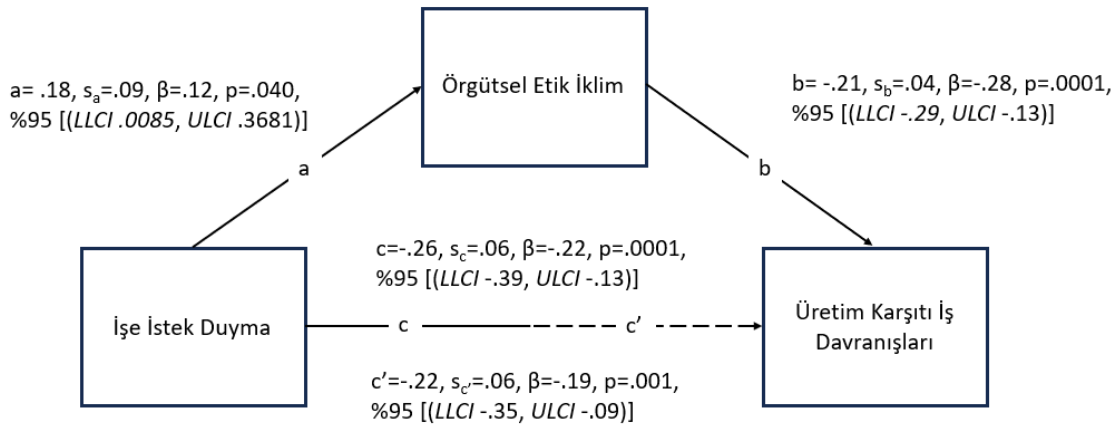
değerlendirmek için hesaplanan iç tutarlılık katsayısı toplam puanı için .94 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte 5’li Likert kullanılmıştır.

**Örgütsel Etik İklim Ölçeği:** Çalışkan (2022) tarafından geliştirilen ölçeğin amacı örgütlerdeki etik iklim algısını belirlemek olarak ifade edilmiştir. Ölçek toplamda 9 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutları kurallara yönelik etik iklim ve davranışlara yönelik etik iklim şeklinde belirlenmiştir. Ölçeğin Cronbach Alpha toplam güvenilirlik katsayısı üniversiteler için .93, sağlık sektörü için .88 ve sanayi sektörü için .90 olarak tespit edilmiştir. Ölçek 5’li Likert kullanılarak puanlanmaktadır.

#### 4. Bulgular

Bu bölüm içerisinde işe bağlılık ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide örgütsel etik iklimin aracı rolü Hayes (2018) tarafından geliştirilen Process Macro (Model 4) eklentisi kullanılarak analiz edilmiştir.

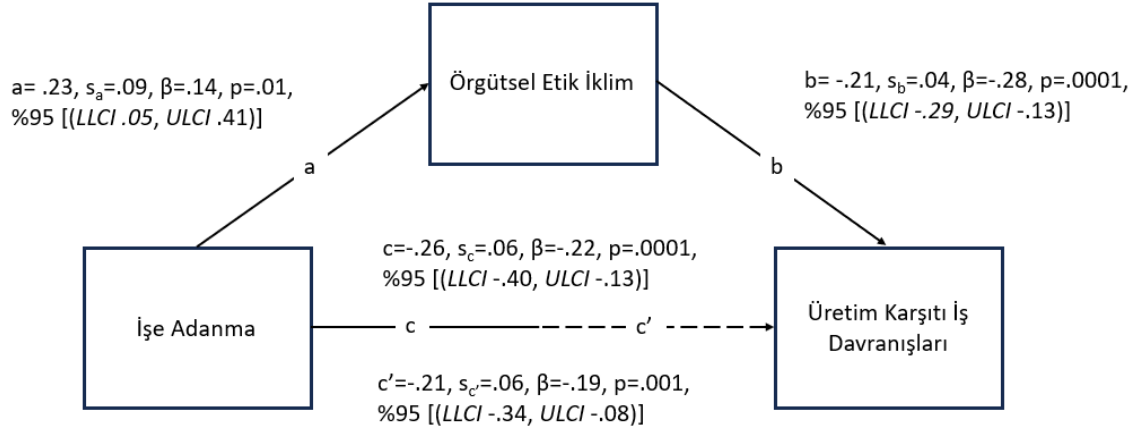
**Şekil 5: İşe İstek Duyma ile Üretim Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkide Örgütsel Etik İklimin Aracı Rolü**



Aracılık analizine göre işe istek duyma ile örgütsel etik iklim arasındaki yordayıcı etki anlamlıdır,  $a = .18, s_a = .09, \beta = .12, p = .040, \%95 [(LLCI .0085, ULCI .3681)]$ ,  $R^2 = .01, F(1, 284) = 4.24, MSE = 47.16, p = .040$ . Örgütsel etik iklim ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki etki de anlamlıdır,  $b = -.21, s_b = .04, \beta = -.28, p = .0001, \%95 [(LLCI -.29, ULCI -.13)]$ . Ek olarak işe istek duyma ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki doğrudan etki de anlamlıdır,  $c = -.26, s_c = .06, \beta = -.22, p = .0001, \%95 [(LLCI -.39, ULCI -.13)]$ . İşe istek duyma ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki modeline örgütsel etik iklim eklendiğinde etkinin gücü düşmektedir,  $c' = -.22, s_{c'} = .06, \beta = -.19, p = .001, \%95 [(LLCI -.35, ULCI -.09)]$ ,  $R^2 = .13, F(2, 283) = 21.86, MSE = 23.56$ ,

$p=.0001$ . Modele bakıldığında örgütsel etik iklim değişkeni; işe istek duyma ile üretim karşıtı iş davranışları arasında aracı bir değişkendir,  $F=-.03$ ,  $se=.01$ , %95 [(LLCI-.0755, ULCI-.0028)].

**Şekil 6: İşe Adanma ile Üretim Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkide Örgütsel Etik İklimin Aracı Rolü**



Aracılık analizine göre işe adanma ile örgütsel etik iklim arasındaki yordayıcı etki anlamlıdır,  $a = .23$ ,  $s_a = .09$ ,  $\beta = .14$ ,  $p = .01$ , %95 [(LLCI .05, ULCI .41)],  $R^2 = .02$ ,  $F(1, 284) = 6.48$ ,  $MSE = 46.80$ ,  $p = .01$ . Örgütsel etik iklim ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki etki de anlamlıdır,  $b = -.21$ ,  $s_b = .04$ ,  $\beta = -.28$ ,  $p = .0001$ , %95 [(LLCI-.29, ULCI-.13)]. Ek olarak işe adanma ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki doğrudan etki de anlamlıdır,  $c = -.26$ ,  $s_c = .06$ ,  $\beta = -.22$ ,  $p = .0001$ , %95 [(LLCI-.40, ULCI-.13)]. İşe adanma ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişki modeline örgütsel etik iklim eklendiğinde etkinin gücü düşmektedir,  $c' = -.21$ ,  $s_{c'} = .06$ ,  $\beta = -.19$ ,  $p = .001$ , %95 [(LLCI-.34, ULCI-.08)],  $R^2 = .13$ ,  $F(2, 283) = 21.23$ ,  $MSE = 23.65$ ,  $p = .0001$ . Modele bakıldığında örgütsel etik iklim değişkeni; işe adanma ile üretim karşıtı iş davranışları arasında aracı bir değişkendir,  $F = -.04$ ,  $se = .01$ , %95 [(LLCI-.0852, ULCI-.0063)].

## 5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada işe bağlılık ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide örgütsel etik iklimin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır.

Bulgular incelendiğinde işe istek duyma ve işe adanma ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide örgütsel etik iklimin aracı rolü bulunmuştur. İşe istek duyma ve işe adanma boyutları, çalışanların işlerine duygusal olarak bağlı ve motive olduklarını yansıtmaktadır. İşe isteklilik, çalışanların işlerine aktif ve istekli bir şekilde katılması, işlerine duygusal bağlılık göstermesi ve işlerine yönelik olumlu bir tutum sergilemesi durumu ile karakterizedir (Salanova

vd., 2005). Bu bağlamda, işe istekli çalışanlar, iş yerinde etik değerleri vurgulayan bir ortamda bulunmanın getirdiği uygunluk hissiyatı sayesinde üretim karşıtı iş davranışlarına karşı daha az yatkın olabilecekleri düşünülmektedir. İşe adanma açısından örgütsel etik iklimin aracılığı incelendiğinde ise özellikle etik değerlerin iş yerinde vurgulanması ve algılanmasından kaynaklı olarak üretim karşıtı iş davranışlarının azalması söz konusu olabilir. Örgütsel etik iklim, çalışanların örgüt içinde etik normları anlamalarını ve değerlerini paylaşmalarını sağlar (Ruiz-Palomino ve Martínez-Cañas, 2014). Buna bağlı olarak da etik değerlere sahip bireylerin örgütsel amaçlara daha fazla katkı sağlamaya motive olabilecekleri, örgüt içinde açık ve destekleyici bir iletişim ortamının bulunmasının çalışanların endişelerini ifade etmelerini kolaylaştırabileceği düşünülmektedir. Benzer şekilde, etik normların ödüllendirilmesi ve örgüt kültüründe teşvik edilmesi de çalışanların etik değerlere uygun davranışlar sergileme isteğini artırabilmektedir (Kalshoven ve Boon, 2012). Bu durumun da üretim karşıtı iş davranışlarını azaltacağı bilinmektedir. Alanyazındaki araştırmalar incelendiğinde işe bağlılık ile üretim karşıtı iş davranışları arasında yürütülen araştırma bulgularına rastlanmamıştır. Buna ek olarak alanyazında örgütsel bağlılık olarak ifade edilen kavram, çalışanlar ve çalıştıkları örgüt arasındaki ilişkiyi açıklayan psikolojik bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 2004). Bu ifadenin işe bağlılıkta geçen bireyin işi ile ilgili psikolojik durumunu da kapsadığı düşünüldükçe var olan çalışmalar incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre örgütsel bağlılık arttıkça üretim karşıtı iş davranışlarının azaldığı; örgütsel bağlılık azaldıkça da üretim karşıtı iş davranışlarının arttığı görülmektedir (Sökmen vd., 2019; Tüfekçi, 2016). Bu bulgular da araştırma bulguları ile tutarlılık göstermektedir. Öte yandan işe yoğunlaşma ile üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide örgütsel etik iklimin aracı rolü reddedilmiştir. Alanyazın incelendiğinde ise örgütsel bağlılık da dahil olmak üzere üretim karşıtı iş davranışları ile ilişkinin olmadığı bulgulara rastlanmamıştır. İşe yoğunlaşma ve üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide örgütsel etik iklimin etkisinin ilişkiyi açıklamada yetersiz olabileceği düşünülmektedir. İşe yoğunlaşma; dikkat ve konsantrasyon gibi bilişsel yetiler bağlamında incelenirken; işe istek duyma ve işe adanma boyutlarının özellikle psikolojik bir yapıyı temsil ettiği görülmektedir. Bireylerin işine yoğunlaşması, genellikle iş dışındaki herhangi bir etik süreçle ya da üretim karşıtı iş davranışları ile çalışanın ilgilenmediğini de düşündürmektedir. Bu sebeplerden kaynaklı örgütsel etik iklimin aracı rolünün işe yoğunlaşma ve üretim karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide bulunmadığı söylenebilir.

Sonuç olarak  $H_{1a}$  ve  $H_{1b}$  hipotezleri doğrulanmaktadır. İşe istek duyma ve işe adanma davranışlarının üretim karşıtı iş davranışlarını azaltmasında asıl etkili olanın örgütsel etik iklim

olduğu sonucu kurulan modelde doğrulanmıştır. Yönetici ya da liderler açısından örgüte yönelik etik iklimin kural ve davranışlarını kazandırmanın oldukça önemli olduğu düşünülmektedir. İşe istek duyma ve işe adanma davranışları gösteren beyaz yakalı çalışanların üretim karşıtı iş davranışlarını azaltmasında etkili olan faktörün etik değerlere yapılan vurgudan kaynaklandığı araştırmanın bulguları ile de desteklenmektedir. Diğer bir yandan verilerin online veri toplama yöntemiyle elde edilmiş olmasından dolayı çalışanların buldukları ortamda sorulara rahat yanıt verip veremediğinin kontrol edilememesi çalışmanın sınırlılığı olarak tespit edilmiştir.

Son olarak, örgütsel etik iklimin anlaşılması; işyerinde sürdürülebilirlik, kurallara ve davranışlara yönelik etik değerlere dayalı bir kültürün oluşturulması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bulguların iş dünyasının daha adil, etik ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Örgütlerin etik liderlik temelinde çalışmalar yapması da alanyazına ve saha araştırmalarına yeni bir bakış kazandırması açısından da önem taşımaktadır.

### **Kaynakça**

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (2000). *Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment*, Boston, MA: Springer US.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Brown, M. E. ve Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Cullen, J. B., Victor, B. ve Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73(2), 667-674.
- Çalışkan, A. (2022). Örgütsel Etik İklimi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 34-54.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Algılanan örgütsel etik iklim ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 269-292.

- Eisenbeiss, S. A., Van Knippenberg, D. ve Boerner, S. (2008). Transformational leadership and team innovation: integrating team climate principles. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1438.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eryılmaz, A. ve Doğan, T. İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15(1), 49-55.
- Fortin, M. ve Fellenz, M. R. (2009). An Integrative Model of Moral Distress in the Corporate Context. *Journal of Business Ethics*, 88(1), 1-13.
- Gerçek, M. (2017). Etik iklim ve örgütsel güvenin üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Journal of International Social Research*, 10(51), 953-963.
- Gibney, R., Zagenczyk, T. J. ve Masters, M. F. (2009). The negative aspects of social exchange: An introduction to perceived organizational obstruction. *Group & Organization Management*, 34, 665-697.
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A. ve Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37(2), 239-255.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York: The Guilford Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kalshoven, K. ve Boon, C. T. (2012). Ethical leadership, employee well-being, and helping: The moderating role of human resource management. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60-68.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341.

- Kehoe, R. R. ve Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Klotz, A. C. ve Buckley, M. R. (2013). A historical perspective of counterproductive work behavior targeting the organization. *Journal of Management History*, 19(1), 114-132.
- Le Roy, J., Bastounis, M. ve Minibas-Poussard, J. (2012). Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions. *Social Behavior and Personality*, 40(8), 1341-1356.
- Mann, S. L., Budworth, M. ve Ismaila, A. S. (2012). Ratings of counterproductive performance: The effect of source and rater behavior. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 61(2), 142-156.
- Maslach, C., Jackson, S. E. ve Leiter, M. P. (1997). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L. ve Kuenzi, M. (2012). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 55(1), 151-171.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M. ve 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.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (2004). TCM employee commitment survey academic users guide 2004. London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology, 143-159.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve 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.



- Mulki, J. P., Jaramillo, J. F. ve Locander, W. B. (2008). Effect of ethical climate on turnover intention: Linking attitudinal- and stress theory. *Journal of Business Ethics*, 78(4), 559-574.
- Organ, D. W. ve Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Öcel, H. (2010). Üretim karşıtı iş davranışları ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(26), 18-26.
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P. ve MacKenzie, S. B. (2006). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 113-142.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Ruiz-Palomino, P. ve Martínez-Cañas, R. (2014). How ethical climate affects teamwork: A moderated mediation model of the relationship between ethical climate, team identification, and teamwork-related outcomes. *Group & Organization Management*, 39(4), 419-458.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., Agut, S. ve Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmatory analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.



- Sökmen, A., Kenek, G. ve Uğraş, E. (2019). Etik liderlik ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisi: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Third Sector Social Economic Review*, 54(4), 1568-1582.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A. ve Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 446-460.
- Tüfekçi, Ü. (2016). Üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi.
- Victor, B. ve Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.

## ÖRGÜTLERDE ROMANTİK İLİŞKİLER: ÇALIŞANLARIN SAPKIN DAVRANIŞLARI VE KISKANÇLIK

**Serin İŞİAÇIK**

*serin.isiacikk1@gmail.com*

### Özet

Bu araştırmada, iş yerinde yaşanan hiyerarşik bir romantik ilişkide, yöneticilerin cinsiyetinin ve medeni durumunun, bu ilişkiyi gözlemleyen çalışanların sapkın davranışları ve kıskançlığı üzerindeki etkisi incelenmektedir. Araştırmaya 316 özel sektör çalışanı katılmıştır. Katılımcılardan manipüle edilmiş dört senaryodan birini okuyarak, iş yerinde sapkın davranışlar ve kıskançlık anketlerini doldurmaları istenmiştir. Analizler sonucunda, demografik faktörlerin (yöneticinin medeni durumu ve cinsiyeti) sapkın davranışlar ve kıskançlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bulguların ilgili alanyazına katkıları ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

***Anahtar Kelimeler:** Hiyerarşik romantik ilişkiler, iş yerinde sapkın davranışlar, çalışan kıskançlığı*

### 1. Giriş

İş yerinde romantik ilişkilerin oluşması çok olağan olarak değerlendirilmektedir. Aynı kurum ve birimlerde çalışanların genellikle çekiciliğin temelini oluşturan benzer eğitim geçmişlerine, yeteneklere ve ilgi alanlarına sahip olacakları öngörülmektedir (Anderson ve Hunsaker, 1985; Byrne, 1971). Pek çok araştırma, çalışanların kariyer yaşamları boyunca iş yerinde yaşanan romantik bir ilişkiyi gözlemlediğini ve/veya bunu deneyimlediğini göstermiştir (Anderson ve Fisher, 1991; Mainiero, 1989; Ömüriş ve Ehtiyar, 2008). Bireyler, önceki kuşaklara göre iş yerindeki romantik ilişkilerini gizleme ihtiyacı duymamaya başlamış (Shellenbarger, 2010) olmakla birlikte zaman ve kuşakların da değişmesiyle evlilik dışındaki yakın ilişkilerin yaygınlaşması gibi iş yerindeki romantik ilişkiler ile ilgili algıları etkileyebilecek normlar farklılaşmıştır. Her ne kadar, duygular iş hayatında her zaman mevcut olsa da kapsamlı araştırmalar (Anderson ve Hunsaker, 1985; Chory ve Hoke, 2019; Mainiero, 1989; Powell, 2001; Jones, 1999), örgütlerdeki romantik ilişkilerin yıkıcı sonuçlarını ortaya koymuştur. Örneğin, bir yönetici ve astı arasında yaşanan romantik bir ilişki kötü bir şekilde sonlanırsa, bu durum, astlar için olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Pierce ve Aguinis, 2005). Özellikle,

bu romantik ilişkiyi gözlemleyen çalışanların, tanıklar ve gözlemciler olarak, olumsuz algılar geliştirebilecekleri bulgusuna ulaşılmıştır (Jones, 1999; Werbel ve Hames, 1996). Ayrıca, iş yerinde yaşanan hiyerarşik romantik ilişkilerin, bu ilişkilere şahit olabilecek çalışanların algılarını nasıl etkileyebileceğini anlamak, örgütlerdeki davranışları ve duygularını anlama açısından da önemli olarak görünmektedir (Özdemir-Sarigil ve Sarigil, 2021; Yeşilada ve Noordijk, 2013). Böyle bir ilişkiyi gözlemleyen çalışanların, adaletsizlik gibi algılarından dolayı, örgüte ve örgütün üyelerine de zarar verebilecek tutum ve davranış olarak kıskançlık ve sapkın davranışlar geliştirebilecekleri öngörülebilse de bununla ilgili bir çalışmaya ilgili alanyazında henüz rastlanmamıştır. Bulgulardaki boşluktan hareketle bu araştırmada, örgütlerdeki hiyerarşik romantik ilişkilerin partnerler dışındaki diğer çalışanlara da yansımalarının nasıl olabileceği ve bu ilişkiyi gözlemleyen çalışanların, ilişki içinde olan partnerlerin medeni durumu ve cinsiyetlerinden ne derece etkilenip (Jones, 1999) kıskançlık ve sapkın davranışlar geliştirebileceklerinin anlaşılması amaçlanmaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

İş yerindeki romantik ilişki, "bir örgütün iki üyesi arasında, iki üyenin de profesyonel ve platonik olmakta öte bir şey olduğunu kabul ettiği, cinsel çekiciliğin mevcutta iken sevginin iletildiği, iletişimin olduğu, platonik olmayan bir ilişki" olarak tanımlanır (Horan ve Chory, 2011, s. 565). Farklı statüdeki çalışanlar böyle bir ilişkiye girdiğinde buna hiyerarşik romantik ilişki adı verilmektedir (Jones, 1999). Bugünlerde daha az tabu olmasına rağmen, bir yönetici ile romantik ilişkiye girmek hala, çeşitli taciz davalarından dolayı olumsuz olarak değerlendirilebilmektedir (Shellenbarger, 2010). Kurumun diğer çalışanlarında ise, yönetici ile olan romantik ilişkisi nedeniyle iş arkadaşlarının adaletsiz olarak fayda elde edebilecekleri yönünde algılar oluşabilmektedir. Bu algıların bir sonucu olarak da örgüt ve örgütün diğer üyeleri açısından işlevsel olmayan tutumların geliştirilebileceği varsayılmaktadır (Chory ve Hoke, 2019; Sias, 2015).

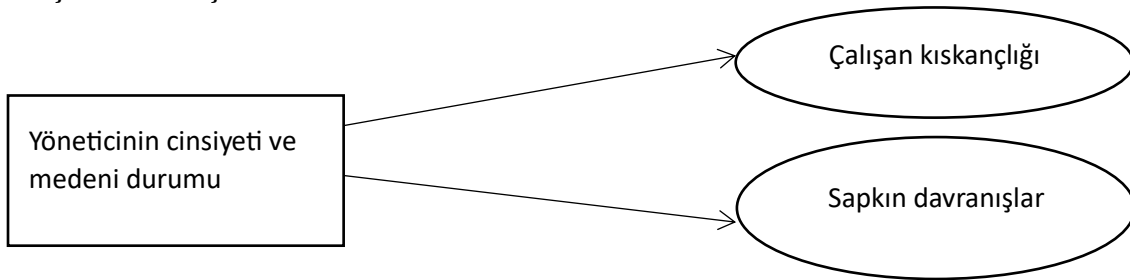
Sapkınlık, taciz ve dedikodu yayma gibi örgüte zarar veren davranışlar ile geniş bir alanyazın bulunmaktadır (örn., Thompson, Buch ve Glasø, 2018). Önceki bazı araştırmalar, sapkın davranışlar ve çalışan kıskançlığını sıkça ele alsa da (Wang ve Sung, 2016), bu davranış ve duygular, iş yerlerinde gelişen ve yaşanan romantik ilişkiler açısından araştırılmamıştır. Bir başka deyişle, iş yeri romantizmi, kıskançlık ve sapkın davranışları bir arada ele alan hiçbir ampirik bulgu yoktur. Çalışanlar, zamanlarının büyük bir kısmını harcadıkları iş yerlerinde resmi olmayan birçok ilişki geliştirdiklerinden (örn., işyeri arkadaşlıkları; Mao, Chen ve Hsieh, 2009), örgütlerde yaşanan bu ilişkilerin duygu ve davranışlara etkisinin incelenmesi önemlidir.

Bireyler, iş için ortaya koydukları girdileri (eğitim geçmişleri veya iş için gösterdikleri çaba gibi) ve girdilerinden elde ettikleri çıktılarını (maaş veya terfi gibi) diğerleri ile karşılaştırma eğilimindedir. Girdiler ve çıktılar arasında eşitsizlik algısı oluşursa, bu durum çalışanlarda gerginlik yaratır ve çalışanlar, girdilerini veya çıktılarını azaltarak bir dengeye ulaşmak isteyebilirler (bkz. Adams, 1963). İş arkadaşlarının, yöneticileri ile yaşadığı romantik ilişki, bir tür eşitsizlik ve adaletsizliği çağrıştırmalıdır. Örneğin, ast olan romantik partnerin, yönetici ile romantik bir ilişki içerisinde olduğu için fazladan ödüller aldığı sonucuna varılabilir (Jones, 1999). Bunun gibi düşünceler ve algılar sonucunda, kurumda normların dışına çıkan, örgütün üyelerine ve örgüte zarar veren davranışlar olarak değerlendirilen sapkın davranışlarda (Bennet & Robinson, 2000) bulunulabilir ve çalışanların özsaygı ve/veya profesyonel ilişkilerinin kaybı algısından kaynaklanan kıskançlık (Vecchio, 1995) geliştirilebilir.

Çalışanların, işyerinde yaşanan hiyerarşik romantik ilişki algıları özellikle ilişki içindeki partnerlerin bireysel özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir (Horan ve Chory, 2011; Ünsar, Çetin, Mankin ve Kıran, 2018). Böyle bir ilişkinin yaşandığına şahit olduktan sonra iş yerinde sapkın davranışlar ve kıskançlık duyguları geliştirmede, tanık olunan ilişki içindeki partnerlerin demografik özelliklerinin belirleyici olması beklenebilir. Bu çalışmada, iş yerindeki romantik ilişkiler ile ilgili önceki bulgular çerçevesinde, hiyerarşik romantik ilişki içindeki partnerlerin özelliğine yönelik olumsuz tepkiler (çalışanların sapkın davranışları ve kıskançlıkları): (a) romantik ilişki içindeki partner yöneticinin medeni durumu (evli veya bekar) ve (b) cinsiyeti (erkek-kadın) açısından incelenmektedir.

**Araştırmanın hipotezi:** Çalışanların gözlemledikleri hiyerarşik bir romantik ilişki içindeki partnerlerden yönetici olanın cinsiyeti ve medeni durumuna göre kıskançlık ve sapkın davranış geliştirme eğilimleri değişmektedir.

### Şekil 1. Araştırma Modeli



### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Örneklem

316 yetişkin katılımcı araştırmada yer almıştır. Çalışmaya katılmayı kabul eden kişilere ulaşmak için kolayda örnekleme kullanılmıştır. Katılımcıların çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır (181, %57) ve ortalama yaş 30.5'tir ( $SS = 6,93$ ). İşteki görev süreleri ortalama 33.3 ( $SS = 51.6$ ) ay ve ortalama iş deneyimleri 73.1 aydır ( $SS = 73,3$ ). Örneklem %46.5 bekar, %31.3 evli, %18.4 romantik ilişki içerisinde olan ve %3,8 boşanmış bireylerden oluşmaktadır. Eğitim açısından incelendiğinde ise katılımcıların yüzde 46.8'i lisans ve yüzde 40'ı ise yüksek lisans derecesine sahiptir. Örneklemde insan kaynakları çalışanları, mühendisler, emlakçılar ve psikologlar dahil olmak üzere çeşitli meslekler temsil edilmektedir.

#### 3.2. Prosedür

Katılımcılardan, gönüllü onam formunu okuduktan sonra çevrimiçi bir anketi tamamlamaları istenmiştir. Sonrasında, Jones'un (1999) araştırmasından Türkçe ve Türkiye bağlamına uyarlanan ve manipüle edilmiş dört senaryodan birini okumaları istenmiştir. Senaryolar bir örgütteki hiyerarşik romantik ilişkiyi konu almaktadır. Bu senaryoların ortak noktaları varsayımsal bir örgütü ve örgütün çalışma tarzı olarak ekip yapısını içeriyor olmalarıdır. Katılımcılardan rastgele atanan bu senaryolardan birini okumaları ve kendilerini, kurguda bahsedilen örgütün çalışanı olarak senaryonun bir parçası şeklinde hayal etmeleri istenmiştir. Metinde, çalışma ekibi ve ekipte romantik olarak ilişkiye giren heteroseksüel partnerler anlatılmaktadır. Romantik partnerlerden biri ekip lideri, diğeri ise onun astı olarak tanımlanmıştır. Her senaryoda katılımcı, gözlemci bir çalışan olarak, ekip liderinin arabasında iki romantik partnerin içtenlikle birbirlerine sarıldığını görmüştür.

Senaryolardaki varsayımsal kişilerin cinsiyeti ve medeni durumları aşağıdaki gibi manipüle edilmiştir:

*İlk senaryo:* Ekip lideri erkek ve evli, ast bekar ve kadın

*İkinci senaryo:* Ekip lideri erkek ve bekar, ast ise bekar ve kadın

*Üçüncü senaryo:* Ekip lideri kadın ve evli, ast bekar ve erkek

*Dördüncü senaryo:* Ekip lideri kadın ve bekar, ast ise bekar ve erkek

Senaryo okumanın hemen ardından, senaryoda tarif edilen ilişkinin, gözlemci çalışanın davranış ve tutumlarına yansımaları ölçmek için katılımcılara sapkın davranış ve kıskançlık anketi sunulmuştur. Anketlerde 1'den (*kesinlikle katılmıyorum*) 6'ya (*kesinlikle katılıyorum*)

kadar değişen 6'lı Likert kullanılmıştır. Sapkın davranışları ölçmek için Bennett ve Robinson (2000) ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçek, on dokuz maddeyi ve “kişiler arası sapmayı” (7 madde) ve “örgütsel sapmayı” (12 madde) değerlendiren iki boyutu içermektedir. Ölçeğin alt boyutları orijinal çalışmada (Bennet ve Robinson, 2000) kabul edilebilir bir iç güvenirlik göstermiştir. Cronbach alfa değeri “örgütsel sapma” için 0,81 ve “kişilerarası sapma” için 0,78'dir. Ölçeğin Türkçeye uyarlanmış hali Avcı'nın (2008) çalışmasından elde edilmiş ve uyarlama sürecinde Türkçe dilindeki kullanımına yönelik 15 geçerli madde bulunmuştur. Mevcut araştırma modelinin varsayımlarını değerlendirmek için bu tür bir davranışın anlaşılmasına gerek duyulduğundan bu çalışmada sadece sekiz maddelik “örgütsel sapma” alt boyutu kullanılmıştır (Cronbach  $\alpha = .91$ ). Çalışanların kıskançlığı Vecchio (2000) tarafından geliştirilen ölçekle ölçülmüştür. Arlı, Aydemir ve Çelik'in (2018) ölçeği Türkçeye uyarladığı (Cronbach  $\alpha = .86$ ) versiyonu beş maddeden oluşmaktadır. Ayrıca ölçeğin hem orijinal çalışmada hem de uyarlanmış versiyonunda tek faktörlü olduğu görülmüştür. Bu araştırma için ise Cronbach  $\alpha$  değeri .84 olarak bulunmuştur.

#### 4. Bulgular

Tanımlayıcı istatistik ve Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 1'de sunulmaktadır. Hipotez testi için, sabit faktör olarak koşullar (dört senaryo) ve bağımlı değişkenler olarak çalışan kıskançlığı ve işyeri sapkınılığı ile iki yönlü MANOVA testi (çok değişkenli kovaryans testi) yapılmıştır. Dört senaryo koşulunun işyeri sapkınılığı ve kıskançlık üzerindeki etkisi anlamlı olmasa da  $p=.48$ , erkek ve evli bir yöneticinin kadın bir astla ilişkisi olduğunda işyeri sapkınılık ortalamalarının ( $Ort. = 1.42, SS= 0.47$ ), bir erkek astın bekar bir kadınla ( $Ort.= 1,68, SS= 0.65$ ) ve evli bir kadınla ( $Ort.= 1,67, SS= 0,10$ ) yaşadığı ilişkiler ile karşılaştırıldığında daha düşük olduğu görülmüştür.

**Table 1. Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Pearson Korelasyon Analizi Sonuçları**

	<i>Ort. (SS)</i>	1	2	3
<b>1.Çalışan Kıskançlığı</b>	2.86 (1.26)	.049		
<b>2.Sapkın Davranışlar</b>	1.60 (0.65)	-.070	.28**	

\*\* $p < .01$

## 5. Sonuç ve Tartışma

Analizler sonucunda ortalamalar arasında istatistiksel bir fark olmadığı görülse de, bu bulgular, çalışanların olası hiyerarşik romantik bir ilişkiye verdikleri yanıtlar ve bunun sonucunda geliştirebilecekleri tutum ve davranışlar hakkında fikir vermektedir. Gelecek çalışmalarda daha büyük bir örneklem ve farklı meslek grupları ile yapılacak incelemelerde istatistiksel olarak anlamlı sonuçlara ulaşılabilir.

Kadınlar, erkekler ile karşılaştırıldığında böyle bir ilişkide daha çok stigmatizasyona uğrayabilmektedirler. Önceki bulgularda, kadın ve evli olan partnerlerin daha olumsuz tepkiler alabileceği sonucuna varılmıştır (Anderson & Hunsaker, 1985; Mainiero, 1989). Ancak güncel verilerde böylesi bir fark istatistiksel açıdan anlamlı çıkmamıştır. Bunun sebebi örneklemin daha çok eğitilmiş ve genç kesimi temsil etmesi olabilir. Araştırmadaki sonuçlar neticesinde, toplumun bu özellikleri taşıyan kesiminin belli toplumsal cinsiyet rolleri ve kalıpların dışına çıkabileceğini gözlemlemek mümkündür. Yine de bu konuda yapılacak çalışmalara olan ihtiyaç devam etmektedir. Örneğin, eşcinsel partnerlerin olduğu romantik bir ilişkinin çalışanlar tarafından nasıl algılanabileceği ve bunun örgütsel davranışa yansımaları örgütlerde çeşitlilik ve kapsayıcılık uygulama ve araştırmalarına da ışık tutabilecek bir konudur.

## Kaynakça

- Adams, J. S. (1963) Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Anderson, C. M., & Hunsaker, P. L. (1985). Why there's romancing at the office and why it's everybody's business. *Personnel*, 57-63.
- Anderson, C. J., & Fisher, C. (1991). Male-female relationships in the workplace: Perceived motivations in office romance. *Sex Roles*, 25(3-4), 163-180.
- Arlı, N. B., Aydemir, M., & Çelik, E. (2018). Çalışan Kıskançlığı Ölçeğinin Türkçe Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 20(4).
- Aydın, E. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkililiğinin çalışan norm dışı davranışları üzerindeki etkisinde bireysel kültürel eğilimlerin rolü üzerine bir araştırma* (Master's thesis, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).



- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 349.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm* (Vol. 11). Academic Pr.
- Chory, R. M., & Hoke, H. G. G. (2019). Young Love at Work: Perceived Effects of Workplace Romance among Millennial Generation Organizational Members. *The Journal of Psychology, 153*(6), 575-598.
- Horan, S. M., & Chory, R. M. (2011). Understanding work/life blending: Credibility implications for those who date at work. *Communication Studies, 62*(5), 563-580.
- Jones, G. E. (1999). Hierarchical workplace romance: An experimental examination of team member perceptions. *Journal of Organizational Behavior, 20*(7), 1057-1072.
- Kidwell, R. E., & Martin, C. L. (2005). The prevalence (and ambiguity) of deviant behavior at work. *Managing Organizational Deviance, 1-21*.
- Mainiero, L. A. (1989). *Office romance: Love, power, and sex in the workplace*. Mainiero, LA 1989. Office Romance: love, power, and sex in the workplace.(Rawson Associates/Macmillan, 1989).
- Mao, H. Y., Chen, C. Y., & Hsieh, T. H. (2009). The relationship between bureaucracy and workplace friendship. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 37*(2), 255-266.
- Ömüriş, E., & Ehtiyar, V. R. (2008). Örgütsel Yapılarda Romantik İlişkiler: Algılanan Güdüler ve Davranış Değişiklikleri Üzerine Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(16), 20-39.
- Powell, G. N. (2001). Workplace romances between senior-level executives and lower-level employees: An issue of work disruption and gender. *Human Relations, 54*(11), 1519-1544.
- 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.
- Shellenbarger, S. (2010). For office romance, the secret's out. *The Wall Street Journal, D1*.
- Sias, P. M. (2015). Romantic Relationships in the Workplace. *The International Encyclopedia of Interpersonal Communication, 1-5*.

- Thompson, G., Buch, R., & Glasø, L. (2018). Follower Jealousy at Work: A Test of Vecchio's Model of Antecedents and Consequences of Jealousy. *The Journal of Psychology*, 152(1), 60-74.
- Ünsar, A. S., Çetin, O., Mankin, B., & Kıran, A. (2018). İşyerinde Yaşanan Romantik İlişkilere Üçüncü Kişilerin Tutumu: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (70), 1-16.
- Wang, Y. D., & Sung, W. C. (2016). Predictors of organizational citizenship behavior: Ethical leadership and workplace jealousy. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 117-128.
- Vecchio, R. P. (1995). *It's not easy being green: Jealousy and envy in the workplace*. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13 (pp. 201–244). Greenwich, CT: JAI Press.

## ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞMENİN ARACI ROLÜ

**Doç. Dr. Mehmet Selman KOBANOĞLU**

*Samsun Üniversitesi, [mehmet.kobanoglu@samsun.edu.tr](mailto:mehmet.kobanoglu@samsun.edu.tr)*

**Doç. Dr. Selen UYGUNGİL ERDOĞAN**

*Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, [suygungilerdogan@osmaniye.edu.tr](mailto:suygungilerdogan@osmaniye.edu.tr)*

### Özet

Algılanan örgütsel destek, çabalarının ve örgütsel hedeflere ulaşmadaki katkılarının örgüt tarafından ne düzeyde önemsenerek değerli görüldüğüne ilişkin işgörenlerin algı ve inançlarını ifade etmektedir. İşgörenin algıladığı örgütsel desteğin işini anlamlı kılacağı, örgütün hedeflerine ulaşmasında sarf edeceği çabayı, katılımını ve performansını arttıracığı, örgüte yönelik olumlu duygusal bağlanma geliştireceği öngörüsü ile yürütülen bu çalışmada, işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin işe adanmışlıkları üzerine etkisi ile bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin üstlendiği aracı rol incelenmiştir. Örgüt bağlamında yapıcı değişim ilişkilerini açıklayan sosyal mübadele teorisi kapsamında geliştirilen hipotezler test edilmiştir. Kayseri, Sivas ve Yozgat illerini kapsayan TR72 Bölgesindeki Eğitim ve Araştırma hastanelerinde görev yapmakta olan pratisyen ve uzman doktorların katılımı ile elde edilen 417 anket verisinin SPSS paket programı ve Process Macro (Model 4) ile test edilmesi sonucunda, örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Buna göre, algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin bir bölümünü, örgütsel özdeşleşme yoluyla aktardığı söylenebilmektedir.

***Anahtar Kelimeler:*** Algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık, örgütsel özdeşleşme

## 1. Giriş

Günümüz iş dünyasında sıklıkla uygulama alanı bulan örgütsel birleşme, satın alma ve yeniden yapılanma gibi süreçlerin, örgüt üyelerinin örgüte olan sadakatlerine yönelik tehdit oluşturabilme potansiyeline sahip olduğu bilinmektedir. Bu nedenle örgütlerin; işgörenlerinin örgüte yabancılaşmalarını önleyebilmesine, genel iş tatmini duygularını artırabilmesine, kuruluşu sahiplenerek örgütte kalmasına ve örgüt adına çaba harcayabilmesine katkıda bulunabilecek belirli bir düzeyde özdeşleşmeyi ortaya çıkarabilme yeteneğine sahip olmaları her iki tarafın refahı açısından daha önemli hale gelmektedir (Knippenberg ve Schie, 2000: 137). Bu bağlamda, 1980'lere kadar bilimsel olarak tanıtılmamış ve ölçülmemiş olmasına rağmen, yaklaşık yetmiş yıldır yönetim literatüründe var olan örgütsel destek olgusunun örgütün işgörenlerine yaklaşımları ile işgörenlerinin işlerine ve örgütlerine yönelik tutum ve davranışları ilişkisine bir açıklama sunması örgütsel destek kavramını yönetim literatüründe önemli bir noktaya taşımaktadır (Zalencyk, 2006: 8).

İşgören-örgüt ilişkisi, işgörenlerin örgütleriyle ilişkilerini nasıl anlamlandırdıklarına yönelik örgütsel davranışın önemli bir bileşenidir ve güçlü bir işgören-örgüt ilişkisinde işgörenler örgütün hedeflerine ulaşmasında fayda sağlayacak ekstra rol performansı, daha yüksek psikolojik refah ve duygusal bağlılık göstermekte (Eisenberger vd., 2023: 2), bireysel olumlu davranışlarında artış gözlemlenmektedir (Jannah ve Santoso, 2017: 14).

Bu çalışmanın temel amacı, işgörenlerin algıladığı örgütsel desteğin işe adanmışlığa etkisinin belirlenmesi ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmenin aracılığının ortaya konulmasıdır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Algılanan örgütsel destek, işgörenlerin örgütün onların çabalarını ve örgütsel hedeflere ulaşmada yaptıkları katkıyı ne düzeyde önemseydiğine ve değerli gördüğüne (Shore ve Wayne, 1993; Zagencyk vd., 2010; Uygungil Erdoğan, 2022; Kobanoğlu, 2023) ve onların refahı ile mesleki gelişimlerine ne düzeyde önem verdiğine ilişkin algı ve inançlarını ifade etmektedir (Ferreira ve Gomes, 2023)

Alanyazında, işgörenler tarafından algılanan örgütsel desteğin düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılıklarının artacağı, daha yüksek bir üretkenliğin gözlemleneceği (Eisenberger vd., 1997), işlerini daha etkili bir biçimde yerine getirecekleri, stresli durumlarla daha kolay başa çıkabilecekleri (Rhoades ve Eisenberger, 2002) ve bu durumun işgörenlerin gönüllü olarak (Allen, 2003) ekstra çaba göstermelerine neden olacağı, dolayısıyla, örgüt performansına

olumlu yönde yansıtacağı ileri sürülmektedir (Meyer, Allen ve Smith, 1993; Kurtessis vd., 2015).

İşe adanmışlık, örgüt çalışanının işine tamamen konsantre olması ve bundan mutluluk duyması biçiminde ortaya çıkan, işe ilişkin olumlu ve tatmin edici bir zihin durumu (Bakker vd., 2005: 664) ve kalıcı bir ruh hali (Christian vd., 2011: 95) olarak tanımlanmakta, işgörenlerin içsel motivasyonlarının artışı ve yüksek çaba göstermeleriyle sonuçlanmakta (Shimazu vd., 2014: 19) ve örgütlerde kesinlikle teşvik edilmeye değer bir şey olarak kabul edilmektedir (Banihani vd., 2013: 400). Bakker ve arkadaşlarına (2005) göre, işe adanmışlık işgörene yüksek enerji düzeyi, coşku, ilham ve zihinsel dayanıklılık ile işinde çaba gösterme isteğinin yanı sıra zorluklara karşı meydan okuma ve sebat kazandırmaktadır.

İşe adanmışlık; işe yönelik çalışmayı sürdürebilmek için ortaya konan yoğun enerjiyi ve zihinsel dayanıklılığı ifade eden *dinçlik/canlılık* (vigor), işi yapmaya ilişkin coşku, ilham, özsaygı, işe verilen önem ve meydan okuma duygusunu ortaya koyan *adanmışlık* (dedication) ve kendini tamamen işine ve işi ile ilgili faaliyetlere kaptırmayı ifade eden *özümsemeden* (absorption) oluşan üç boyutlu bir model aracılığıyla ölçümlenmektedir (Di Stefano ve Gaudino, 2018: 864; Demerouti ve Cropanzano, 2010: 152; Bakker ve Xanthopoulou, 2009: 1562).

Örgütsel özdeşleşme, örgüt üyelerinin hedeflere ulaşmadaki başarısızlıklarını ya da başarılarını kendilerininmiş gibi özümsemeleri (Mael ve Ashforth, 1992: 103), örgüte ait özellikleri kendilerininmiş gibi içselleştirmeleri (Dutton vd., 1994: 239; Mael ve Ashforth, 1995: 312), örgüt bakış açısını ve hedeflerini sahiplenmeleri sonucu örgütle birlik duygusunun oluşmasına yönelik (Van Dick vd., 2006: 286; Van Knippenberg D. vd., 2004: 831) bilişsel bir imaj (Dutton vd., 1994: 239; Scott ve Lane, 2000: 43) ve benlikleri ile örgütün bilişsel olarak kaynaşması (Tyler ve Blader, 2001: 210) olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyelerinin örgütün özekselleşen, ayırt edici ve kalıcı değerlerini ve hedeflerini önemsedikleri ve bunları kendi benlik duygularına dahil ettiklerinde örgütsel özdeşleşmenin güçlü olduğu görülmektedir (Dukerich vd., 2002: 509). Bireyin örgüt içindeki sosyal kimliği kendisi için önemli hale geldiğinde, kendi tutum ve davranışlarını örgütün normlarıyla örtüşecek şekilde geliştirebilmelerinin yanında örgüte zarar verebilecek kanıtları örtbas etme, örgütü korumak için yalan söyleme gibi örgüt yararına etik olmayan davranışlarda bulunabilmelerine de neden olabilmektedir (Umphress ve Bingham, 2011).

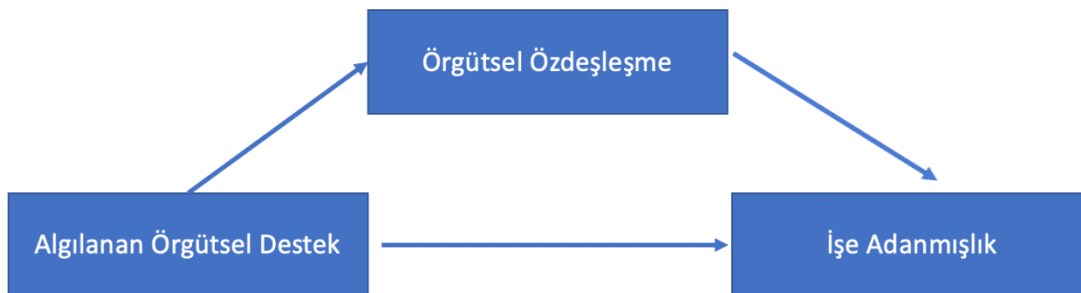
Özdeşleşme sayesinde bireyler kendilerini örgüt üyesi olarak tanımlamakta ve örgüte özgü özellikleri kendilerine atfetmekte, böylece tutum ve davranışlarının örgüt üyeliği tarafından yönetilebilmesi mümkün olabilmektedir (Knippenberg ve Schie, 2000: 137).

## 2.1.Kavramlar Arasındaki İlişkiler

Çalışmaya temel oluşturan algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerinin birbirlerini etkileyebilecekleri öngörüsü *sosyal mübadele* teorisine (Social Exchange Theory) dayandırılmaktadır. Örgüt tarafından belirli koşullar kendilerine sunulduğunda bireylerin elde ettikleri faydaya karşılık vermeye çalıştıklarını ileri süren sosyal mübadele teorisine göre (Blau, 1964), bireylerin örgütten sağladığı faydalara karşı çabalarını üst düzeye çıkarma eğilimi gösterecekleri ve bu iyi niyetli yaklaşımlara kendi olanaklarınca karşılık vermeye çalışacakları beklenmektedir (Bateman ve Organ, 1983). Sosyal mübadele teorisi, taraflar arasındaki kaynak değişimiyle gelişen ilişkiye odaklanmakta ve bir tarafın fayda sağlaması durumunda diğer tarafın da fayda sağlamasının motivasyon üzerinde etkili olacağını dolayısıyla süreğen bir fayda alışverişinin oluşacağını ileri sürmektedir (Umpress ve Bingham, 2011: 624).

Alanyazında, çalışmada aralarındaki ilişkiye odaklanılan her üç değişkenin bir arada olduğu bir esere rastlanılmamıştır. Çalışma değişkenlerinin diğer değişkenlerle ilişkilendirilmesine yönelik daha önce yapılan çalışmalar ışığında (Eisenberger vd., 1986; Shore ve Tetrick, 1991; Eisenberger vd., 1990) işgörenin algıladığı örgütsel desteğe bağlı olarak yapacağı işi kendisi için anlamlı hale getireceği, örgütün hedeflerine ulaşmasına yönelik çabalarını artıracacağı, daha fazla katılım ve performans göstereceği, örgütsel üyeliği kendi kimliğine dahil edeceği, örgüte yönelik olumlu duygusal bir bağlanma geliştireceğini öngörülmektedir.

Yukarıda verilen literatür ve teorik yaklaşımlar doğrultusunda araştırma modeli oluşturulmuş ve Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Şekil 1 'de yer alan model doğrultusunda aşağıda yer alan hipotezler üretilmiştir;

**H1:** Algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H2:** Algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

**H3:** Örgütsel özdeşleşme, algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracı rol üstlenmektedir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma geçmişte ve/veya halen mevcut bir durumu mevcut haliyle betimlemeye yönelik tasarlanan, kesitsel tarama yöntemi ile yürütülmüştür. Araştırma doğrultusunda katılımcılara yüz yüze anket uygulanmış, elde edilen veriler SPSS paket programı ve program eklentisi olan Process Macro (Model 4) ile test edilmiştir. Araştırmada Bootstrap (5000) kullanılmış ve güven aralığı %95 olarak belirlenmiştir.

#### **3.1.Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini TR72 (Kayseri, Sivas ve Yozgat illeri) Bölgesindeki Eğitim ve Araştırma hastanelerinde çalışmakta olan pratisyen ve uzman doktorlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda veri elde etmek amacıyla 450 anket uygulanmış, elde edilen 33 anketin araştırmada kullanılabilecek niteliklere sahip olmadığı görülmüştür. Bu nedenle araştırma sağlıklı ve tam veri içeren 417 anket ile yürütülmüştür.

#### **3.2.Veri Toplama Araçları**

Araştırma değişkenlerine ilişkin verilerin toplanmasında; Eisenberger ve diğerlerinin (1986) geliştirdiği algılanan örgütsel destek ölçeği (8 ifade), Schaufeli ve Bakker'in (2003) geliştirdiği örgütsel özdeşleşme ölçeği (7 ifade) ile Van Dick ve diğerlerine (2004) ait örgütsel adanmışlık (9 ifade) ölçeği kullanılmıştır.

### **4. Bulgular**

Katılımcıların %43,6'sı (n=182) kadın, %56,42'ü (n=235) erkek doktorlardan oluştuğu ve %47,5'inin (n=198) evli olduğu görülmektedir. Yaş aralığı açısından bakıldığında, katılımcıların %22,3'ünün (n=93) 35 yaş altı, %44,1'inin ((n=184) 35-45 yaşları arasında ve %33,6'sının 45 yaş üstü aralığında olduğu gözlemlenmiştir.



#### 4.1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmış ve algılanan destek ölçeği için 0,837, adanmışlık ölçeği için 0,824, örgütsel özdeşleşme için 0,809 değerleri bulunmuştur. Tablo 1'de yer verilen sonuçlar değerlendirildiğinde, araştırmada faydalanılan ölçeklerin mükemmel uyum gösterdiği ve istatistiksel açıdan geçerlik ve güvenilirlik koşullarını sağladığı görülmektedir (Bayram vd., 2020).

**Tablo 1: Araştırma Değişkenlerine İlişkin DFA Sonuçları ve Uyum Tablosu**

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Örgütsel Destek	Örgütsel Özdeşleşme	İşe Adanmışlık
CFI	,970≤CFI≤1,000	,950≤CFI≤,970	,989	,986	,985
HOELTER	≥200	75≤HOELTER≤200	126	307	141
IFI	,950≤IFI≤ 1,000	,900≤IFI≤,950	,989	,986	,986
NFI	,950≤NFI≤1,000	,900≤ NFI≤,950	,987	,982	,983
RFI	,900<RFI≤1,000	,850<RFI≤,900	,938	,905	,937
RMSEA	,000≤RMSEA≤,050	,050≤RMSEA≤,080	,077	,052	,073
TLI	,95≤TLI≤1,000	,900≤TLI≤,950	,947	,924	,948
$\chi^2/df$	,000 ≤ $\chi^2/df$ ≤ 2,000	2 ≤ $\chi^2/df$ ≤ 3	2,970	2,705	2,814

**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.

#### 4.2. Korelasyon Analizi

Algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkilerin düzeyinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2: Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi Sonuçları**

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
Algılanan Örgütsel Destek	3,4278	1,11332	1		

İşe Adanmışlık	3,2132	,93854	,333**	1	
Örgütsel Özdeşleşme	2,9846	,82685	,406**	,398	1
				**	

\*\* p<0,01

Tablo 2’deki korelasyon analizi sonuçları, algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde, anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında da anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Analiz sonuçları, aracılık etkisinin ölçümünde yer alan önşartlardan ikisini oluşturan bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile doğrudan ilişkisini (H1) ve bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki doğrudan ilişkinin (H2) varlığını ortaya koymaktadır. Bu durumda, H1 ve H2 hipotezleri kabul edilmektedir.

#### 4.3.Aracılık Etkisinin Test Edilmesi

Aracılık etkisinden söz edebilmek için bağımsız değişkenin bağımlı değişken ve aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır. Yukarıda verilen Tablo 2, aracılık modelinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Hayes Model 4 doğrultusunda yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 3’de yer almaktadır.

**Tablo 3: Regresyon Analizi Sonuçları**

İlişki	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	LLCI	ULCI	t	Sonuç
Algılanan Örgütsel Destek ⇒ Örgütsel Özdeşleşme ⇒ İşe Adanmışlık	0,2804 P=,0000	0,1724 P=,0000	0,1080	0,0689	0,1468	4,2346	Kısmi Aracılık

Tablo 3, modelde yer alan aracılık etkisinin ölçümlemesine yönelik yapılan bootstrap analizi sonuçlarını içermektedir. Buna göre, %95 güven aralığındaki değerlerin alt ve üst sınırları arasında (LLCI-ULCI) sıfır rakamının bulunmaması, algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşmenin anlamlı bir kısmi aracılık rolü bulunduğunu göstermektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolünü belirlemeyi hedefleyen bu araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin kısmi aracı rolü üstlendiğini ortaya koymaktadır.

İşgörenlerin istihdam edildikleri kurumlarda algıladıkları kendilerine yönelik desteğin onların örgüt faaliyetlerini yerine getirirken ortaya koyacakları performansın ve hedeflerin başarılmasına yönelik katkılarının artışına etkide bulunacağı literatür bölümünde önceki araştırmalar ışığında ortaya konulmuştur (Eisenberger vd., 1997; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Allen, 2003; Meyer vd., 1993; Kurtessis vd., 2015). Örgütler, faaliyetlerini yerine getirirken kullandıkları kaynaklar bakımından ele alındığında, diğer örgütler tarafından taklit edilmesi en güç rekabet bileşeni olan işgücünü en verimli bir biçimde kullanabilmeleri, işgücü politikaları oluştururken önem vermeleri gereken hususların belirlenmesi ve bu doğrultuda politikaların yürürlüğe alınmasıyla mümkün olabilecektir. Bu açıdan örgütlerin işgörenin işe adanmış bir biçimde faaliyet yürütebilmesini sağlayabilmeleri, işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ve örgüt kimliği ile kendi benliklerini ne derece örtüştürebildiklerine (Mael ve Ashforth, 1992-1995; Dutton vd., 1994; Van Dick vd., 2006; Van Knippenberg D. vd., 2004; Scott ve Lane, 2000; Tyler ve Blader, 2001; Dukerich vd., 2002; Wiesenfeld vd., 2001; Knippenberg ve Schie, 2000) bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Günümüz örgütleri işgörenlerinin potansiyel kapasitelerini optimum düzeyde kullanabilmek açısından işgörenlerin desteklendiğine ilişkin bir algının örgüt geneline yayılması için çaba sarf etmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın; kesitsel olarak yürütülmesi, belirli bir bölgede ve tek bir sektörde yapılması gibi sınırlılıkları vardır. Bu nedenle, gelecekte yürütülecek çalışmaların boylamsal ve farklı sektörleri de kapsayacak bir tasarımla yapılması, değişkenler arasındaki ilişkilerin daha iyi açıklanabilmesi ve zaman içinde gösterdiği değişimin yönüne ilişkin bulguları ortaya koyabilmesi açısından faydalı olabilecektir.

## Kaynakça

Allen, D. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118.  
[https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(02\)00222-2](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(02)00222-2)

- Bakker, A.B., Albrecht, S.L., & Leiter, M.P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20:1, 4-28. <https://doi.org/doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 58(5), 661–689. <https://doi.org/10.1177/00187267050555967>
- Bakker, A.B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor–partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562–1571. <https://doi.org/10.1037/a0017525>
- Banihani, M., Lewis, P., & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 400–423. <https://doi.org/10.1108/gm-01-2013-0005>
- Barrera, M. (1986). Distinctions between social support concepts, measures, and models. *American Journal of Community Psychology*, 14(4), 413-445. <https://doi.org/10.1007/bf00922627>
- Bateman, T.S., & Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "Citizenship". *The Academy of Management Journal*, 26(4), 587-593. <https://doi.org/10.2307/255908>
- Bayram, A., Buyuksivashlioglu, N.M., Seker, M., Vyacheslav, T., & Botakarayev, B. (2020). The mediating role of stress on the relationship between organizational culture and dysfunctional attitudes: A field study. *İlkogretim Online*, 19(1), 147-156. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2020.647265>
- Chandani, A., Mehta, M., Mall, A., & Khokhar, V. (2016). Employee engagement: A review paper on factors affecting employee engagement. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(15). <https://doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i15/92145>
- Chhabra, B. (2020). Direct and interactive effects of perceived organizational support and positive reciprocity beliefs on organizational identification: An empirical study. Rajagopal, Behl, R. (Eds). *Innovation, technology, and market ecosystems* İçinde (ss. 187-202). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-23010-4>

- Christian, M.S., Garza, A.S., & 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Cranmer, A.G., Goldman, Z.W., & Booth-Butterfield, M. (2016). The mediated relationship between received support and job satisfaction: An initial application of socialization resources theory. *Western Journal of Communication*, 81(1), 64-86. <https://doi.org/10.1080/10570314.2016.1231931>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Decoster, S., Camps, J., Stouten, J., Vandevyvere, L., & Tripp, T.M. (2013). Standing by your organization: The impact of organizational identification and abusive supervision on followers' perceived cohesion and tendency to gossip. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 623–634. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1612-z>
- Demerouti, E., & Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. Arnold B. Bakker, Michael P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* içinde (ss. 147-163). East Sussex: Psychology Press.
- Di Stefano, G., & Gaudiino, M. (2018). Differential effects of workaholism and work engagement on the interference between life and work domains. *Europe's Journal of Psychology*, 14(4), 863–879. <https://doi.org/10.5964/ejop.v14i4.1626>
- Dukerich, J.M., Golden, B.R., & Shortell, S.M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507–533. <https://doi.org/10.2307/3094849>
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812–820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51- 59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Wen, X., Zheng, D., Yu, J., Liu, Z., Zhang, J., Wang, L., Kim, T.-Y., Krivacek, S., Zagenczyk, T. J., Joo, M.-K., Mesdaghinia, S., Lee, D.-R., & Kim, T.-H. (2023). Does felt obligation or gratitude better explain the relationship between perceived organizational support and outcomes? *Group & Organization Management*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/10596011231180388>
- Ferreira, P., & Gomes, S. (2023). Work–life balance and work from home experience: Perceived organizational support and resilience of European workers during COVID-19. *Administrative Sciences* 13(6), 1-15. <https://doi.org/10.3390/admsci13060153>
- Fuller, J.B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human Relations*, 59(6), 815–846. <https://doi.org/10.1177/0018726706067148>
- Guo, B., Qiang, B., Zhou, J., Yang, X., Qiu, X., Qiao, Z., Yang, Y., & Cao, D. (2021). The relationship between achievement motivation and job performance among Chinese physicians: A conditional process analysis. *BioMed Research International*, 2021: 6646980. <https://doi.org/10.1155/2021/6646980>
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2019). Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 31, 195–208. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.05.004>
- Hekman, D.R., Bigley, G.A., Steensma, H.K., & Hereford, J.F. (2009). Combined effects of organizational and Professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees. *Academy of Management Journal*, 52(3), 506–526. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41330897>

- Hernandez, M., & Guarana, C.L. (2016). *An Examination of the Temporal Intricacies of Job Engagement. Journal of Management, 44(5), 1711–1735.* <https://doi.org/10.1177/0149206315622573>
- 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.* <https://doi.org/10.21427/D7CF7R>
- Jannah, S.M., & Santoso, C.B. (2017). The impact of workplace spirituality on organizational citizenship behavior: The roles of organizational identification and perceived organizational supports. *Asia Pacific Journal of Advanced Business and Social Studies, 3(2), 13-20.* <https://doi.org/10.25275/apjabssv3i2bus2>
- Jena, L.K., Bhattacharyya, P., & Pradhan, S. (2017). Employee engagement and affective organizational commitment: Mediating role of employee voice among Indian service sector employees. *Vision: The Journal of Business Perspective, 21(4), 356–366.* <https://doi.org/10.1177/0972262917733170>
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33(4), 692–724.* <https://doi.org/10.5465/256287>
- Knippenberg, D., & Schie, E.C.M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73(2), 137–147.* <https://doi.org/10.1348/096317900166949>
- Kobanoğlu, M.S. (2023). Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık aracılığıyla iş tatminine etkisinde işyeri arkadaşlığının düzenleyici rolü. *EKEV Akademi Dergisi, 0(93), 308-329.* <https://doi.org/10.17753/sosekev.1243866>
- Kurtessis, J.N., Eisenberger, R., Ford, M.T., Buffardi, L.C., Stewart, K.A., & Adis, C.S. (2015). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 43(6), 1854–1884.* <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Mael, F.A., & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 13(2), 103-123.* <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>



- Mael, F.A., & Ashforth, B.E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309–333. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01759.x>
- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Norris, F.H., & Kaniasty, K. (1996). Received and perceived social support in times of stress: A test of the social support deterioration deterrence model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 498-511. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.3.498>
- Parent-Rochelleau, X., Simard, G., Bentein, K., & Tremblay, M. (2016). L'interaction entre facteurs organisationnels et locus de contrôle dans la prédiction de l'engagement organisationnel affectif. *Relations Industrielles*, 71(1), 109-132. <https://doi.org/10.7202/1035904ar>
- Pham-Thai, N.T., McMurray, A.J., Muenjohn, N., & Muchiri, M. (2018). Job engagement in higher education. *Personnel Review*, 47(4), 951–967. <https://doi.org/10.1108/pr-07-2017-0221>
- Rhoades L, & Eisenberger R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Ring, J.K. (2011). The effect of perceived organizational support and safety climate on voluntary turnover in the transportation industry. *International Journal of Business Research and Management*, (IJBRM), 1(3), 156-168.
- Rockstuhl, T., Eisenberger, R., Shore, L.M., Kurtessis, J.N., Ford, M.T., Buffardi, L.C., & Mesdaghinia, S. (2020). Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. *Journal of International Business Studies*, 51, 933-962. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00311-3>

- Saks, A.M., Gruman, J.A. & Zhang, Q. (2022). Organization engagement: a review and comparison to job engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(1), 20-49. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2020-0253>
- Schaufeli, W.B. (2014). What Is Engagement? C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* içinde (ss. 15-35). London: Routledge.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2003). UWES–Utrecht work engagement scale: test manual, Department of Psychology. Utrecht: Utrecht University Press.
- Scott, S.G., & Lane, V.R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 43-62. <https://doi.org/10.2307/259262>
- Settoon, R.P., Bennett, N., & Liden, R.C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219–227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. (2014). Workaholism vs. work engagement: the two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18–23. <https://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x>
- Shore, L.M., & Tetrick, L.E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.637>
- Shore, L.M., & Wayne, S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774>
- Sinclair, R.R., & Tetrick, L.E. (1995). Social exchange and union commitment: A comparison of union instrumentality and union support perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 16(S1), 669–680. <https://doi.org/10.1002/job.4030160706>
- Stofberg, R., Bussin, M., & Mabaso, C.M. (2022). Pay transparency, job turnover intentions and the mediating role of perceived organizational support and organizational justice. *Employee Relations*, 44(7), 162-182. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2022-0077>

- Suárez-Albanchez, J., Jimenez-Estevez, P., Blazquez-Resino, J.J., & Gutierrez-Broncano, S. (2022). Team autonomy and organizational support, well-being, and work engagement in the Spain computer consultancy industry: The mediating effect of emotional intelligence. *Administrative Sciences* 12(3): 85. <https://doi.org/10.3390/admsci12030085>
- To, W.M., & Huang, G. (2022). Effects of equity, perceived organizational support and job satisfaction on organizational commitment in Macao's gaming industry. *Management Decision*, 60(9), 2433-2454. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1447>
- Tyler, T.R., & Blader, S.L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207–226. <https://doi.org/10.1177/1368430201004003003>
- Trybou, J., De Caluwé, G., Verleye, K., Gemmel, P., & Annemans, L. (2015). The impact of professional and organizational identification on the relationship between hospital–physician exchange and customer-oriented behaviour of physicians. *Human Resources for Health*, 13: 8. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-13-8>
- Trybou, J., Gemmel, P., Pauwels, Y., Henninck, C., & Clays, E. (2013). The impact of organizational support and leader-member exchange on the work-related behaviour of nursing professionals: the moderating effect of professional and organizational identification. *Journal of Advanced Nursing*, 70(2), 373–382. <https://doi.org/10.1111/jan.12201>
- Umphress, E.E., & Bingham, J.B. (2011) When employees do bad things for good reasons: examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science*, 22(3), 621-640. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>
- Van Dick, R., Grojean, M.W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283–301. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00520.x>
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., & Christ, O. (2004). The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191. <https://doi.org/10.1348/096317904774202135>

- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M.A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825–856. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>
- Wayne, S.J., Shore, L.M., & Liden, R.C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Wei, F., & Si, S. (2013). Psychological contract breach, negative reciprocity, and abusive supervision: The mediated effect of organizational identification. *Management and Organization Review*, 9(03), 541–561. <https://doi.org/10.1111/more.12029>
- Wiesenfeld, B.M., Raghuram, S., & Garud, R. (2001). Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support. *Journal of Management*, 27(2), 213–229. <https://doi.org/10.1177/014920630102700205>
- Xu, Q., Zhang, G., & Chan, A. (2017). Abusive supervision and subordinate proactive behavior: Joint moderating roles of organizational identification and positive Affectivity. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 829-843. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3691-3>
- Zagenczyk, T.J., Scott, K.D., Gibney, R., Murrell, A.J., & Thatcher, J.B. (2010). Social influence and perceived organizational support: A social networks analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2), 127-138. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.11.004>

## İŞ YERİNDE KÜÇÜK SOHBETLER VE İŞE BİLİŞSEL TUTKUNLUK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN SORUMLULUK KİŞİLİK ÖZELLİĞİ BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

**Beyza YILDİRİM**

*MEF Üniversitesi, yildirimbezy@mef.edu.tr*

**Burak Can BAYER**

*MEF Üniversitesi, bayerb@mef.edu.tr*

**Dilara YILMAZ**

*MEF Üniversitesi, yilmazdi@mef.edu.tr*

**Dr. Öğretim Üyesi Neslihan TURNALAR ÇETİNKAYA**

*MEF Üniversitesi, turnalarn@mef.edu.tr*

### Özet

Bu çalışma, günlük iş hayatındaki kısa süreli diyalogların diğer bir deyişle sosyal konuşma ve fiili iletişim olarak iki alt kategoriye ayrılan *küçük sohbetlerin* (small talk) iş akışına etkisini anlamak için gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, özel sektörde çalışan beyaz yakalıların küçük sohbet becerilerinin işe bilişsel tutkunluğu nasıl etkilediğini ve sorumluluğun bu ilişkide biçimlendirici değişken rolü olup olmadığını gözlemlemeyi amaçladık. Çalışmamıza özel sektörde ve farklı meslek gruplarında çalışan 150 beyaz yakalı kişi katılmış ve anketimizi Google Form aracılığıyla yanıtlamışlardır. Analizler sonucunda, çalışanların küçük sohbetleri ile işe bilişsel tutkunlukları arasında negatif bir ilişki olduğunu ancak beş faktör kişilik özelliklerinden sorumluluk sahibi olmanın bu ilişkide biçimleyici değişken rolü üstlendiğini tespit ettik. Araştırmamızın ilginç bulguları, gelecekteki çalışmaların gerekliliğini ortaya koymaktadır.

***Kelimeler:*** *Küçük Sohbet, İşe Bilişsel Tutkunluk, Sorumluluk Sahibi Olma*

### 1. Giriş

Schneider'a (1988) göre anlamsız ya da havadan sudan konuşma, gündelik konuşmanın özel bir türü olarak kategorize edilebilir. Bu tarz iletişimler günlük hayatta olduğu gibi iş hayatında da yaşanabilmektedir. İş yerinde gerçekleşen işten bağımsız havadan sudan iletişimler günlük anlamda insanların iş yerinde sosyalleşmesine, diğer bir deyişle iş ortamına uyum sağlama süreci olarak da nitelendirilen “örgütsel sosyalleşmeye” (Bauer, Morrison ve Callister, 1998, s. 150) yardımcı olmaktadır. Resmi olmayan bir iletişim şekli olarak, küçük sohbetlerde

bulunabilme becerisi önemsiz konularda bile sosyal ilişkilerin gelişmesini teşvik ettiği için önemli bir rol oynayabilir (Eggins ve Slade, 1997). Farklı çalışmalar da sosyalleşme için resmi olmayan bir ortamın olmasının, şakalar (Vinton, 1989), anlatılar (Brown, 1985) ve spontan mizah gibi durumlar iletişim açısından önemini göstermiştir (Mak, Liu ve Deneen, 2012). Bu doğrultuda sosyal ilişkiler açısından anlamlı bir yere sahip olan küçük sohbetler iş hayatı bağlamında ele alınmalıdır.

Küçük sohbetlerin iş yerindeki rolünü incelemek adına, sosyalleşmenin etkisinin görülebileceği iş performansına dönük işe katılım ya da tutkunluk gibi davranışlar ve alışkanlıklar iyi birer aday olabilir.

Kahn (1990) işe tutkunluğu, “kurum üyelerinin benliklerini iş rollerine uyarlamaları” (s. 694) olarak tanımlamış ve tutkunluğu fiziksel, bilişsel ve duygusal olmak üzere üç boyutta kavramsallaştırmıştır. Wefald ve arkadaşları (2012), çalışanın işe bilişsel tutkunluğunu, onların “psikolojik varlığını ve katılımını ölçen yeni bir iş tutumu” (s. 67) olarak adlandırmıştır. Rich (2006) bilişsel tutkunluğu kişinin işine odaklanması ve işine kendini kaptırması olarak tanımlamıştır. Ongore'a (2014) göre çalışanların kişilikleri ya da karakteristik eğilimleri tutkunluk düzeylerini etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir.

İşin, organizasyonun ve iş arkadaşlarının talepleri gibi durumsal unsurların yanı sıra karakteristik eğilimler de işin ne kadar iyi yapıldığı üzerinde etkili olabilir (Hackman ve Oldham, 1980; Strümpfer, Danana, Gouws ve Viviers, 1998). House ve diğerlerine (1996) göre karakteristik eğilimler, “uyaranlara önceden tanımlanmış bir şekilde tepki verme eğilimine yol açan kişilik özellikleri, ihtiyaçlar, tutumlar, tercihler ve güdülerdir” (ss. 217-218). Buradan hareketle çalışanların kişilik özelliklerinin çalışanların günlük iş akışında önemli bir role sahip olduğu varsayılmıştır. Bu doğrultuda, bir iş tutumu olarak işe bilişsel tutkunluk da birtakım kişilik özellikleri ile ilişkilendirilebilirler.

Buna paralel olarak bu çalışmada iş hayatında çalışanlar arasında gerçekleşen havadan sudan konuşma niteliğindeki küçük sohbetlerin işe bilişsel tutkunluk ile olan ilişkisinde beş büyük kişilik faktörlerinden sorumluluğun nasıl bir rol oynadığını anlamayı amaçladık. Çalışmamızda, özellikle Türkiye’de henüz neredeyse hiç incelenmemiş olan iş yerinde küçük sohbetin etkilerini anlamanın -pandemi sonrası dönemde değişen iş yapış şekillerindeki değişiklikler de göz önüne alınırsa- örgütsel davranış literatürüne önemli katkısı olabileceğini düşünmekteyiz.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Malinowski (2006) küçük sohbeti, “birlik bağlarının yalnızca sözcük alışverişiyle yaratıldığı bir konuşma türü” (s. 297) olarak tanımlamıştır. Methot ve arkadaşları da (Methot, Rosado-Solomon, Downes ve Gabriel, 2021) Malinowski'nin tanımlamasından yola çıkarak “görevin tamamlanmasına yönelik olmayan kısa, yüzeysel veya önemsiz, normatif bir iletişim” (s. 1446) olarak nitelendirmiş ve kurumsal hayatta her yerde bulunduğunu öne sürmüştür. Jaworski'nin (2000) işaret ettiği gibi küçük sohbetlerin gündelik konuşma, havadan sudan konuşma, dedikodu, minimal konuşma, sosyal konuşma ve ara konuşma gibi çeşitli isimleri vardır. Eggins ve Slade'e (1997) göre, küçük sohbet genellikle yabancılar veya en azından yakın olmayan arkadaşlar arasındaki bir konuşma olarak düşünülür. Bu nedenle, boş konuşmanın ötesine geçer. Küçük sohbetin iki alt kategorisi olan sosyal konuşma ve fiziksel iletişim (Holmes, 2000; Mak ve Chui, 2013), amaç, içerik, yeterlilik ve kullanım sıklığı açısından birbirinden ayrılmıştır. Sosyal konuşmalarda içerik daha ön plana çıkarken, fiziksel iletişimin temel amacı iletişimciler arasındaki temastır (Goldsmith ve Baxter, 1996; Holmes, 2000). Fiziksel iletişim günlük yaşamda bir iletişim becerisi olarak kullanılabilirken, sosyal konuşma sürekli olarak kullanılamayabilir (Laver, 1975). Holmes (2000) resmi olmayan iletişimin organizasyonlarda resmi veya iş ile ilgili iletişime geçişi kolaylaştırdığını; Laver (1975) de konuşmayı kolaylaştırma ve ortaya çıkan sessizliği azaltmaya yardımcı olduğunu ileri sürmüştür.

Küçük sohbetleri daha iyi anlamak adına etkileşim ritüelleri (Collins, 2004) ve mikro-rol geçişleri (Ashforth, 2001) gibi teorik yaklaşımlardan faydalanılmış ve çalışanların iş deneyimleri üzerinde anlamlı ve büyük ölçüde olumlu etkileri olması beklenmiştir (Methot vd., 2021).

Birtakım geçmiş araştırmalar bu beklentiyi olumlu olarak karşılamıştır. Örneğin, iş yerinde yapılan bu tarz küçük konuşmaların çalışma verimliliğini kolaylaştırıcı etkisi olduğu bulunmuştur (örneğin, Hessing, 1991). Araştırmalar; grup çalışmalarında iş birliğinin sürdürülmesi ve tartışmalarda yersiz sessizliğin kırılması, iş yerinde küçük sohbetlerin işlevlerini ortaya çıkarmıştır (Holmes, 2000; Holmes ve Fillary, 2000). Ayrıca küçük sohbetlerin mevcut çatışmaların çözümüne yardımcı olduğu da bilinmektedir (Sotirin, 2000). Roy'un çalışması (1959), meslektaşlarıyla rutin sık ve kısa etkileşimler gibi alışkanlıkları iş günlerine dahil eden çalışanların daha fazla keyif ve mutluluk duygusu yaşadıklarını göstermiştir.

Öte yandan, çalışanlar arası iş dışı sohbetlerin kurumsal ve bireysel çıktılar anlamında negatif sonuçlar doğurabileceği de tartışılmıştır. Methot ve arkadaşları (2021) küçük sohbetlerin çalışanların dikkatini dağıtan bir unsur olarak işleyebileceğini öne sürmüş ve her ne kadar



çalışanın esenliği açısından pozitif etki yaratacak olsa da zaman kısıtlılığı nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışları gibi birtakım görev tanımı dışı pozitif davranışların sergilenmesini engelleyebileceğinin altını çizmişlerdir.

Bu bakış açısına göre, havadan sudan konuşmak bireylerin iş görevlerinde ilerleme kaydetme girişimlerini engelleyerek veya geciktirerek çalışmalarını zaman, enerji ve bilişsel kaynakları tüketmek suretiyle kesintiye uğratabilir ve anlık olarak görevlerinden ve görev takibinden uzaklaştırabilir (Jett ve George, 2003). Teorik anlamda Ashfort (2001) bu kesintiyi mikro-rol geçişlerine atfetmiş ve küçük sohbetlerin rutin olmayan doğasının iş takibinde süregiden konsantrasyonu kesintiye uğratacağını öne sürmüştür. Bu tartışmalara paralel olarak, çalışmamızın ilk hipotezi aşağıdaki şekilde öne sürülmüştür.

*Hipotez 1: Çalışanların iş yerinde gerçekleştirdikleri küçük sohbetler ile işe bilişsel tutkunlukları arasında negatif bir ilişki vardır.*

Motivasyonel potansiyelleri nedeniyle kişilik özellikleri (örneğin, yüksek sorumluluk), birtakım örgütsel çıktılarının önemli öncülleri olarak kabul edilir. Ongore'a (2014) göre, iş tatmini ve işe bağlılık gibi pozitif örgütsel tutumlar üzerine yapılan çalışmalarda tutumların kişinin karakteristik eğilimlerinden kaynaklandığına dair bulgular elde edilmiş ve beş büyük kişilik faktörünün bu ilişkileri açıklamak için bir rehber olarak kullanılabilmesi öne sürülmüştür. Özellikle, Barrick ve Mount'a (1991) göre sıkı çalışma, başarı yönelimi, azim, dikkatlilik, güvenilirlik, irade ve sorumluluk gibi niteliklerle bağlantılı olan sorumluluk faktörü bu anlamda önemli veriler sağlayabilir.

Her insanda insan doğasının benzersizliğini vurgulayan bir paradigmaya dayanarak, beş büyük kişilik faktörleri (dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge (ya da nörotiklik) ve deneyime açıklık), kişilik özelliklerinin toplanıp özetlenmesiyle tanımlanmıştır. Sorumluluk (ya da sorumluluk sahibi olma); yeterlilik, görev duygusu, güçlü iş ahlakı, öz disiplin ve iyi organize olma gibi özelliklerle tanımlanan bir özelliktir (McCrae ve Costa, 2003).

Beş büyük kişilik faktöründen biri olan sorumluluğun, işe tutkunluk, performans ve aktif öğrenme arasındaki ilişkideki rolü incelenmiş ve bulgular özellikle yüksek sorumluluk kişilik özelliğine sahip kişiler için işe tutkunluk ve iş performansı arasındaki ilişkinin çok daha güçlü olduğunu göstermiştir (Bakker, Demerouti ve ten Brummelhuis, 2012).

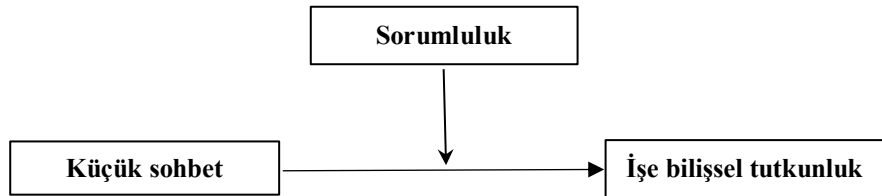
Birçok başka çalışma da sorumluluk faktörü ile iş hayatındaki değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmiştir. Örneğin, Hough ve arkadaşları (1990) ve Borman ve arkadaşları (1991), güvenilirlik (sorumluluğun bir bileşeni) ile iş performansı arasında güçlü bir ilişki olduğunu

göstermişlerdir. Sorumluluk ve iş performansı arasındaki önemli ilişki bir dizi başka araştırmalar tarafından belgelenmiştir (Ones ve Viswesvaran, 1997; Sackett ve Wannek, 1996). Organ ve Ling'e (1995) göre, sorumlu insanlar mesleklerine ve bir bütün olarak organizasyona çok fazla yatırım yapma eğilimindedir. Fang ve diğerleri (2015) iş sonuçlarının, iş performansının hem doğrudan hem de aracılı etkilerinden ve kişisel farkındalık, yeni deneyimlere açıklık ve sorumluluk gibi kişilik özelliklerinden etkilendiğini bulmuşlardır. Hayes ve arkadaşları (1994), sorumluluğun, belirli performans kriterleri ve genel iş etkinliği için yönetici derecelendirmeleriyle pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Erdheim, Wang ve Zickar (2006) yaptıkları çalışmada sorumluluğun devam bağlılığıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu varsaymışlar ve araştırmaları sonucunda bu hipotezleri desteklemişlerdir.

Sorumluluk kişilik özelliğinin yukarıda bahsedilen etkileri düşünüldüğünde, küçük sohbetin olası bilişsel engelleyici rolünde bir tampon etkisi yaratması beklenebilir. Diğer bir deyişle, bireyler her ne kadar girdikleri küçük sohbetler nedeniyle işe bilişsel tutkunluklarında kesinti yaşasalar da bu kesintinin yüksek sorumluluk sahibi kişilerde daha az olması beklenebilir. Buna paralel olarak, çalışmamızın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi belirlemiştir:

*Hipotez 2: Sorumluluk kişilik özelliği çalışanların iş yerinde gerçekleştirdikleri küçük sohbetler ile gün içerisindeki işe bilişsel tutkunlukları arasındaki ilişkide biçimleyici rol üstlenecektir.*

**Şekil 1: Araştırma Modeli**



### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini farklı sektörlerde çalışan ortalama yaşları 27,9 ( $SS = 6,4$ ) olan 150 beyaz yakalı çalışan (89 kadın, 59 erkek ve atanmış cinsiyetini belirtmek istemeyen 2 kişi) oluşturmuştur. Katılımcıların mevcut iş yerlerinde çalışma sürelerine bakıldığında %31'i 6 ay ile 1 yıldır, %29'u 1-2 yıldır ve %40'ı 2 yıldan fazladır şu anki kurumunda çalışmaktadır.

Veri toplamak için kolayda örneklem ve kartopu yöntemi tercih edilmiş ve katılımcılara internet üzerinden ulaşılmıştır.

### 3.2. Ölçekler

Araştırmada kullanılan soru formu iki bölümden oluşmuştur. İlk bölümde demografik sorular (yaş, atanmış cinsiyet, mevcut çalışma süresi, meslektaşlarıyla uyumluluk ve mevcut işimizden memnuniyet düzeyi), ikinci bölümde ise araştırmanın değişkenlerine ilişkin maddeler yer almıştır.

Tüm ölçeklerin skalası 5'li Likert sistemiyle hazırlanmıştır. İfadeler 1 (*kesinlikle katılmıyorum*) ile 5 (*tamamen katılıyorum*) arasında puanlanmıştır. Küçük sohbet ölçeğinde dört, sorumlulukta dokuz ve bilişsel işe tutkunlukta üç olmak üzere toplam 16 madde yanıtlanmıştır. Küçük sohbet ve işe bilişsel tutkunluk maddeleri geri tercüme (ters çeviri) tekniği ile İngilizceden Türkçeye tercüme edilmiştir.

Günlük küçük sohbet ölçeği Methot ve arkadaşları (2021) tarafından geliştirilen dört maddeden oluşmuştur. Çalışmada Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ,88 olarak tespit edilmiştir.

Rich ve diğerleri (2010)'den uyarlanan işe bilişsel tutkunluk ölçeği üç maddeden oluşmaktadır ve güvenilirlik katsayısı ,95 olarak bulunmuştur.

Benet, Martinez ve John (1998) tarafından geliştirilen ve beş kişilik faktörünü 44 madde ile ölçen beş büyük faktör kişilik envanteri, Sümer, Lajunen ve Özkan (2005) tarafından uluslararası bir çalışma kapsamında Türkçeye uyarlanmıştır. Bu çalışmada ölçeğin dokuz maddeden oluşan sorumluluk alt ölçeği kullanılmış ve güvenilirlik katsayısı ,73 olarak ölçülmüştür.

### 4. Bulgular

Hipotez testine geçmeden önce çalışmanın tüm değişkenleri arasındaki ilişkileri görmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, küçük sohbet ve işe bilişsel tutkunluk değişkenleri arasında,  $r(150) = -,26$   $p < ,01$  ve sorumluluk ve küçük sohbet değişkenleri arasında,  $r(150) = -,38$   $p < ,001$  anlamlı bir negatif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuca göre birinci hipotezimiz desteklenmektedir. Öte yandan işe bilişsel tutkunluk ile sorumluluk arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur,  $r(150) = ,46$ ,  $p < ,001$  (Tablo 1).

**Tablo 1: Çalışma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Değerleri**

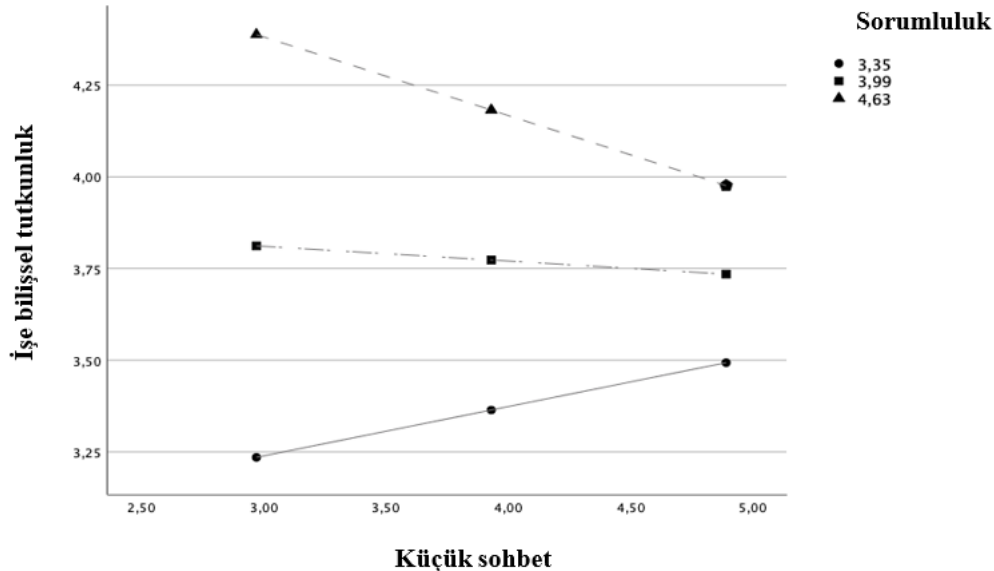
DEĞİŞKENLER	ÖRNEKLEM	ORTALAMA	SS	1	2	3
1. Küçük sohbet	150	3,93	,96	--		

2. İşe bilişsel tutkunluk	150	3,83	,89	-,26**	--	--
3. Sorumluluk	150	3,99	,64	-,38***	,46***	--

\*\*  $p < ,01$ . \*\*\*  $p < ,001$ .

İkinci hipotezimizi, yani kişilik faktörlerinden sorumluluğun biçimleyici değişken etkisini test etmek için Hayes Process Macro kullanarak bir biçimleyici değişken analizi gerçekleştirdik. Analiz sonuçları araştırma değişkenleri arasında ilginç bir örüntü ortaya koymuştur. Sonuçlar, küçük sohbetin işe bilişsel tutkunluktaki varyansın %7'sini açıkladığını göstermiştir ( $R^2 = 0,07$ ,  $F(3, 146) = 15,94$ ,  $p < 0,001$ ). Ne var ki küçük sohbet ve sorumluluk değişkenleri arasındaki interaksiyon dahil edildiğinde küçük sohbetin işe bilişsel tutkunluk ile olan ilişkisi negatiften pozitifte dönmüştür  $b = 1,048$ ,  $t(149) = 2,216$ ,  $p = ,03$ , %95 GA [1,11, 1,98]. Bununla birlikte, analiz sonuçları küçük sohbet ve sorumluluğun işe bilişsel tutkunluk üzerinde anlamlı bir etkileşim etkisini ortaya çıkarmıştır,  $b = -,27$ ,  $t(146) = ,11$ ,  $p = ,04$ , %95 GA [-,49, -,05]. Öyle ki, küçük sohbet ile işe bilişsel tutkunluk arasındaki ilişki, bireyin sorumluluk seviyesine göre biçimlenmektedir. Küçük sohbet ile bilişsel ilişki arasındaki ilişki sorumluluk seviyesi yüksek bireyler için daha zayıftır. Böylece ikinci hipotezimiz de desteklenmiştir (Şekil 1).

**Şekil 1: Biçimleyici Değişken Etkisi**



## 5. Sonuç ve Tartışma

Öncelikle günlük iş hayatındaki kısa süreli diyalogların iş akışına etkisini anlamak için böyle bir çalışma gerçekleştirdik. Bu çalışmada özel sektörde çalışan beyaz yakalıların iş yerinde

gerçekleştirdikleri küçük sohbetlerin işe bilişsel tutkunluklarını nasıl etkilediğini ve sorumluluk kişilik özelliğinin bu ilişkiyi biçimlendirip biçimlendirmedini gözlemlemeyi amaçladık. Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak, çalışanların yaptıkları küçük sohbetler ile işe bilişsel tutkunlukları arasında negatif bir ilişkisi olduğunu ancak biçimleyici değişken yani sorumluluk söz konusu olduğunda ilişkinin doğasının değiştiğini ortaya koyduk.

Küçük sohbetler genellikle sosyal etkileşimin yüzeysel veya önemsiz bir yönü olarak görülse de araştırmalar ilişki kurmada ve olumlu bir çalışma ortamını teşvik etmede çok önemli bir rol oynadığını göstermiştir.

Her ne kadar çalışmada öncelikle küçük sohbetler ile çalışanların işe bilişsel tutkunlukları arasındaki ilişkiyi negatif yönde yordamış ve basit korelasyon analizi ile istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü bir ilişki bulmuş olsak da bulgular birtakım kişisel faktörler devreye girdiğinde bu olumsuz ilişkinin olumlu yönde değişebileceğini ortaya koymuştur. Öyle ki sorumluluk kişilik özelliği ve küçük sohbetlerin etkileşimi dahil edildiğinde küçük sohbetlerin kişilerin bilişsel tutkunluklarının artabileceğinin sinyallerini vermektedir. Ne var ki söz konusu olumlu ilişki sorumluluk seviyesi yüksek olan kişiler için daha zayıftır.

Bulguları tartışmak gerekirse, sorumluluk seviyesi yüksek olan bireylerin kişilik nitelikleri itibarıyla bilişsel olarak işlerine katılım göstermeleri için olası sosyalleşme faktörlerine çok ihtiyaç duymuyor olabilirler. Sorumluluk seviyesi ortalamada ya da kıyasla ortalamadan düşük olan bireyler için ise gün içinde iş yerinde yaptıkları küçük sohbetlerin, diğer bir deyişle sosyalleşme çabalarının işlerine bilişsel olarak odaklanmalarına yardımcı olabileceği öne sürülebilir.

Sorumluluk seviyesi kıyasla yüksek olmayan çalışanlar için küçük sohbetler iş yerinde iş arkadaşlarıyla ilişkiler kurmasına ve güven duymasına olanak tanıyabilir. Bu da motivasyonlarının artmasına ve işlerinde daha büyük bir amaç duygusuna yol açarak daha yüksek düzeyde işe bilişsel tutkunluğa yol açabilir. Ancak herkes havadan sudan konuşmayı kolay ya da eğlenceli bulmaz. Bazı insanlar sohbet etmekte zorlanırken bazıları bunu sıkıcı veya anlamsız bulabilir. Bu bireyler için anlamlı bir şekilde havadan sudan sohbete katılmanın yollarını bulmak zor olabilir. Potansiyel çözümlerden biri, ister ortak ilgi alanları, deneyimler veya değerler aracılığıyla olsun, diğer kişiyle ortak zemin bulmaya odaklanmaktır. Bunu yaparak küçük sohbetler, iş yerinde ilişki kurmanın ve bir topluluk duygusu yaratmanın bir yolu haline gelebilir. Ek olarak, yöneticilerin ve liderlerin ekip üyeleri arasında küçük sohbetleri teşvik etmeleri yararlı olabilir. Bu, düzenli ekip oluşturma faaliyetleriyle, resmi olmayan konuşma fırsatları yaratarak ve havadan sudan sohbetlere katılarak olumlu bir örnek oluşturarak

yapılabilir. Kuruluşlar, küçük sohbetlere ve işe bilişsel tutkunluğa değer veren bir kültür yaratarak, daha olumlu ve üretken bir çalışma ortamını teşvik edebilir.

Tabi tüm bunları yaparken, küçük sohbetlerin olası etkilerinin, bireye ve bunun gerçekleştiği bağlama bağlı olabileceği göz ardı edilmemelidir. Küçük sohbetler bazı çalışanlar için faydalı olabilirken bazıları için zararlı olabilir. Bu sebeple de kurumlar, küçük sohbetleri pozitif bir araç olarak kullanmadan önce çalışanlarının kişilik özelliklerine dair bilgi sahibi olmalıdırlar. Zira sorumluluk söz konusu olmadığında küçük sohbetlerin bilişsel anlamda yaratacağı etki farklı yönde olabilir.

Mevcut araştırmanın bir sınırlaması, metodolojisi gereği neden-sonuç ilişkilerine dair bilgi vermiyor olmasıdır. Gelecekteki araştırmalar, iş yeri gibi daha gerçekçi ortamlarda ya da farklı metodolojiler kullanarak küçük sohbetlerin olası etkilerini anlamayı amaçlamalıdır. Diğer bir sınırlılık ise örneklemin büyüklüğüdür. Her ne kadar olası ilişkiler ile ilgili bilimsel veriler sunsa da bu ilişkiler daha kapsamlı örneklerde tekrardan test edilmelidir. Çalışmanın bulgularının yön değiştiren bir ilişkiyi ortaya koyması, söz konusu iş yerinde iletişim olduğunda kişilik özelliklerinin kritik bir rolü olabileceğine işaret etmektedir. Dolayısıyla, gelecek çalışmalar farklı kişilik niteliklerini de dikkate alarak çalışmanın kapsamını genişletebilirler. Gelecek araştırmalar açısından, işe bilişsel tutkunluğu teşvik etmede en etkili olan belirli sohbet türlerini incelemek de ilginç olabilir. Bu, küçük sohbetlerin farklı kişilik tipleri ile etkileşimlerinin yanı sıra farklı konuşma konularının etkisinin incelenmesini de içerebilir.

**Kaynakça**

- Ashforth, B. E. (2001). *Role transitions in organizational life: An identity-based perspective*. Routledge.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 555–564.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44* (1), 1–26.
- Bauer, T. N., Morrison, E.W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. In G.R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol.16, pp. 149–214). JAI Press.
- Benet-Martinez, V., & 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*, 729–750.
- Borman, W.C., White, L.A., Pulkos, E.D., & Oppler, S.H. (1991). Models of supervisor job performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 76*(6), 863–872.
- Brown, M.H. (1985). That reminds me of a story: Speech action in organizational socialization. *The Western Journal of Speech Communication, 49*(1), 27–42.
- Collins, R. (2004). *Interaction ritual chains*. Princeton University Press.
- Eggsins, S., & Slade, D. (1997). *Analysing casual conversation*. Cassell.
- Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences, 41*(5), 959–970.
- Fang, R., Landis, B., Zhang, Z., Anderson, M. H., Shaw, J. D., & Kilduff, M. (2015). Integrating personality and social networks: a meta-analysis of personality, network position, and goldwork outcomes in organizations. *Organization Science, 26*(4), 1243–1260.
- Goldsmith, D. J., & Baxter, L. A. (1996). Constituting relationships in talk: A taxonomy of speech events in social and personal relationships. *Human Communication Research, 23*(1), 87–114.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign (adapted from pp. 80, 81, 90, and 303–306) by Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reprinted by permission of Addison-Wesley Longman, Inc.
- Hayes, T.L., Roehm, H.A., & Castellano, J.P. (1994). Personality correlates of success in total quality manufacturing. *Journal of Business and Psychology, 8*(4), 397-411.



- Hessing, M. (1991). Talking shop(ping): Office conversations and women's dual labor. *Canadian Journal of Sociology*, 16(1), 23–50.
- Holmes, J. (2000). Doing collegiality and keeping control at work: Small talk in government departments. In J. Coupland (Ed.), *Small talk*, (pp. 32–61). Longman.
- Holmes, J., & Fillary, R. (2000). Handling small talk at work: Challenges for workers with intellectual disabilities. *International Journal of Disability, Development & Education*, 47(3), 273–291.
- House, R. J., Shane, S. A., & Herold, D. M. (1996). Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated. *Academy of Management Review*, 21, 203–224.
- Hough, L. M., Eaton, N. K., Dunnette, M. D., Kamp, J. D., & McCloy, R. A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effect of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 581–595.
- Jaworski, A. (2000). Silence and small talk. In J. Coupland (Ed.), *Small talk* (pp. 110–133). Longman.
- Jett, Q. R., & George, J. M. (2003). Work interrupted: A closer look at the role of interruptions in organizational life. *The Academy of Management Review*, 28(3), 494–507.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Laver, J. (1975). Communicative functions of phatic communion. *Organization of Behavior in Face-to-Face Interaction*, 215–238.
- Mak, B. C. N., & Chui, H. L. (2013). A cultural approach to small talk: a double-edged sword of sociocultural reality during socialization into the workplace. *Journal of Multicultural Discourses*, 8(2), 118–133.
- Mak, B. C. N., Liu, Y. Q., & Deneen, C. C. (2012). Humor in the workplace: A regulating and coping mechanism in socialization. *Discourse and Communication*, 6(2), 163–179.
- Malinowski, B. (2006). On Phatic Communication. In A. Jaworski & N. Coupland (Eds.), *The discourse reader* (2nd ed.) (pp. 302–305). Routledge.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective* (2nd ed.). Guilford Press.
- Methot, J. R., Rosado-Solomon, E. H., Downes, P. E., & Gabriel, A. S. (2021). Office chitchat as a social ritual: the uplifting yet distracting effects of daily small talk at work. *Academy of Management Journal*, 64(5), 1445–1471.

- Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (1997, July). Empirical and theoretical considerations in using conscientiousness measures in personnel selection. Paper presented at the 5th European Congress of Psychology, Dublin, Ireland.
- Ongore, O. (2014). A study of relationship between personality traits and job engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *141*, 1315–1319.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, *135*(3), 339–350.
- Rich, B. L. (2006). *Job engagement: Construct validation and relationships with job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation* [Unpublished doctoral thesis]. University of Florida.
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, *53*, 617–635.
- Roy, D. F. (1959). "Banana time": Job satisfaction and informal interaction. *Human Organization*, *18*(4), 158–168.
- Sackett, P.R., & Wannek, J.E. (1996). New developments in the use of measures of honesty, integrity, conscientiousness, dependability, trustworthiness, and reliability of personnel selection. *Personnel Psychology*, *49*(4), 787–830.
- Schneider, K. P. (1988). Small talk: Analysing phatic discourse. Hitzeroth.
- Sotirin, P. (2000). Political and interactional features of women's office talk. *Women & Language*, *23*(2), 19–25.
- Sümer, N., Lajunen, T., & Özkan, T. (2005). Big five personality traits as the distal predictors of road accident involvement. In G. Underwood (Ed.), *Traffic and transport psychology*, (pp. 215–227). Elsevier Ltd.
- Strümpfer, D. J. W., Danana, N., Gouws, J. F., & Viviers, M. R. (1998). Personality Dispositions and Job Satisfaction. *South African Journal of Psychology*, *28*(2), 92–100.
- Vinton, K.L. (1989). Humor in the workplace - It is more than telling jokes. *Small Group Behavior*, *20*(2), 151–166.
- Wefald, A. J., Mills, M. J., Smith, M. R., & Downey, R. G. (2012). A comparison of three job engagement measures: Examining their factorial and criterion-related validity. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, *4*(1), 67–90.

## ÖRGÜTSEL ETİK İKLİM ALGISININ KURUMSAL İTİBAR ALGISI ARACILIĞIYLA İŞE AİT OLMA HİSSİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

**Dr. Öğr. Üyesi Burcu AYDIN KÜÇÜK**

*İstanbul Aydın Üniversitesi, [burcuaydinkucuk@gmail.com](mailto:burcuaydinkucuk@gmail.com)*

**Hakkı Anıl YALVAÇ (Doktora Öğrencisi)**

*[yalvacanil@gmail.com](mailto:yalvacanil@gmail.com)*

### Özet

Bu araştırmada, çalışanların örgütsel etik iklim algılarının kurumsal itibar algısı aracılığıyla işe ait olma hissi üzerindeki etkisi incelenmektedir. Aidiyet hissi psikolojik bir gereklilik ve temel insani bir ihtiyaçtır. Dolayısıyla insanoğlunun hayatında önemli bir gündelik zaman dilimine sahip olan işi kendisini sürdürülebilir bir biçimde iyi hissetmesi için oldukça önemlidir. Bu noktadan hareketle bu araştırmada kendini işe ait hisseden/hissetmeyen bir çalışanın bu duygusunu etkileyen örgütsel faktörleri incelemek amaçlanmıştır ve doğrudan örgütsel etik iklim algısı ve kurumsal itibar algısı aracılığıyla muhtemel ilişkiler test edilmiştir. Araştırma modeli, 267 çalışandan elde edilen veriler kullanılarak test edilmiştir. Elde edilen veriler üzerinden geçerlilik/güvenilirlik çalışmaları yapıldıktan sonra önerilen hipotez testlerine geçilmiştir. Bulgular, örgütsel etik iklim algısının işe ait olma hissini olumlu yönde etkilediğini doğrulamaktadır. Ek olarak, istatistiki sonuçlar kurumsal itibar algısının bu ilişkiye kısmen aracılık ettiğini göstermektedir.

***Anahtar Kelimeler:*** Örgütsel Etik İklim, İşe Ait Olma Hissi, Kurumsal İtibar

### 1. Giriş

Aidiyet, bireyleri daha iyi anlamak, hayata ve iş ortamına ne ölçüde katkıda bulduklarını görmek için oldukça önemli bir işleve sahiptir. İşe ait olma, çalışanların çalışma ortamında somut araçları ve soyut duyguları paylaşma, anlam bulma, ortak hedefler doğrultusunda kolektif hareket etme, grup çalışması yoluyla öğrenme, başkalarıyla pozitif ilişkiler kurma gibi bir takım olumlu insani özellikler ile ilişkilendirilmektedir (Filstad vd., 2019). Çalışanlar tarafından bu hissiyatın ön plana çıkması için bir takım örgütsel koşulların sağlanmış olması gerekmektedir. Örgüt ile bireyin paylaştığı ortak değerlerden etik algı çalışanın örgüte olan olumlu hissiyatının pekişmesine kaynak olabilir.

Schneider'in (1983) tanımından yola çıkarak bir örgütte etik iklimden söz edilebilmesi için o örgütteki normatif ve ahlaki sistemlerin kurumsallaşması şarttır. Örgüt çalışanlarının örgütteki normatif ve ahlaki standartları gözle görülür bir şekilde içselleştirmeleri ve uygulamaya

dökmeleri gerekmektedir. Burada üzerinde durulan kritik nokta, örgüt üyelerinin söz konusu normatif ve ahlaki standartları kendi ahlaki değerler sistemine göre filtrelemesi değil, örgütlerin benimsediği uygulamalara ve prosedürlere uygun bir şekilde davranış sergilemesidir (Victor ve Cullen, 1988). Ancak araştırmacılara göre çalışanlara yönelik geliştirilen bu etik standartlar örgütten örgüte farklılık gösterebilmektedir. Bu örgütlerin oluşturduğu etik standartların temelinde örgüt kültürüne bağlı olarak egoizm, şefkat ya da otorite yer alabilmektedir (Cullen vd., 1993).

Bartels'e göre örgüt çalışanlarının ahlaki değerlerini artırmak, onlara duyarlılık aşılama amacıyla etik iklimin eğitim programları, etik kodlar ve ödül mekanizmaları aracılığıyla kalıcı hale getirilmesi gerekmektedir. Uygulanan bu yöntemler sayesinde kalıcı hale getirilen etik iklim, örgütün kurumsal itibarı üzerinde de olumlu bir etki oluşturacaktır (Akbaş, 2010). Böylece kurum, etik değerlere sahip çevreler (müşteriler, yatırımcılar, tedarikçiler vs.) tarafından ahlaki normlara, etik kurallara uygun hareket eden saygın ve güvenilir bir işletme olarak değerlendirileceği için taraflı/tarafsız her kesimin takdirini kazanacak ve kurumsal itibarına katkıda bulunacaktır.

Yukarıdaki açıklamalara bağlı kalarak çalışmamızın amacı örgütsel etik iklim algısı ile iş ait olma hissi arasındaki ilişkide kurumsal itibar algısının aracı etkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Böylece literatürdeki boşluğu doldurması ve hem yöneticilere hem de insan kaynakları uygulayıcılarına örgütlerine katkı sağlamaları için yol gösterici bir rehber olması hedeflenmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Ait Olma Hissi**

Bireyin biliş, duygu ve davranışları üzerine açıklayıcı bir motivasyon kaynağı olduğu bilinen ait olma hissi birçok açıdan örgütsel sonuçların öncülü olarak karşımıza çıkmaktadır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin üçüncü basamağını oluşturan bu his esasında psikolojik sağlık ve esenliğin önemli bir kaynağıdır. Dolayısıyla insanın var oluş elementlerinden biri olarak bir yere/kişiye ait hissetmeye olan gereksinim biliş, duygu ve davranışlarının olumlu/olumsuz değerlendirilmesinde önemli bir kriter olarak karşımıza çıkabilir. Van Herpen ve diğerleri (2012) ait olma hissini bireyin çevresinin bir parçası olarak kabul görme ya da reddedilmekten kaçınma derecesi ile ilgili olduğunu söyler. Bu kabul görme arzusu duyguları olumlu yönde etkileyerek davranışların prososyal davranışlar olmasında kayda değer bir orana sahiptir (Hofmann et al, 2012).

Genel ait olma hissine benzer şekilde işyeri aidiyeti, “çalışanların kendi organizasyonlarında çalışma arkadaşları/yöneticileri/paydaşları tarafından kendilerine değer verildiğini, saygı duyulduğunu ve kabul edildiğini algılama derecesi” olarak tanımlanmıştır (Cockshaw ve Shochet, 2010: 284). İşe ait olma hissi de toplum yanlısı davranışların iş yerinde işe yönelik olarak gerçekleşmesine katkı sağlamaktadır. Öyle ki Achievers İşgücü Enstitüsünün İşe Ait Olma: 2021 Kültür Raporunda Güçlü bir aidiyet hissine sahip çalışanların, şirketlerini başkalarına tavsiye edecekleri, başka bir yerde iş aramayı nadiren düşündükleri ve işleriyle ilgili hevesli olduklarını söyleme olasılıklarının iki kat daha fazla olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca, aidiyet üretkenlik, iş tatmini, kültür uyumu ve amaç duygusu ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur.

## **2.2. Örgütsel Etik İklim Algısı ile İşe Ait Olma Arasındaki İlişki**

Örgütsel etik iklim, örgüt üyelerine etik davranış hakkında bilgiler veren, ortak problemlerin ve etik sorunların ortadan kaldırılmasına ilişkin çözümler getiren, çalışanların ve dolayısıyla örgütün tamamının etik konulara yönelik tutumunu, inançlarını, motivasyonlarını ve davranış biçimlerini etkileyen önemli bir örgütsel iklim boyutudur (Bing ve Yu-qing, 2014). Cullen, Victor ve Bronson (1993) ise örgütsel etik iklimi, bireylerin örgütün kurduğu etik mekanizmaya ait uygulamaları ve prosedürleri hayata geçirme konusunda ortak paydada buluşabileceği psikolojik açıdan anlamlı ve ahlaki eylemler şeklinde tanımlamıştır.

Örgütsel etik iklim algısına sahip bireyler, örgüt içi kuralların kişisel gelişimleri üzerinde etkili olduğuna ve aynı zamanda karar alma sürecinde örgüt menfaatlerinin de gözetilmesi gerektiğine inanırlar. Yani, örgüt içinde kritik kararlar alınırken çıktılarının hem çalışanların hem de örgütün faydasına olacak şekilde sonuçlanması istenir. Sonuç olarak örgütsel etik iklimin hâkim olduğu işletmelerde çalışanların örgüt kurallarını ihlal eden tutum ve davranışlardan uzak durmaları ve belirlenen hedeflere ulaşılması noktasında örgütün verimliliğini, üretkenliğini ve kârlılığını artırmak için daha fazla çaba göstermeleri beklenen bir durumdur (Vardaman vd., 2014).

Geçmişte yapılan çalışmalarda örgütsel etik iklim ile ait olma hissi arasında güçlü ilişkiler bulunmuştur. Buna göre, örgüt içerisinde güçlü bir etik iklim oluşturulduğu zaman çalışanların ahlaki değerlerinde de artış meydana gelecektir, bu da örgüte aidiyet ve bağlılık hislerini pekiştirecektir (Zhou vd., 2018). Başka bir çalışmada ise, üyelerin örgütleri ile özdeşleşmeleri yoluyla etik iklimi içselleştirmelerinin daha kolay olduğu ve bunun da aidiyet hissini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Yan vd., 2013). Bu bilgiler ışığında oluşturduğumuz hipotez aşağıdaki gibidir.

**H1:** Örgütsel Etik İklim Algısının İşe Ait Olma Hissi üzerinde etkisi bulunmaktadır.

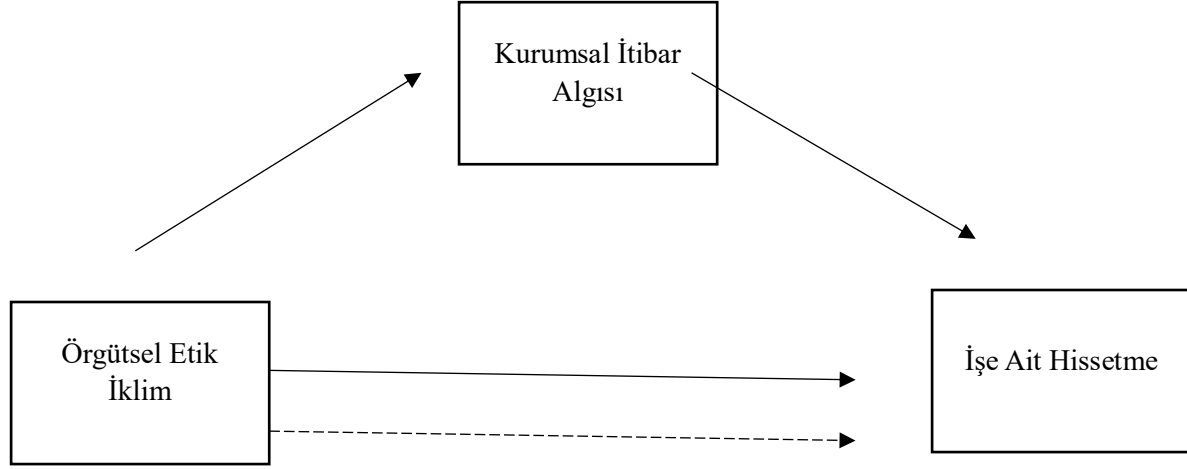
### **2.3. Kurumsal İtibar Algısının Aracı Rolü**

Kurumsal itibar, paydaşların örgütle olan doğrudan deneyimlerini şekillendiren, örgütün faaliyetleri hakkında bilgi sağlayan, rakiplerinin faaliyetleriyle karşılaştırma yapılmasına olanak veren ve her bakımdan iletişime dayanan, paydaşların örgüte ilişkin zaman içinde yaptığı genel değerlendirme olarak tanımlanmaktadır (Gotsi ve Wilson, 2001). Bir başka tanımda ise kurumsal itibar, bir örgüte atfedilen ve örgütün geçmişteki faaliyetlerine dayanarak çıkarılan bir takım ekonomik ve ekonomik olmayan özellikler şeklinde ifade edilmektedir (Caruana, 1997). Burada ekonomik ve ekonomik olmayan özelliklerle vurgulanmak istenen, örgütün tarihsel geçmişi, güvenilirliği, inanırlığı, saygınlığı, tanınırlığı, iyi ya da kötü olması gibi sahip olduğu niteliklerdir.

Daha önceden yapılmış çalışmalarda örgütsel etik iklim ile kurumsal itibar algısı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu gösteren sonuçlar ortaya çıkarılmıştır. Bu doğrultuda, Öncer ve Yıldız (2012) tarafından yapılan bir çalışmada, etik iklimin kurumsal itibar ve kurumsal kimlik ile ilişkili olduğu ve etik iklime sahip olmanın örgütlerin kurumsal imajı ve itibarı için olumlu sonuçlar doğurabileceği tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada ise, örgütsel etik iklime aykırı davranışlar sergileyen çalışanların örgütün kurumsal itibarını zedelediği ve bunun da iç ve dış paydaşların örgüte yönelik algılarını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Coldwell vd., 2008). Wagstaff ve arkadaşları (2021) tarafından yürütülen diğer bir çalışmada ise, örgütte yaşanan etik ikilemlerin ortadan kaldırılmasında dış paydaşların kurumsal itibar algılarının ve değerlendirmelerinin etkili olduğu bulunmuştur. Öte yandan kurumsal itibar algısı ile örgüte ait olma hissi arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda da iki değişkenin birbiriyle ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye'deki bir üniversitede yapılan çalışmada, kurumsal itibarın güçlü olduğu bir üniversitede öğrenim gören öğrencilerin kurumlarına duydukları aidiyet hissini de güçlü olduğuna dair kanıtlar bulunmuştur (Gözükara ve Yıldırım, 2015). Usmani ve Nayak (2022) ise gerçekleştirdikleri bir çalışmada, örgütlerin sahip oldukları kurumsal itibarın çalışanların örgüte bağlılık ve güven düzeylerine aracılık ettiğini ortaya koymuştur. Yukarıdaki bilgiler ışığında oluşturduğumuz ikinci hipotezimiz aşağıdaki gibidir.

**H2:** Kurumsal İtibar Algısı Örgütsel Etik İklim Algısı ile İşe Ait Olma Hissi arasındaki ilişkide aracılık etmektedir.

**Şekil 1. Araştırmada Önerilen Model**



### 3. Metodoloji

#### 3.1. Örneklem ve Araştırma Prosedürü

Bu çalışmanın verileri Marmara Bölgesinde yer alan üç büyük şehirde (İstanbul, Kocaeli ve Bursa) genel olarak hizmet sektörü olarak adlandırılan pazarlama, bankacılık, sağlık ve eğitim alt sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerin 267 çalışanından elde edilmiştir. Tamamen gönüllülük esasına dayanarak beyaz yakalı çalışanların e-posta ve cep telefonlarına araştırma için oluşturan anket linki kolayda örnekleme yöntemi ile iletilmiştir.

Demografik değişkenlere ilişkin katılımcı bulguları Tablo 1'de paylaşılmaktadır.

**Tablo 1. Demografik Sonuçlar**

Değişken		Sayı (N)	Yüzdelerik (%)
Cinsiyet	Kadın	106	40
	Erkek	161	60
Yaş	21-25	78	29
	26-35	92	35
	36-45	61	23
	46-55	24	9
	55 ve üzeri	12	4
Eğitim Durumu	Lisans	217	81
	Yüksek Lisans ve Doktora	50	19
Medeni Durum	Evli	156	58



	Bekar	111	42
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	65	24
	1-5 yıl	101	38
	6-10 yıl	82	31
	11-15 yıl	11	4
	16 -20 yıl üzeri	8	3
Mevcut Kurumda Çalışma Süresi	0-5 yıl	131	49
	6-10 yıl	91	34
	10 yıl ve üzeri	45	17

N=267

### 3.2. Ölçüm Araçları

Bu araştırma için bir ucu kesinlikle katılıyorum, diğer ucu kesinlikle katılmıyorum şeklinde iki boyutu olan altılı (1-6) likert derecelendirme kullanılmıştır. Demografik bilgi formu ile birlikte aşağıda bilgisi paylaşılan üç farklı ölçüm aracından faydalanılmıştır.

#### *Ait Olma Hissi*

Çalışanların işe ait olma hissi, Hurtado ve Carter (1997) tarafından geliştirilen 3 maddelik anket kullanılarak ölçülmüştür. “Kendimi örgütün bir üyesi olarak hissediyorum” ölçek maddelerinden bir tanesidir. Orijinal ölçeğinin Cronbach alfa değeri .980 iken Bilginoğlu ve Yozgat’ın (2022) çalışmalarında güvenilirlik değeri .980 olarak bulunmuştur.

#### *Örgütsel Etik İklim Algısı*

Çalışanların örgütlerine yönelik etik iklim algıları Schwepker Ferrell ve Ingram, (1997) tarafından geliştirilen “Etik İklim Ölçeği” ile değerlendirilmiştir. Ölçek tek boyuttan ve yedi ifadeden oluşmaktadır. Ölçek Biçer (2005) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış ve .885 Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ile güvenilir düzeyde yer almaktadır. “Kurumumda etik kurallar tavizsiz biçimde uygulanmaktadır.” örnek ölçek maddelerinden bir tanesidir.

#### *Kurumsal İtibar Algısı*

Çalışanların kurumsal itibar algısının ölçümü için Fombrun vd.nin (2000) İtibar Katsayısı Ölçeği’nden (Reputation Quotient-RQ) faydalanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlama çalışması ise Özdemir ve arkadaşları (2017) tarafından yapılmış ve Cronbach Alfa güvenilirlik değeri .924 olarak raporlanmıştır. Ölçek toplam 6 boyuttan oluşmakta ve içerisinde 17 ifade

bulunmaktadır. “İşletmemiz insanlara iyi davranır, ihtiyaç sahibi insanlara yardım eder.” örnek bir ölçek ifadesidir.

#### 4. Bulgular

##### 4.1. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenilirliği

Çalışmada ilk olarak oluşabilecek ortak yöntem yanlılığı sorununu mümkün olduğunca en aza indirmek adına anket sırasında katılımcıların dikkatini ölçen birtakım ifadeler kullanılmıştır (örneğin, "Bu ifadeyi okuyorsanız, lütfen aşağıdaki seçeneklerden "katılıyorum" seçeneğini işaretleyiniz). Daha sonra elde edilen veriler ile araştırma ölçeklerinin geçerliliğini test etmek için AMOS (21.0) kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Uyum indeksi değerleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Ölçeklere ilişkin istatistikî sonuçlar Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçek/Model	$\Delta x^2$	<i>df</i>	$\Delta x^2/df$	RMSEA	CFI	AGFI	GFI	NFI
İAH	169.43	54	3.13	.053	.955	.92	.92	.94
ÖEİA	198.12	57	3.47	.062	.913	.94	.93	.92
KİA (1 madde çıkarıldı)	227.76	63	3.61	.071	.902	.91	.90	.91

$p < .001$ .\*\*

İAH= İşe Ait Olma Hissi, ÖEİA= Örgütsel Etik İklim Algısı, KİA= Kurumsal İtibar Algısı

Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğinin test edilmesinin ardından güvenilirlik analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3.'te paylaşılmıştır.

**Tablo 3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek/Model	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
İşe Ait Olma Hissi	3	.94
Örgütsel Etik İklim Algısı	7	.91
Kurumsal İtibar Algısı (1 madde çıkarıldı)	16	.87
<i>Duygusal cazibe</i>	3	.89
<i>Ürün ve hizmetler</i>	3	.90

<i>Vizyon ve liderlik</i>	2	.83
<i>Çalışma ortamı ve iş çevresi</i>	2	.88
<i>Kurumsal sosyal sorumluluk</i>	2	.92
<i>Finansal performans</i>	3	.89

## 4.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

### 4.2.1. Değişkenler Arasındaki İlişki

Bulgular neticesinde tüm değişkenlerinin birbiri ile ilişkisi Tablo 4'teki gibidir.

**Tablo 4. Değişkenler arası ilişkiler**

Değişkenler	M	SE	1.	2.	3.
<b>1. İşe Ait Olma Hissi</b>	4.75	.346	1 (.94)		
<b>2. Örgütsel Etik İklim Algısı</b>	4.01	.766	.431**	1 (.91)	
<b>3. Kurumsal İtibar Algısı</b>	3.98	.813	.509**	.410***	1 (.87)

N=267; p<0.05 için \*; p<0.01 için \*\* ve p<.001 için \*\*\*

Not: Cronbach's alpha değeri.

### 4.2.2. Hipotezlerin Testi

Hipotezleri test etmek amacıyla sosyal bilimler için geliştirilen istatistik paketi SPSS: versiyon 22.00 kullanılmıştır. Araştırma modelindeki doğrudan ve aracı etki katsayısını görebilmek amacıyla Process Makroda tanımlı Model 4'ten faydalanılmıştır (Hayes ve Rockwood, 2017).

Tablo 5'te paylaşıldığı üzere örgütsel etik iklim algısının işe ait hissetme üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır ( $b = .57$ ,  $t = 9.593$ ,  $p < 0.001$ ). Aracı değişken olarak kurumsal itibar algısı modele dahil edildiğinde, örgütsel etik iklim algısının işe ait hissetme üzerinde anlamlı etkisinin devam ettiği görülmektedir ( $b = .33$ ,  $t = 5.21$ ,  $p < 0.001$ ). Aynı zamanda, örgütsel etik iklim algısının kurumsal itibar algısı üzerinde pozitif bir etkisi gözlemlenmektedir ( $b = .51$ ,  $t = 14.13$ ,  $p < 0.001$ ). Bu bilgiye ek olarak kurumsal itibar algısının işe ait hissetme üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır ( $b = 0.45$ ,  $t = 7.11$ ,  $p < 0.001$ ). Söz konusu dolaylı etkinin Bootstrap CI en düşük (UL) ve en yüksek (LL) değerinin .18 ile .44 arasında değiştiği ve etkinin .24 olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 6.).

**Tablo 5. Kurumsal İtibar Algısının Mediatör Rolü**

Değişkenler	Model 1		Model 2		Model 3	
	ÖEİA		KİA		İAH	
	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>	<i>b</i>	<i>t</i>
<b>KİA</b>					0.45	7.112
<b>ÖEİA</b>	.57	9.593**	.51	14.13***	.33	5.21***
<b>R<sup>2</sup></b>	.13		.24		.21	
<b>F</b>	109.91***		232.54***		89.76***	

*N=267; p<0.05 için \*, p<0.01 için \*\* ve p<.001 için \*\*\**

*İAH= İşe Ait Olma Hissi, ÖEİA= Örgütsel Etik İklim Algısı, KİA= Kurumsal İtibar Algısı*

**Tablo 6. Toplam Etki, Doğrudan Etki ve Aracı Etki Değerleri**

	Etki	Boot. S.E.	95% CI	
			En düşük (LL)	En yüksek (UL)
<b>Toplam etki</b>	.57	.04	.48	.82
<b>Direkt etki</b>	.33	.06	.27	.56
<b>Dolaylı etki</b>	.24	.08	.18	.44

## 5. Sonuç, Tartışma ve Kısıtlılıklar

Bu çalışma ile örgütlerin etik kurumsal değerler çerçevesinde işletme faaliyetlerini yürütmelerinin çalışanların işe olan bağlanma duygularını olumlu yönde etkilediği ve örgüt yönetiminde etik anlayış benimsemenin örgütlerin iç paydaşları olan çalışanların nezdinde kurumsal itibar algılarını kuvvetlendirdiği ortaya çıkmıştır. Şüphesiz her işletmenin çalışanlarından beklentisi (ya da arzu edilen ideal çalışan beklentisi) kendini yaptığı işe adanmış, işi ile özdeşleşmiş çalışan profilidir. Kendini işe ait hissetme çalışanın işi ve kendisi arasındaki bir takım faktörlere bağlı gibi görünse de bu his çalışan-yönetim-örgüt seviyesinde pek çok dinamiğe bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Kişinin evrensel etik değerleri kabul eden bir örgütte çalışıyor olması başka bir deyişle mevcut örgüt kültürü ile etik değerler minvalinde bir ilişki kurabilmesi işe ait hissetmeyi güçlendirmektedir. İşe ait hissetmenin önemli etmenlerinden biri olarak örgüt-birey arasındaki sosyal etkileşim iyi derecede bir uyum gerektirdiğinden

örgütün değerlerinin bireyin değerlerini kapsıyor olması bu araştırmada öngörülen örgütsel etik iklim algısı-işe ait hissetme arasındaki etkiyi açıklar niteliktedir. Araştırmada öngörülen ve desteklenen bir diğer araştırma sonucu kurumsal itibar algısı aracılığıyla da söz konusu ilişkinin desteklenmesidir. Örgütün amaçlarını, vizyonunu ve değerlerini benimsemiş ve kendisini bu ilkeler ile uyumlu hisseden bir çalışanın bulunduğu örgüt ile gurur duyması ve örgütü kimliğinin bir parçası olarak kabul etmesi kurumsal itibar algısını olumlu yönde etkilemektedir. Nihayetinde bu olumlu duygulanım hali çalışanın işe ait hissetmesi üzerinde istenen etkiyi bırakmaktadır.

### **Kaynakça**

- Akbaş, T. T. (2010). Örgütsel etik iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: mobilya sanayi büyük ölçekli işletmelerinde görgül bir Araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 121-137.
- Bing, L., & Yu-qing, Y. (2014). Organizational ethical climate review. *International Conference on e-Education, e-Business and Information Management*, 137-140.
- Biçer, M. (2005). Satış elemanlarının iş tatmini, örgüt bağlılığı ve işten ayrılma niyetinin etik iklim ile ilişkisi: Sigorta ve ilaç sektörlerinde bir araştırma. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı.
- Bilginoğlu, E. & Yozgat, U. (2023). Retaining Employees through Organizational Social Climate, Sense of Belonging and Workplace Friendship: A Research in the Financial Sector. *Istanbul Business Research*, 52 (1), 67-85. DOI: 10.26650/ibr.2023.52.806695
- Caruana, A. (1997). Corporate reputation: concept and measurement. *Journal of Product & Brand Management*, 6(2), 109-118.
- Cockshaw, W. D., & Shochet, I. (2010). The link between belongingness and depressive symptoms: An exploration in the workplace interpersonal context. *Australian Psychologist*, 45(4), 283-289.
- Coldwell, D. A., Billsberry, J., Meurs, N. v., & Marsh, P. J. (2008). The effects of person-organization ethical fit on employee attraction and retention: towards a testable explanatory model. *Journal of Business Ethics*, 78, 611-622. doi:10.1007/s10551-007-9371-y
- Cullen, J. B., Victor, B., & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: an assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73, 667-674.

- Filstad, C., Traavik, L. E., & Gorli, M. (2019). Belonging at work: the experiences, representations and meanings of belonging. *Journal of Workplace Learning, 31*(2), 116-142. doi:10.1108/JWL-06-2018-0081
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., Sever, J. M. (2000). ‘The Reputation Quotient: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation’. *The Journal of Brand Management, 7*(4), 241-255.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal, 6*(1), 24-30.
- Gözükara, İ., & Yıldırım, O. (2015). The effect of perceived corporate reputation of a turkish university on affective commitment of students. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 5*(11), 78-93. doi:10.6007/IJARBS/v5-i11/189
- Hofmann, W., Baumeister, R. F., Förster, G., & Vohs, K. D. (2012). Everyday temptations: an experience sampling study of desire, conflict, and self-control. *Journal of Personality and Social Psychology, 102*(6), 1318.
- Hurtado, S., & Carter, D. F. (1997). Effects of college transition and perceptions of the campus racial climate on Latino college students' sense of belonging. *Sociology of Education, 324*-345.
- Öncer, A. Z., & Yıldız, M. L. (2012). The impact of ethical climate on relationship between corporate reputation and organizational identification. *Procedia - Social Behavioral Sciences, 58*, 714-723.
- Özdemir, L., & Elitok, U. (2019). Bankaların Müşteri Sermayelerinin Kurumsal İtibarları Üzerine Etkisi: Batman İli Örneği. *OPUS International Journal of Society Researches, 12*, 703-718.
- Schwepper, C. H., Ferrell, O. C., & Ingram, T. N. (1997). The influence of ethical climate and ethical conflict on role stress in the sales force. *Journal of the Academy of Marketing Science, 25*, 99-108.
- Usmani, A., & Nayak, P. (2022). Effect of csr and enterprise risk management system on corporate reputation: an empirical study. *International Journal of Social Sciences & Economic Environment, 7*(2), 39-56. doi:10.53882/IJSSEE.2022.0702004.

- Van Herpen, S. G., Meeuwisse, M., Hofman, W. A., & Severiens, S. E. (2020). A head start in higher education: the effect of a transition intervention on interaction, sense of belonging, and academic performance. *Studies in Higher Education*, 45(4), 862-877.
- Vardaman, J. M., Gondo, M. B., & Allen, D. G. (2014). Ethical climate and pro-social breaking in the workplace. *Human Resource Management Review*, 24, 108-118. doi:10.1016/j.hrmr.2012.05.001
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *101/Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.
- Wagstaff, M. F., Flores, G. L., Cannella, A., Sarkar, S., & Choirat, C. (2021). Construct validity of unobtrusive measures of organizational ethical climates. *Corporate Reputation Review*, 24, 158-177. doi:10.1057/s41299-020-00100-6
- Yan, B., Zheng, K., & Yang, A. (2013). Administrative organizational ethical climate based on social interactionism. *International Conference on Information, Business and Education Technology*, 468-471.
- Zhou, L., Liu, Y., Chen, Z., & Zhao, S. (2018). Psychological mechanisms linking ethical climate to employee whistle-blowing intention. *Journal of Managerial Psychology*, 1-18. doi:10.1108/JMP-09-2017-0292



## SAĞLIKTA YAPAY ZEKA KULLANIMI: HEKİMLER ÜZERİNDE NİTEL BİR ÇALIŞMA

**Uzman Selin PALA**

*Bahçeşehir Üniversitesi. [selinpalaaa@gmail.com](mailto:selinpalaaa@gmail.com)*

**Doç. Dr. İlkay TURAN**

*Bahçeşehir Üniversitesi. [ilkay.turan@bau.edu.tr](mailto:ilkay.turan@bau.edu.tr)*

### Özet

Yapay zeka (YZ), sağlık sektöründe önemli bir etki yaratmıştır ve giderek daha fazla hekimin klinik kararlarını desteklemek için bu teknolojiyi kullanmaya yönelmesi beklenmektedir. Amaç, hekimlerin YZ uygulamalarını kullanmaya yönelik tutumları ve belirleyicilerinin incelenmesidir. Kasım 2022 ile Aralık 2022 tarihleri arasında İstanbul’da bir özel hastanede çalışan 17 hekimler ile, 'kişisel yaşam deneyimlerinin' ayrıntılı özetlerini sağlamayı amaçlayan nitel bir yaklaşım benimsenerek yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Hekimlerin %76,5 'i (13/17) yapay zeka özellikli sistemlerle deneyime sahiptir. Katılımcıların yanıtlarından hekimlerin yapay zeka özellikli sistemleri kullanmaya ilişkin tutumlarını belirleyen 5 kategorik kavram ve 429 açık kod açıklanmıştır. Bu kodlardan en sık tekrar edenleri sırasıyla ‘Kullanım avantajları’ (n: 156), ‘Beklentiler’ (n: 75), ‘Diğer etkiler’ (n: 69), ‘Endişeler’, (n: 65) ve ‘YZ özellikli sistemlere ilişkin minimum gereksinimler’ (n: 64) şeklinde kodlanmıştır. Katılımcıların 9’u kurumlarında teknoloji algısının yüksek olduğunu belirtmiştir. Kurumsal anlamda oluşan olumlu algılar, hekimlerin yeni teknolojilere daha açık ve istekli bir şekilde önceliklendirmelerini sağladığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Yapay Zeka, Tutum, Sağlıkta Yapay Zeka*

### 1. Giriş

Gelecekte sağlık hizmetlerinin yapay zeka odaklı olarak sunulacağı göz önüne alındığında, sağlık profesyonellerinin ihtiyaçlarını karşılamak, iş gücü planlaması yapmak ve klinik eğitim süreçlerini tasarlamak için önceden programlamalar ve yatırımlar yapılması gerekmektedir. Ancak, hekimlerin yapay zeka özellikli uygulamalara karşı dirençli olabileceği ve bu teknolojiye ilişkin ön yargıları olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Hekimlerin yapay zekaya yönelik tutumlarını saptayarak, sağlık alanında YZ teknolojilerinin başarılı bir şekilde

benimsenmesi ve uygulanması için gerekli stratejilerin ve politikaların belirlenmesine katkıda bulunmaktadır. Hekimlerin YZ'ya yönelik bilgi düzeylerini, beklentilerini ve endişelerini değerlendirecek, böylece eğitim, farkındalık ve işbirliği programlarının geliştirilmesine yol gösterecektir. Sonuç olarak, bu çalışma, YZ teknolojilerinin sağlık sektöründe etkin kullanımını teşvik ederek, hasta bakımının sürekli iyileştirilmesine ve sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Kavramsal çerçeve kısmında araştırmada ele alınan değişkenlere ait bilgiler verilmesi ve çalışmanın kuramsal altyapısının sunulması istenmektedir. Alt başlıklar kullanılarak bu kısım genişletilebilir. Kavramsal çerçeve kısmında araştırmada ele alınan değişkenlere ait bilgiler verilmesi ve çalışmanın kuramsal altyapısının sunulması istenmektedir. Alt başlıklar kullanılarak bu kısım genişletilebilir.

## **3. Araştırmanın Yöntemi**

Yorumlayıcı fenomenolojik analiz yaklaşımı ile 'kişisel yaşam deneyimlerinin' ayrıntılı ve derinlemesine incelenmesi amaçlanmıştır. Özel bir hastanede YZ fenomeninin yaşanmış deneyimlerine ilişkin verileri, yarı yapılandırılmış açık uçlu 10 soru ile değerlendirilmiştir. Amaca yönelik örnekleme yöntemi ile katılımcıların seçimi ile (radyoloji, medikal onkoloji, patoloji, anestezi, kalp ve damar cerrahisi, kardiyojoloji, göğüs cerrahisi, nöroloji, dermatoloji, nükleer tıp, göğüs hastalıkları, alerji ve immünoloji ) hastane içerisindeki farklı uzmanlık alanlarına, deneyim düzeylerine ve hekimlerin özel hastanede yerine getirdiği rollerin anlaşılmasını içermektedir. Derinlemesine mülakat yöntemi ile yüz yüze yaklaşık 20-30 dk süren görüşmeler ses kaydı alınmıştır. Katılımcılar sırasıyla K1-K17 olarak kodlanmıştır. Verilerin MAXQDA programında kodlanması ve analizi gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik ve geçerliliğin sağlamak için sürekli olarak veri kontrolü yaparak tutarlılık sağlamıştır. Farklı araştırmacılar tarafından yapılan kodlamaların karşılaştırılması ve uyumun değerlendirilmesi, araştırmanın güvenilirliğini artırmıştır.

Güvenilirlik, sürekli karşılaştırma yöntemi kullanılarak, veri analizi sürecinde yeni iç görüler elde edildiğinde geriye ve ileriye doğru tüm görüşme setleri için açık kodlama adımları tekrarlanmıştır. Bu yaklaşım, geçerlilik ve güvenilirliğin sürekli iyileştirilmesine olanak tanımıştır ve analiz sonuçlarının daha sağlam ve güvenilir olmasını sağlamıştır. Verilerin analizinde, tekrarlayan kodları belirlemek için dikkatli bir süreç izlenmiştir. Bu kodlar daha sonra gruplandırılarak ve analiz edilerek, daha geniş bağlamlarla ilişkilendirilen 5 kategori

açıklanmıştır. Çalışma için hastaneden ve katılımcılardan gerekli izin ve onaylar alınmıştır. Çalışma kişisel bilgi içermese de ses kayıtları sadece araştırmacı tarafından dinlenmiş ve bu husus katılımcılara ayrıntılı olarak ifade edilmiştir.

#### **4. Bulgular**

Kasım 2022 ile Aralık 2022 tarihleri arasında İstanbul'da faaliyet gösteren bir özel hastanede görev yapan hekimlerin, yapay zekaya yönelik tutumlarını incelemek amacıyla, amaca yönelik örnekleme yöntemi kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar K1'den K17'ye kadar numaralandırılmıştır. Bu görüşmelerin daha doğru bir değerlendirme için, katılan hekimlerin mesleki, bireysel özellikleri ve bazı tanımlayıcı özellikleri aşağıda verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların yaş aralığı 36- 57 aralığında değişmektedir. Katılımcıları 4'ü kadın, 13'ü erkek katılımcıdan oluşmaktadır. Kadınların yaş aralığı 41-56 aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların mesleki unvanlarına göre dağılımına bakıldığında hekimlerin 6'sı Uzman, 6'sı Doçent ve 5'i Profesör doktordur. Kadın 4 katılımcınının 2'si uzman doktor, 1'i profesör doktor ve diğeri ise doçent doktordur. Katılımcıların çalışma yılı 12-34 yıl aralığında olduğu ve uzmanlık dalları incelendiğinde ise radyoloji, medikal onkoloji, patoloji, anestezi, kalp ve damar cerrahisi, kardiyoloji, göğüs cerrahisi, nöroloji, dermatoloji, nükleer tıp, göğüs hastalıkları, alerji ve immünoloji alanlarında faaliyette buldukları görülmektedir. Şekil 4.4 de katılımcıların uzmanlık alanları verilmiştir. Hekimlerin aktif olarak görev aldığı alanlara bakıldığında hekimlerin 8'i (%47,1) muayene, tanı ve tedavi alanında görev yapmaktadır. Tanı alanında görev yapanlar ise 6'sı (%36,3) ve ameliyatlara da dahil olmak üzere tüm alanlarda görev yapanlar ise 3'ü (% 17,6)' sı idi. Şekil 4.3'te gösterilmiştir.

Nitel veri kümeleri içerisinde hekimlerin işlerini yaparken günlük hayatta karşılaştıkları zorluklara ilişkin kodlar oluşturuldu. En sık bahsedilen zorluk iletişim ile ilgili zorluklar (n: 7), ikinci en sık bahsedilen zorluk ise tanıya ulaşmaya ilişkin zorluklar (n:5) olarak söylendi. Katılımcıların çoğu veri setinde yapay zekaya ilişkin okuryazarlık oranı yüksekti. Katılımcılar arasında Yapay zekaya ilişkin sistemlerin makinelerin öğrenmesi şeklinde tanımlanması oldukça yüksek bilinirlik düzeyindeydi. Bir katılımcı konuya ilişkin düşüncelerini belirtirken katılacağı bir seminerde başka insanlara bu bilgileri nasıl anlatacağını düşündüğünü ifade etti.

Yapay zeka insan beyni tarafından gerçekleştirilebilecek şeylerin benzer algoritmalarla makineler tarafından gerçekleştirilmesi (K8-görüşme., Konum 18)

**Tablo 1: Katılımcıların Teşhiste Kullanım Önceliğinin Cinsiyete Göre Belge Temelli Çapraz Tablosu**

	Cinsiyet = Erkek	Cinsiyet = Kadın	Toplam
Teşhiste kullanım önceliği	0	0	0
Duruma göre değişebilir	2	0	2
Önce teşhis önerisi alırım	7	2	9
Önce kendim bakarım	4	2	6
<b>TOPLAM</b>	13	4	17
N= Belgeler/Konuşmacılar	13	4	17

Hekimlerin %76,5 'i (13/17) yapay zeka özellikli sistemlerle deneyime sahipti ve deneyime sahip olanları büyük çoğunluğu erkeklerden (12/13) oluşmaktaydı. Veri seti içerisinde kadın katılımcılarından sadece 1 kişi (1/4) deneyimi olduğunu söyledi. Hekimlerin niçin yapay zeka özellikli sistemlere ilişkin deneyim yaşamadığı soruldu. Hekimler genel olarak kendi branşlarında bu sistemlerin yaygın olarak kullanılmadığı iletilmişlerdir. Deneyime sahip olan hekimlerin 12'si (12/13) yapay zekayı günlük işlerinde kullandıklarında olumlu hissedeceklerini belirttiler. Yapay zeka deneyimi olmayan 4 kişi ise yapay zekayı günlük işlerinde kullandıklarında olumlu hissettiklerini belirtmiştir.

Katılımcılardan kendi teşhis önerisini ifade etmeden önce yapay zekadan teşhis önerisi alacağını ifade eden 9 katılımcıdan 8'i kurumunda yapay zekaya yönelik duyarlılığın yüksek olduğunu ilettiler. Diğer yandan teşhis önerisi almadan önce kendi fikrini ifade edeceğini belirten 6 kişiden 4 'ü kurumda yapay zekaya yönelik duyarlılığın düşük ve orta derecede olduğunu belirtmiştir. Yani kurumsal teknoloji algısının hekimlerin bu sistemleri benimsemelerine ve kullanmalarına yönelik tutumlarını konumlandırmada etkili olduğu sonucuna varılmıştır

Toplanan veriler ışığında hekimlerin yapay zeka özellikli sistemleri kullanmaya ilişkin tutumlarını belirleyen 5 kategorik kavram açıklanmıştır. Hekimlerin YZ özellikli sistemlere yönelik tutumlarının belirleyicilerine ilişkin toplam 429 açık kod belirlenmiştir. Kodların gruplandırılması ve analiz edilmesiyle, ortaya daha geniş bağlamlarla ilişkilendirilen 5 kategori

açıklanmıştır. Bu kodlardan en sık tekrar edenleri sırasıyla ‘Kullanım avantajları’ (n: 156), ‘Beklentiler’ (n: 75), ‘Diğer etkiler’ (n: 69), ‘Endişeler’, (n: 65) ve ‘YZ özellikli sistemlere ilişkin minimum gereksinimler’ (n: 64) şeklinde kodlanmıştır.

**Tablo 2: Kod Sistemi ve Frekans Tablosu**

<b>Kod Sistemi</b>	<b>Frekans</b>
<b>YZ sistemlerine yönelik tutumların belirleyicileri</b>	429
<b>Kullanım Avantajları</b>	156
Riskleri öngörebilmesi	27
Teşhis verimliliği	28
Teşhis Kalitesi	45
Nadir hastalıkların teşhisi	7
Teşhis ve hastalığın yönetiminde standart	20
Monoton işlerde zamandan kazanç	21
Dijitalleşme ile uzaktan çalışma	8
<b>YZ özellikli sistemlerin minimum gereksinimleri</b>	64
Yasal düzenlemeler ve yükümlülükler	8
Güvenilirliğin kanıtlanmış olması	20
Fayda sağlayıcı olması	19
Ekonomik uygulanabilirlik	6
Yetkinliğe dayalı eğitim ihtiyacı	11
<b>Endişeler</b>	65
Etik Sorunlar	11
Hekim-Hasta ilişkisinin değişmesi	6
Önyargılı yaklaşımların gelişmesi	8

Masraf ve israf riski	7
Tıbbi Teşhis Hataları	21
YZ' nın yetersizliklerini algılayamamak	12
<b>Beklentiler</b>	75
Zaman Verimliliği	18
Tanıya destek olması	35
Maliyetleri düşürmesi	9
Mesleki imajın değişmesi	13
<b>Diğer Etkiler</b>	69
Çalışma-ülke koşulları	13
Değişen branş koşulları	24
Bireysel Özellikler	32
Açık görüşlü olma durumu	8
Teknoloji ve YZ ile yakın ilişkili çalışma	24

## 5. Sonuç ve Tartışma

Literatürde yapılan araştırmalar sonucunda yapay zekanın hekimlerin profesyonel geleceklerinin tehlikede olduğunu hissettirdiği gözlemiyle yola çıkılarak başlanmıştır. "Hekimler YZ' yı mesleki rolleri ve gelecekteki mesleki imajları için bir tehdit olarak mı görüyorlar?» Bu sorunun cevabı “evet” bile olsa devamı “evet ama...” olacaktır.

Elde ettiğimiz sonuçlar, literatüre kıyasla endişe ve korkuların hekimlerde hem doğrudan ifadelerinde hem de eylemlerinde ifade edilmesine rağmen, beklenenin çok daha belirgin altında olduğunu göstermektedir. Bunun yerine, yapay zekanın daha büyük bir olaylar zincirinde bir bağlantı olarak görülebileceğini, doktorların bunu mevcut mantıkla nasıl eşleştirebileceğini ve nihayetinde değişimin yıkıcı olmaktan çok kademeli olabileceğini göstermiştir. Katılımcılar YZ kullanmaya yönelik kararı deneyimleri doğrultusunda ve sunulan sistemi tanıdıkça benimseyebileceklerini vurgulamışlardır. Kurumsal değişime mikro bir

perspektiften bakmanın yararlı olduğu fikrinin bu sistemlerin kabullenilmesinde destekleyici olacağı düşünülmüştür. Sonuçta hasta sonuçlarını ve genel sağlık hizmeti verimliliğini iyileştiren etkileri olduğu belirtildi. Ek olarak, yapay zeka algoritmaları ilaç keşfi ve geliştirme için kullanılabilir ve bu süreçlerle ilişkili süre ve maliyeti önemli ölçüde kısaltacağı ifade edilmiştir. Hem tıp hem de tıbbi görüntüleme, özellikle bilgisayar sistemlerindeki teknolojik gelişmeler ve yazılım çözümlerinin geliştirilmesinde son yıllarda büyük adımlar atılmıştır. Örüntüleri tanıma ve gelişmiş klinik yönetim için sistemler her zamankinden daha iyi durumdadır. Örneğin, veri kalitesini iyileştirmek, çeşitli hastalıkları ya da lezyonları tespit etmek, bölümlere ayırmak ve hatta klinik açıdan prognozu tahmin etmek için derin öğrenme araçları iş akışının ayrılmış basamaklarında kullanılmaktadır. Tüm bu yönler, YZ sistemlerini çok yönlü ve çok amaçlı bir kullanım aracı haline getirmektedir.

Bilgisayarlar artık elektrokardiyogramları (EKG'ler) ve laboratuvar sonuçlarındaki anormal değerleri okuyabiliyor, cilt lezyonlarını analiz edebiliyor ve diğer radyoloji görüntülemeleri raporlayarak radyologların görevlerini gerçekleştirebiliyor. Bu makine öğrenimine dayalı görevlerin çoğu tıbbi uygulamada kabul edilmiş ve çoğu hekimin günlük uygulamada yoğun bir şekilde yaptığı primer görevleri olduğu bilinmektedir. Peki bu makine görevlerinin yürütülmesi mükemmel midir? Çalışmaya katılan hekimler mükemmel olmadığı konusunda hem fikirdi. Genellikle çoğu hızlı görüntü yorumlaması ve uzmanlıkta teşhis ve tedaviye yönelik eksikliği dolduracağını düşündü. Ancak genel olarak sürecin denetlemek için yetenekli bir kişinin gerekli olacağını belirttiler. Sonuçlarımız, endişelerin çoğunun, sağlık sistemindeki rolleri ne olursa olsun, görüşmeye katılan tüm paydaşlar tarafından paylaşıldığını gösteriyor. YZ ile ilgili çelişkili kavramlar, sağlık verileri sorunları, AI'nın özellikle radyolojide geliştirdiği bilgi, uluslararası rekabetin gerçekleri ve doktor-hasta ilişkisindeki kafa karışıklığı. Ayrıca, ankete katılan hekimlerin bulgularının çoğu uluslararası literatürde bulunanlarla tutarlıdır. Bu nedenle, YZ araçlarının hem doktorlar hem de hastalar için teşhis ve karar verme ortamını değiştirmesi ve tüm sağlık profesyonellerini etkilemesi gerektiğine dair ortak bir temel fikir vardı. YZ üreticileri, görüşmeye katılan tüm hekimlerin etkileşimleri yoluyla sağlık hizmetlerinde yapay zekanın gelişimini açıkça yönlendirmektedir. YZ'nin hızlı büyümesinde kilit bir rol oynayan hekimlerin ihtiyaçlarını karşılamak için YZ araçları geliştirmeye devam ediyorlar. Aynı zamanda, endüstri ortakları hekimlerin yalnızca güvenilir verilere erişmesine değil, aynı zamanda bu araçları mevcut uygulamalarına entegre etmesine de ihtiyaç duyuyor. YZ geliştirilmesi, öğrenme modelinin ve datasının artması için hekimlerin ürettiği tanı ve muayenelere ihtiyaçları olacaktır. Bu çerçeveden bakıldığında veri tabanı açısından hala insan



doktorlara ihtiyaç sürüyor gibi görünüyor. Bir yandan sağlık sektörü ve araştırmacılar, yüksek kaliteli sağlık hizmeti verilerine duyulan ihtiyacı vurguluyor. Bu arada doktorlar hala bu araçların yararlılığına dair kanıt bekliyor ve tam olarak anlamadıkları yapay zeka araçlarının neden olduğu yaralanmalardan sorumlu tutulup tutulamayacaklarını merak ediyorlar

Bu çalışma, hekimlerin yapay zeka özellikli sistemlere yönelik tutumlarını ve deneyimlerini anlamak için önemli bir katkı sağlamaktadır. Çalışmanın sonuçları, hekimlerin yapay zeka uygulamalarının faydalarını ve avantajlarını fark ettiklerini ve bu teknolojilerin kullanımının yaygınlaşmasına olumlu bir şekilde katkıda bulunabileceğini göstermektedir.

Hekimlerin yapay zekaya yönelik tutumlarının saptanması, sağlık alanında YZ teknolojilerinin başarılı bir şekilde benimsenmesi ve uygulanması için önemlidir. Bu tutumların belirlenmesi, şu nedenlerle önem taşır:

**Hızlı ve etkili adaptasyon:** Hekimlerin AI teknolojilerine yönelik tutumları olumluysa, bu teknolojilerin sağlık sektöründe daha hızlı ve etkili bir şekilde adapte olması ve kullanılması mümkün olacaktır.

**Eğitim ve farkındalık:** Hekimlerin AI konusundaki bilgi ve becerilerini artırmak için eğitim programları ve farkındalık çalışmaları düzenlenebilir. Bu sayede, hekimlerin AI teknolojilerini etkin bir şekilde kullanmaları sağlanabilir.

**Direnç ve endişelerin azaltılması:** Hekimlerin AI'ya karşı olumsuz tutumları ve endişeleri tespit edildiğinde, bu endişelerin giderilmesi için gerekli adımlar atılabilir. Bu, AI teknolojilerinin sağlık sektöründe daha geniş kabul görmesine yardımcı olacaktır.

**İş birliği ve araştırma:** Hekimlerin AI'ya yönelik tutumlarının anlaşılması, sektördeki iş birliklerinin ve araştırmaların desteklenmesine yardımcı olabilir. Bu sayede, AI teknolojilerinin sağlık alanındaki potansiyeli daha iyi değerlendirilebilir ve geliştirilebilir.

**Hasta bakımının iyileştirilmesi:** Hekimlerin AI teknolojilerine yönelik tutumları ve beklentileri, bu teknolojilerin hasta bakımında nasıl daha etkin bir şekilde kullanılabileceğine dair önemli bilgiler sunar. Bu bilgiler, hasta bakımının sürekli iyileştirilmesine katkıda bulunur.

Sonuç olarak, hekimlerin yapay zekaya yönelik tutumlarının saptanması, AI teknolojilerinin sağlık sektöründe başarılı bir şekilde benimsenmesi, uygulanması ve geliştirilmesi için önemlidir. Bu sayede, YZ' nin sağlık alanındaki potansiyelinden en iyi şekilde yararlanılabilir ve hasta bakımı daha da geliştirilebilir.

### **Kaynakça**

- Alex Liu. (2019). Transforming Healthcare with Big Data and AI. Information Age Publishing.
- Allam, E., Alfonse, M., & Salem, A. B. M. (2022, March). Artificial intelligence techniques for classification of eye tumors: a survey. In 2022 5th International Conference on Computing and Informatics (ICCI) (pp. 175-179). IEEE.
- Buck, C., Doctor, E., Hennrich, J., Jöhnk, J., & Eymann, T. (2022). General practitioners' attitudes toward artificial intelligence-enabled systems: interview study. *Journal of Medical Internet Research*, 24(1), e28916.
- Castagno, S., & Khalifa, M. (2020). Perceptions of artificial intelligence among healthcare staff: a qualitative survey study. *Frontiers in artificial intelligence*, 3, 578983.
- Char, D. S., Shah, N. H., & Magnus, D. (2018). Implementing machine learning in health care—addressing ethical challenges. *The New England journal of medicine*, 378(11), 981.
- Gnambs, T., & Appel, M. (2019). Are robots becoming unpopular? Changes in attitudes towards autonomous robotic systems in Europe. *Computers in Human Behavior*, 93, 53-61.
- Khairat S, Marc D, Crosby W,. (2018). AI Sanousi A Reasons For Physicians Not Adopting Clinical Decision Support Systems: Critical Analysis. *JMIR Med Inform.* 6(2): e24 s.1-10
- Martinho, A., Kroesen, M., & Chorus, C. (2021). A healthy debate: Exploring the views of medical doctors on the ethics of artificial intelligence. *Artificial Intelligence in Medicine*, 121, 102190.
- Miotto, R., Wang, F., Wang, S., Jiang, X., & Dudley, J. T. (2018). Deep learning for healthcare: review, opportunities and challenges. *Briefings in bioinformatics*, 19(6), 1236-1246.
- N. Bostrom, E. Yudkowsky. (2011). *The Cambridge Handbook of Artificial Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nordlinger B., Villani C., Rus D,. (2020). Healthcare and Artificial Intelligence.
- Safi, S., Danzer, G., & Schmailzl, K. J. (2019). Empirical research on acceptance of digital technologies in medicine among patients and healthy users: questionnaire study. *JMIR human factors*, 6(4),

- Sarwar, S., Dent, A., Faust, K., Richer, M., Djuric, U., Van Ommeren, R., & Diamandis, P. (2019). Physician perspectives on integration of artificial intelligence into diagnostic pathology. *NPJ digital medicine*, 2(1), 1-7.
- Tamori H, Yamashina H, Mukai M, Morii Y, Suzuki T, Ogasawara K. Acceptance of the Use of Artificial Intelligence in Medicine Among Japan's Doctors and the Public: A Questionnaire
- Verma, M., (2018). Artificial intelligence and its scope in different areas with special reference to the field of education. *International Journal of Advanced Educational Research*. 3 (1), pp. 5-10.
- Ward, R., Stevens, C., Brentnall, P. and Briddon, J. (2008). The Attitudes of Health Care Staff to Information Technology: A Comprehensive Review of the Research Literature. *Health Information and Libraries Journal*, 25(2), 81–97.
- Yarar, İ., & Karabacak, K. (2015). 8th grade students' attitude towards technology. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 2051-2060.
- Zacharias, N. T. (2011). *Qualitative research methods for second language education: A coursebook*. Cambridge Scholars Publishing.

# AKILLI TEKNOLOJİ, YAPAY ZEKÂ, ROBOTİK VE ALGORİTMALAR FARKINDALIĞI ÖLÇEĞİNİ TÜRKÇEYE UYARLAMA ÖN ÇALIŞMASI

**Doç. Dr. Ufuk BAŞAR**

*İstanbul Ticaret Üniversitesi, [ubasar@ticaret.edu.tr](mailto:ubasar@ticaret.edu.tr)*

## **Özet**

Bu araştırmanın amacı akıllı teknoloji, yapay zekâ, robotik ve algoritmalar farkındalığı ölçeğini Türkçeye uyarlamaktır. Bu amaç doğrultusunda bir ön çalışma yapılmıştır. Araştırmanın verisi İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan, kartopu ve elverişlilik örnekleme yöntemlerine uygun olarak belirlenen 222 mavi yakalı katılımcıdan gönüllülük esasına göre, anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmada Türkçeye çevrilen ölçeğin yapı, benzeşim, ayrışım ve kriter geçerliliği ile güvenilirliği test edilmiştir. Elde edilen bulgular Türkçeye uyarlanan dört maddeli ve tek boyutlu ölçeğin yeterli düzeyde geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

***Anahtar Kelimeler:** Akıllı Teknoloji, Yapay Zekâ, Robotik, Algoritmalar, Ölçek Uyarlama*

## **1. Giriş**

Endüstri 4.0 uygulamalarıyla birlikte varlığını hissettiren, çalışanların iş yapma biçimini ve örgütlerin yönetimini doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkileyen dijital araçlar, Brougham ve Haar (2018) tarafından “smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA)” olarak adlandırılmıştır. Kavramı dilimize akıllı teknoloji, yapay zekâ, robotik ve algoritmalar (AYZERA) biçiminde çevirmek mümkündür. İçinde bulunduğumuz yüzyılda insanlar tarafından yapılan bazı işlerin AYZERA tarafından yapılmaya başlanabileceği, buna bağlı olarak çalışanların çeşitli sorunlarla karşılaşabileceği ve büyük ölçekli işsizlik yaşanabileceği öngörülmektedir. Bu duruma “teknolojik işsizlik” denmektedir. Örgütler daha verimli olabilmek amacıyla her geçen gün üretim ve işletim maliyetlerini daha da aşağı çekmenin yollarını aramaktadır. AYZERA bazı işlerde insanlara kıyasla daha becerikli ve daha az maliyetli olduğundan örgütler tarafından tercih edilmesi söz konusudur (Frey ve Osborne, 2017). Örneğin bugün marketlerde kasiyersiz ödeme noktalarını, havaalanlarında insansız bagaj yükleme ve kayıt masalarını, iş yerlerinde robot süpürgeleri, bankalarda dijital telefon operatörlerini, parklarda robot çim biçme makinalarını ve hatta yollarda birinci ve ikinci seviye otonom sürüş yeteneğine sahip otomobilleri görmek mümkündür. Kuşkusuz geleceğin

dünyasında AYZERA daha fazla yerde kullanılacaktır. Örneğin, yakın bir gelecekte tarlaları süren, hasat toplayan, kargoları dağıtan, depolarda ve ofislerde malzeme taşıyan, sağlık, hukuk, mühendislik, havacılık, denizcilik, madencilik, bankacılık, eğitim/öğretim ve yöneticilik gibi mesleklerde teşhis, tespit ve kontrol etme, tanı koyma, değerlendirme, karar verme ve ürün/süreç tasarlama gibi görevleri yapan ya da yapılmasını destekleyen akıllı teknolojilere yaygın bir şekilde rastlanabilir. Dolayısıyla hâlihazırda insanlar tarafından yapılan bazı işlerin AYZERA tarafından yapılmaya başlanması çalışanlar için tehdit teşkil edebilir. Buradan hareketle Brougham ve Haar (2018) AYZERA'nın çalışanlar üzerindeki psikolojik etkilerini öngörebilmek ve yeni koşulları yorumlayabilmek amacıyla AYZERA farkındalığı ölçeğini geliştirmiştir. AYZERA farkındalığı ölçeğini kullanarak çalışanların AYZERA'nın ve ona bağlı olarak şekillenecek olan yeni koşulların farkında olup olmadıklarını ölçümlemek ve söz konusu farkındalığın örgüt yönetimi süreçleri bakımından yaratacağı sonuçları açıklayabilmek mümkündür. Her ne kadar ulusal yazında örgütlerin dijitalleşmesi üzerine yapılan çalışmaların sayısında artış olsa da sosyal bilimler alanlarında yapılan görgül araştırmaların sayısının nispeten az olduğu görülmektedir. Bu bakımdan AYZERA farkındalığı ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasıyla konuyla ilgili yeni görgül araştırmaların teşvik edileceğine inanılmaktadır. Bu kapsamda öncelikle AYZERA'yla ilgili yazın incelenmiş, sonrasında Brougham ve Haar (2018) tarafından yapılan çalışma esas alınarak AYZERA farkındalığı ölçeğini Türkçeye uyarlama ön çalışması yapılmıştır.

## **2. Kuramsal Çerçeve**

AYZERA farkındalığı, çalışanların hâlihazırda yaptıkları işlerin dijital sistemler tarafından yapılabileceğinin, kendilerinin yerine dijital sistemlerin örgütlere entegre edilebileceğinin, dijitalleşmeye bağlı olarak iş yapış biçimlerinde meydana gelebilecek değişikliklerin ve bunlara bağlı olarak kariyer planları üzerindeki etkilerin farkında olup olmadıklarını ifade etmektedir (Brougham ve Haar, 2018). Dolayısıyla AYZERA farkındalığı çalışanların kendi işleri, kariyerleri ve esenlikleri ile ilgili olarak teknolojik yenilikleri nasıl algıladıklarını kapsamaktadır (Oosthuizen, 2019). AYZERA'nın merkezinde akıllı teknoloji ve yapay zekâ yer almaktadır. Akıllı teknoloji, yapay zekâ tabanlı çalışan ve birbiri ile iletişim halinde olan sistemlerden oluşmaktadır. Bu sistemler büyük veriyi işleyebilen, sensörleri vasıtasıyla çevreden veri toplayabilen, deneyimler yoluyla öğrenebilen ve internet benzeri ağlar üzerinde iletişim kuran cihazları ve yazılımları kapsamaktadır (Cook ve Das, 2005). Günlük diyaloglarda “yapay zekâ” ifadesi kullanılırken aslında makine öğrenmesi, derin öğrenme, dil, kelime, görüntü ve ses işleme algoritmaları ve karar destek sistemleri gibi dijital teknolojilere atıfta

bulunmaktadır. Dolayısıyla yapay zekâ ile insan zekâsını taklit eden ve onun gibi işlev görmesi amaçlanan yapay elektronik sistemler kastedilmektedir. Bu bakımdan yapay zekâyı kapsayıcı bir kavram olarak düşünmek yanlış olmayacaktır (Kravchenko, 2019). İşletmeler söz konusu olduğunda işletmenin türüne göre kullanılan ya da kullanılabilir yapay zekâ farklılık göstermektedir. Hâlihazırda çevrimiçi iletişim ve toplantı uygulamaları, yazım destek programları, eğitim ve değerlendirme yardımcıları ve sohbet robotları gibi yapay zekâ teknolojileri ofislerde kullanılmaktadır. Yapay zekânın işletmelerde araç, yardımcı, kontrolör, yol gösterici ve takım arkadaşı rollerinde kullanımı mümkündür (Getchell vd., 2022).

AYZERA'nın diğer bir bileşeni olan robotik, robotların tasarımını, yapımını, işletimini ve kontrolünü kapsayan bilim dalıdır. Robotlar yerleşik sensörleri aracılığıyla çevrelerinden veri toplayan ve topladığı veriyi işleyerek kendinden beklenen işlevleri yerine getiren cihazlardır. Robotlar belirli bir algoritmaya uygun olarak programlanmaktadır. Algoritma bir işlevi gerçekleştirmek için gerekli olan mantıksal adımlar silsilesidir. Robotlar farklı düzeylerde yapay zekâyâ sahip olabilir. Zekâ düzeyine bağlı olarak bazı robotlar karmaşık işlevleri yerine getirirken, diğerleri yalnızca basit işlevleri yerine getirebilmektedir (Elleithy, 2008; Govers, 2018). Giderek kullanımı yaygınlaşan temizlik robotları düşük yapay zekâyâ sahip robotlara, öğrenme becerisi olan hedef tespit ve teşhis sistemleri ise yüksek yapay zekâyâ sahip robotlara örnek gösterilebilir.

AYZERA'nın kısa vadede hâlihazırdaki iş tanımlarını, iş gereksinimlerini, iş yapılış biçimlerini, çalışma saatlerini, çalışanlarla akranları, yöneticileri ve astları arasındaki ilişkileri ve ücretlendirme sistemlerini etkilemesi ve değiştirmesi, görece daha uzun vadede ise insanlar tarafından yapılan bazı işleri yapması beklenmektedir (Chui et al., 2015). Yaratıcılık, etik değerlendirme, duygusal zekâ, sosyal etkileşim ve sezgilerin kullanıldığı karmaşık, bilişsel ve duygusal beceri gerektiren işlerin uzun bir süre daha insanlar tarafından yapılacağı öngörülmektedir. Bununla birlikte daha az beceri gerektiren bazı basit işler bir süredir AYZERA tarafından yapılmaktadır ve zamanla bu işlerin sayısının artmasının kuvvetle muhtemel olduğu değerlendirilmektedir (Lingmont ve Alexiou, 2020). Ayrıca geçmişe kıyasla, günümüzde özellikle Covid-19 salgınıyla birlikte uzaktan ve esnek çalışma modellerinin kanıksanmasına bağlı olarak işletmelerde çeşitli AYZERA uygulamalarının yaygınlaştığından bahsetmek mümkündür (Ayoko vd., 2021).

Günümüze dek yapılan yabancı menşeli araştırmalarda genel itibariyle AYZERA farkındalığının çalışanların kariyerlerine ilişkin aldıkları kararlar ile örgütleri ve işlerine karşı olan tutumları ve davranışları üzerindeki etkileri anlaşılmasına çalışılmıştır. Ancak ulusal yazında

benzer çalışmalara rastlanmamıştır. Örneğin Brougham ve Haar (2018) AYZERA farkındalığının örgütsel bağlılığı zayıflattığını, kariyer tatminini azalttığını, işten ayrılma niyetini güçlendirdiğini ve depresyona ve kinizme yol açtığını tespit etmiştir. Ayrıca söz konusu etkilerin gençler arasında daha kuvvetli olduğunu göstermiştir. Li vd. (2019) yapay zekâ ve robotik farkındalığının işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu, örgütsel desteğin bu etkiyi zayıflattığını, rekabetçi psikolojik iklimin ise güçlendirdiğini ortaya çıkarmıştır. Ding ve Qu (2020) AYZERA'nın çalışanlar tarafından bir zorluk ve sorun kaynağı olarak değerlendirildiğini ve AYZERA farkındalığının yenilikçi davranışların sergilenmesine yol açtığını göstermiştir. Lingmont ve Alexiou (2020) AYZERA farkındalığının iş güvencesizliğine yol açtığını ve bu etkinin otoriter örgütlerde daha güçlü olduğunu bulmuştur. Kong vd. (2021) ise AYZERA farkındalığının tükenmişliğe yol açtığını ortaya çıkartmıştır. Bununla birlikte Ding (2021)'in bulgularına göre AYZERA farkındalığı bir gelişim fırsatı olarak değerlendirildiğinde işe daha fazla tutulmaya ve sonuçta bireysel verimlilik artışına yol açmaktadır. Wang vd. (2022) de AYZERA farkındalığının aktif öğrenme, görev biçimlendirmesi ve yaratıcılık gibi olumlu sonuçları olabileceğini göstermiştir.

Buna göre AYZERA farkındalığının örgütlerin işleyişi ve çalışanların tutumları, davranışları, duyguları ve algıları ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Örgütlerin etkili bir şekilde dijital dönüşümü gerçekleştirebilmeleri ve faaliyetlerini sürdürebilmeleri için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

### **3. Yöntem**

Bu çalışma ölçeğin Türkçeye uyarlanması sürecinin ilk aşamasıdır. Bu nedenle yalnızca bir uygulama yapılmıştır. Diğer uygulamaların gelecekte yapılması planlanmaktadır. Bu kapsamda öncelikle çeviri, inceleme, geri çeviri yöntemine uygun olarak ölçeğin maddeleri Türkçeye çevrilmiştir (Brislin vd., 1973). Maddeler bildirinin son kısmında paylaşılmıştır. Sonrasında ölçeğin yapı, örtüşme, ayrışma ve kriter geçerliliği ile güvenilirliği sırasıyla test edilmiştir.

#### **3.1. Katılımcılar**

Araştırmanın verisi İstanbul'da tekstil (4), otomotiv (6), yiyecek (7), mobilya (3) ve perakende (5) işlerinde faaliyet gösteren toplam 25 işletmede çalışan, kartopu ve elverişlilik örnekleme yöntemlerine uygun olarak belirlenen 222 mavi yakalı katılımcıdan gönüllülük esasına göre, anket tekniği ile 5 Haziran - 31 Temmuz 2023 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmada dijital anket formu kullanılmıştır. Katılımcıların 146'sı (%65,8) erkek, 76'sı (%34,2) kadındır, 155'i (%69,8) evli, 67'si (%30,2) bekârdır, 128'i (%57,7) lise, 75'i (%33,8) yüksekokul, 19'u (%8,6)



lisans eğitim düzeyindedir, 43'ü (%19,4) tekstil, 52'si (%23,4) otomotiv, 47'si (%21,2) yiyecek, 39'u (%17,6) perakende ve 41'i (%18,5) mobilya işleriyle uğraşmaktadır, yaşları 21 ile 42 ( $ORT= 32,62$ ,  $SS= 5,08$ ) arasında değişmektedir.

### **3.2. Veri Toplama Araçları**

#### **3.2.1. İş Güvencesizliği Ölçeği**

De Witte (2000) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Seçer (2011) tarafından uyarlanan 4 maddeli, tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Maddeler 7 puan üzerinden (1: kesinlikle katılmıyorum, 7: kesinlikle katılıyorum) değerlendirilmiştir. Maddelerin faktör yükleri 0,70-0,78 arasında değişmektedir. Cronbach  $\alpha = 0,73$  olarak hesaplanmıştır.

#### **3.2.2. Kariyer Tatmini Ölçeği**

Greenhaus vd. (1990) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Avcı ve Turunç (2012) tarafından uyarlanan 5 maddeli, tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Maddeler 7 puan üzerinden (1: kesinlikle katılmıyorum, 7: kesinlikle katılıyorum) değerlendirilmiştir. Maddelerin faktör yükleri 0,70-0,78 arasında değişmektedir. Cronbach  $\alpha = 0,77$  olarak hesaplanmıştır.

#### **3.2.3. Depresyon Ölçeği**

Veit ve Ware (1983) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Aykan (2017) tarafından uyarlanana 5 maddeli, tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Maddeler 7 puan üzerinden (1: hiçbir zaman, 7: her zaman) değerlendirilmiştir. Maddelerin faktör yükleri 0,67-0,76 arasında değişmektedir. Cronbach  $\alpha = 0,75$  olarak hesaplanmıştır.

#### **3.2.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Şeşen (2010) tarafından uyarlanana 6 maddeli, tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Maddeler 7 puan üzerinden (1: kesinlikle katılmıyorum, 7: kesinlikle katılıyorum) değerlendirilmiştir. Maddelerin faktör yükleri 0,63-0,75 arasında değişmektedir. Cronbach  $\alpha = 0,79$  olarak hesaplanmıştır.

#### **3.2.5. AYZERA Farkındalığı Ölçeği**

Brougham ve Haar (2018) tarafından geliştirilen 4 maddeli, tek boyutlu ölçek bu çalışmada Türkçeye uyarlanmaktadır. Maddeler 7 puan üzerinden (1: kesinlikle katılmıyorum, 7: kesinlikle katılıyorum) üzerinden değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin sonuçları bulgular bölümünde paylaşılmıştır.

#### 4. Bulgular

Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sırasında Varimaks eksen döndürmesi uygulanmıştır. KMO örneklem yeterliliği değeri 0,78 olarak bulunmuştur. Bartlett küresellik testi istatistiki olarak anlamlıdır ( $p < 0,001$ ). Analiz sonucunda ölçeği oluşturan 4 maddenin öz değeri 1'den büyük olan tek bir faktör altında toplandığı ve bu faktörün varyansın %61,72'sini açıkladığı görülmüştür. Maddelerin faktör yükleri 0,76 ile 0,79 arasında değişmektedir.

Müteakiben doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda 4 maddeden oluşan tek faktörlü yapının kabul edilir düzeyde yapısal uyuma sahip olduğu görülmüştür ( $\chi^2 = 1,89$ , d.f.= 2,  $\chi^2/d.f. = 0,94$ ,  $p = 0,38$ , GFI= 0,99, IFI= 0,99, CFI= 0,99, RMSEA= 0,01). KFA ve DFA sonuçları birlikte değerlendirildiğinde ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığını söylemek mümkündür.

Ölçeğin benzeşim geçerliliğini test etmek amacıyla iş güvencesizliği ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Çünkü kuramsal olarak AYZERA farkındalığı ile iş güvencesizliği arasında olumlu bir ilişki olması beklenmektedir (Lingmont ve Alexiou, 2020). Ayrıca AYZERA farkındalığı ölçeği iş güvencesizliği ölçeği esas alınarak geliştirilmiştir (Armstrong-Stassen, 2001; Brougham ve Haar, 2018). Elde edilen bulgular AYZERA farkındalığı ile iş güvencesizliği arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ( $r = 0,77$ ,  $p < 0,001$ ). Buna istinaden benzeşim geçerliliğinin sağlandığından bahsetmek mümkündür.

Ölçeğin ayrışım geçerliliğini test etmek amacıyla kariyer tatmini ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Çünkü kuramsal olarak AYZERA farkındalığı ile kariyer tatmini arasında olumsuz bir ilişki olması beklenmektedir (Brougham ve Haar, 2018). Elde edilen bulgular AYZERA farkındalığı ile kariyer tatmini arasında olumsuz bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ( $r = -0,77$ ,  $p < 0,001$ ). Buna istinaden ayrışım geçerliliğinin sağlandığından bahsetmek mümkündür.

Ölçeğin kriter geçerliliğini test etmek amacıyla depresyon ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Çünkü kuramsal olarak AYZERA farkındalığındaki artışın depresyona ve örgütsel bağlılığın zayıflamasına yol açması beklenmektedir (Brougham ve Haar, 2018). Nitekim elde edilen bulgular AYZERA farkındalığının depresyona ( $\beta = 0,75$ ,  $p = 0,001$ ,  $R^2 = 0,57$ ,  $F = 292,35$ ,  $p < 0,001$ ) ve örgütsel bağlılığının zayıflamasına ( $\beta = -0,69$ ,  $p = 0,001$ ,  $R^2 = 0,48$ ,  $F = 207,59$ ,  $p < 0,001$ ) yol açtığını doğrulamaktadır. Buna istinaden kriter geçerliliğinin de sağlandığından bahsetmek mümkündür.

Son olarak ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla ölçeği oluşturan 4 madde için Cronbach  $\alpha$  katsayısı hesaplanmıştır. Bu sayede maddelerin birbirleriyle olan tutarlılık düzeyi ölçülmüş ve oluşturdukları gizil değişkeni (AYZERA farkındalığı) temsil edip etmedikleri test edilmiştir. Test sonucunda Cronbach  $\alpha= 0,79$  olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla ölçeğin yeterli düzeyde iç tutarlılığa sahip ve güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Değişkenlere ait betimleyici istatistikler ve değişkenler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Değerleri**

	ORT	SS	1	2	3	4	5	6	7
1. AYZERA farkındalığı	4,06	1,37	1						
2. İş güvencesizliği	4,03	1,29	0,77**	1					
3. Depresyon	4,08	1,25	0,75**	0,72**	1				
4. Örgütsel bağlılık	3,83	1,23	-0,69**	-0,69**	-0,72**	1			
5. Kariyer tatmini	3,84	1,28	-0,77**	-0,68**	-0,71**	0,65**	1		
6. Yaş	32,62	5,08	-0,04	-0,10	-0,13*	0,18**	0,03	1	
7. Eğitim düzeyi	2,50	0,65	0,00	0,07	0,08	-0,02	0,01	0,10	1

\*\* $p<0,01$ , Eğitim düzeyi: 1= ilköğretim, 2= lise, 3= yüksekokul, 4= lisans, 5= yüksek lisans, 6= doktora

## 5. Tartışma

Bu araştırma ile yabancı yazında son yıllarda çalışılan ancak ulusal yazında değinilmemiş bir olgu olan AYZERA farkındalığına dikkat çekilmiş ve AYZERA farkındalığı ölçeğinin Türkçeye uyarlanma sürecinin ilk aşaması tamamlanmıştır. İleride, farklı örneklemeler üzerinde uygulamalar yapılarak uyarlanma sürecinin tamamlanması planlanmaktadır. Ancak bir ön çalışma olmasına rağmen, bu haliyle bile elde edilen bulgular ölçeğin Türkçeye uyarlanmış halinin oldukça iyi değerlerle geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

AYZERA farkındalığı ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasıyla ulusal yazında olguya ilişkin ilginin ve bilimsel çalışmaların sayısının artması beklenmektedir. Bu sayede ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanların AYZERA olgusuna dair psikolojik tepkilerinin ölçeğin kapsamı çerçevesinde anlaşılabilmesine ve bu doğrultuda olası bireysel ve örgütsel sorunlara karşı etkili politikalar ve çözümler geliştirilebileceğine inanılmaktadır.

Gün geçtikçe yaygınlaşan AYZERA'nın çalışanlar üzerindeki etkileri kuşkusuz önemlidir. Özellikle bazı çalışanların işlerini AYZERA'dan dolayı kaybetmekten endişe duymaları konunun ciddiyetine işaret etmektedir. Nitekim bu çalışmada da katılımcıların AYZERA

farkındalığı düzeyi medyanın üzerinde ölçülmüştür ki bu değer katılımcıların AYZERA'nın kariyerlerini olumsuz etkileyeceğini düşündüklerini göstermektedir. Her ne kadar AYZERA ile birlikte yeni işlerin ortaya çıkacağı görüşü ileri sürülse de hâlihazırda insanlar tarafından yapılan bazı işlerin yakın bir gelecekte AYZERA tarafından yapılacak olması bu işleri yapanların kaygı duymasına yol açmaktadır. Bu bakımdan konuya ilişkin daha sağlıklı değerlendirmeler yapabilmek adına yeni bilimsel çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

### **Kaynakça**

- Armstrong-Stassen, M. (2001). Reactions of older employees to organizational downsizing the role of gender, job level, and time. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 56(4), 234–243.
- Ayoko, O., Caputo, A. ve Mendy, J. (2021). Management research contributions to the COVID-19: A bibliometric literature review and analysis of the contributions from the Journal of Management & Organization. *Journal of Management & Organization*, 27(6), 1183-1209. <https://10.1017/jmo.2021.70>
- Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Aykan, E. (2017). *Çalışanların mesai içi ve dışı boş zaman davranışlarının iş performansı ve ruhsal sağlıkları üzerindeki etkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Erciyes Üniversitesi.
- Brougham, D. ve Haar, J. (2018). Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *Journal of Management & Organization*, 24(2), 239-257. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.55>
- Brislin, R. W., Lonner, W. J. ve Thorndike, R. M. (1973). *Crosscultural research methods*. John Wiley.
- Chui, M., Manyika, J. ve Miremadi, M. (2015). Four fundamentals of workplace automation. *McKinsey Quarterly*, 29(3), 1–9.
- Cook, D. ve Das, S. (2005). *Smart environments: Technology, protocols, and applications*. John Wiley.

- De Witte, H. (2000). Arbeitsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk (Work ethic and job insecurity: Assessment and consequences for wellbeing, satisfaction and performance at work). İçinde R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte, & T. Taillieu (Ed.), *Van groep naar gemeenschap (From group to community)* (pp. 325–350). Garant.
- Ding, L. ve Qu, H. (2020, Eylül 3-4). *Employees' STARA awareness and challenge-hindrane appraisals towards innovative work behavior: A case in the U.S. quick-service restaurant industry*. AIRSI 2020, Zaragoza, Spain. <https://airsi.unizar.es/2020-welcome/>
- Ding, L. (2021). Employees' challenge-hindrane appraisals toward STARA awareness and competitive productivity: A micro-level case. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(9), 2950-2969. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2020-1038>
- Elleithy, K. (2008). Innovations and advanced techniques in systems, computing sciences and software engineering. Springer Science & Business Media.
- Frey, C. B. ve Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- Getchell, K. M., Carradini, S., Cardon, P. W., Fleischmann, C., Ma, H., Aritz, J. ve Stapp, J. (2022). Artificial intelligence in business communication: the changing landscape of research and teaching. *Business and Professional Communication Quarterly*, 85(1), 7–33. <https://doi.org/10.1177/23294906221074311>
- Govers, F. X. (2018). *Artificial intelligence for politics: build intelligent robots that perform human tasks using AI techniques*. Packt Publishing.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. ve Wormley, W., M. (1990). Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86. <https://doi.org/10.5465/256352>
- Jaworski, B. J., ve Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>
- Kong, H., Yuan, Y., Baruch, Y., Bu, N., Jiang, X. ve Wang, K. (2021). Influences of artificial intelligence (AI) awareness on career competency and job burnout. *International*

*Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 717-734.

<https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0789>

Kravchenko, A. (2019). AI, robotics, and the workplace of the future. *Intellectual Archive*, 8(3), 38-43. [https://doi.org/10.32370/IA\\_2019\\_09\\_5](https://doi.org/10.32370/IA_2019_09_5)

Li, J., Bonn, M. A. ve Ye, B. H. (2019). Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate. *Tourism Management*, 73, 172-181. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.006>

Lingmont, D. N. J. ve Alexiou, A. (2020). The contingent effect of job automating technology awareness on perceived job insecurity: Exploring the moderating role of organizational culture, *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120302>

Oosthuizen, R. M. (2019). Smart technology, artificial intelligence, robotics and Algorithms (STARA): Employees' perceptions and wellbeing in future workplaces. İçinde I. L. Potgieter, N. Ferreira ve M. Coetzee (Ed.). *Theory, research and dynamics of career wellbeing becoming fit for the future* (pp. 17-40). Springer Nature.

Seçer, B. (2011). İş Güvencesizliğinin içsel işten ayrılma ve yaşam doyumuna etkisi. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(4), 43-60.

Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma (Yayımlanmamış doktora tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Veit, C. ve Ware, J. (1983). The structure of psychological distress and well-being in general populations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 730-732. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.51.5.730>

Wang, H., Zhang, H., Chen, Z., Zhu, J. ve Zhang, Y. (2022). Influence of artificial intelligence and robotics awareness on employee creativity in the hotel industry. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.834160>

### AYZERA FARKINDALIĞI ÖLÇEĞİ

Akıllı teknoloji, Yapay Zekâ, Robotik ve Algoritmaların (AYZERA) önümüzdeki yıllarda bazı iş yerlerini ve meslekleri değiştirmesi beklenmektedir. Şu anki işinizi düşünerek lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

1. İşimin AYZERA tarafından yapılabileceğini düşünüyorum.
2. Yaptığım işi AYZERA'nın yapabilecek olmasından endişeleniyorum.
3. AYZERA'nın çalışanların yerini alma olasılığı nedeniyle bu işletmedeki geleceğim hakkında endişe duyuyorum.
4. AYZERA'nın çalışanların yerini alma olasılığı nedeniyle çalıştığım sektördeki geleceğim hakkında endişe duyuyorum.

#### **Yanıtlar:**

- 1) Kesinlikle katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Kısmen katılmıyorum, 4) Kararsızım, 5) Kısmen katılıyorum, 6) Katılıyorum, 7) Kesinlikle katılıyorum



## MAVİ VE BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLARIN DİJİTAL OKURYAZARLIK VE TEKNOLOJİYE KARŞI TUTUMLARININ İNCELENMESİ

**Prof. Dr. Deniz Elber BÖRÜ**

*Marmara Üniversitesi, denizboru@marmara.edu.tr*

**Arş. Gör. Mustafa BEKMEZCİ**

*Kültür Üniversitesi, [m.bekmezci@iku.edu.tr](mailto:m.bekmezci@iku.edu.tr)*

**Elif Eda GÜNEŞ**

*Ming Danışmanlık ve Yazılım, gunes@mingapp.co*

### Özet

Bu çalışma dijital okuryazarlık düzeyi ile yeni teknolojilere dair tutum arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasını ve bu kavramlar açısından mavi ve beyaz yakalı çalışanların farklılaşp farklılaşmadığının anlaşılmasını amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, dört farklı ili kapsayan bir örneklem üzerinden, 2023 Temmuz ayı içerisinde 595 mavi ve beyaz yakalı çalışan üzerinden çevrimiçi anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Çalışmada kullanılan tüm analizler SPSS 25.0 paket programı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, faktör analizi, bağımsız örneklem t-testi ve regresyon başta olmak üzere çeşitli analizler uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, mavi yakalı çalışanların dijital okuryazarlık ve yeni teknolojilere dair tutum düzeylerinin istatistiki olarak beyaz yakalıları göre farklılaştığı bulunmuştur. Ayrıca, yeni teknolojilere dair ilginin önemli ölçüde çalışanların dijital okuryazarlık düzeyi tarafından yordandığı bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışma neticesinde, akademisyen ve uygulayıcılara öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *Dijital okuryazarlık, Teknolojiye karşı ilgi, mavi yakalı çalışanlar, beyaz yakalı çalışanlar*

### 1. Giriş

Günümüzdeki etkisini artan bir şekilde gösteren dijital dönüşümün bir parçası olarak, üretim hatlarında ve ofislerde yeni bilgisayar teknolojilerinin ve robotik uygulamalarının örgütler tarafından hızla benimsendiği görülmektedir. Bu nedenle, çalışanların işyerlerinde yer alan yeni

teknolojileri kullanmasına yönelik isteklerinin artırılarak motive edilmesi büyük bir önem arz etmektedir. Bu durum, örgütlerin stratejik anlamda başarılı olması için üstesinden gelmeleri gereken en temel zorluklardan biridir (Hampel, Sassenberg, Scholl, & Reichenbach, 2022). Bu doğrultuda, teknolojik değişimler işin yapısını etkilediği kadar, işi icra eden çalışanların durumlarını da etkilemektedir (Barley, 2015). Bu değişime paralel olarak, çalışanlar sürekli olarak kendini yenileyen küresel işgücüne uygun olarak yeni kariyer fırsatları aramaktadır. Bu durum, çalışanları yeni yetenekleri öğrenmeye ve değişen şartlara uyum sağlamaya itmektedir (Byström, Ruthven, & Heinström, 2016). Çünkü dijitalleşme sebebiyle meydana gelen zorluklarla baş etmek için örgütler yeni dijital stratejiler geliştirmekle (Vial, 2019) kalmayıp bu stratejilerle uyumlu olarak işgücünü yeniden şekillendirerek, bu amaçlara uygun yetkinliklere sahip çalışanlara yönelmektedir (Kane, 2019). Bu durumun, çalışanların dijital okuryazarlık düzeyinin artmasını bir zorunluluk haline getirdiği ifade edilebilir.

Şirketlerin işgücüyle uyumlu olarak geliştirmeleri gereken dijital stratejilerin, örgütün her aşamasında yer almasının, bu stratejilerin gerçekleşmesi açısından önemli olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, örgütlerde çalışan mavi ve beyaz yakalı işgücünün kendi işleri doğrultusunda dijital yetkinliklere sahip olması önemlidir. Bu sebeple, mavi ve beyaz yakalı çalışanların yeni teknolojilere karşı tutumlarının belirlenmesi, uygulanacak olan stratejiler için bir yol gösterici kabul edilebilir. Ayrıca, yeni teknolojilere karşı tutumunun hangi değişkenler tarafından yordandığının anlaşılması da bu tutumun pozitif yönlü olmasına olanak tanıyabilir. Bu bağlamda, dijital okuryazarlık düzeyinin, çalışanların yeni teknolojilere karşı tutumları üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu anlatılanlar doğrultusunda, bu çalışmanın temel motivasyonu, mavi ve beyaz yakalı çalışanların yeni teknolojilere karşı tutumları ile dijital okuryazarlık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığının anlaşılması ve dijital okuryazarlığın, bu tutum üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılmasıdır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Bu çalışma, günümüz örgütlerinin önemli bir zorluğu olan dijital dönüşüm açısından, mavi ve beyaz yakalı çalışanların yetkinliklerini ve bu teknolojilere karşı tutumlarını anlamayı amaçlamaktadır. Dijital dönüşüm genel hatları ile yeni teknolojilerin kullanımı ile toplumda ve endüstrilerde yaşanan köklü değişiklikleri ifade etmektedir (Majchrzak, Markus, & Wareham, 2016). Örgütler açısından ise örgütlerde yeni teknolojilerin kullanımı ile yaşanan kapsamlı dönüşüme karşılık gelmektedir. Bu bağlamda, Dijital dönüşüm sadece teknolojik bir değişim ya da yatırım değil, aynı zamanda stratejik bir vizyonun bir parçasıdır (Hess, Matt, Benlian, &

Wiesböck, 2016). Bu nedenle, çalışanların becerileri ve yeni teknolojilere ilişkin tutumları dijital dönüşümün önemli bir ayağını teşkil etmektedir. Bu bağlamda, dijitalleşmenin örgüt genelinde bir strateji olarak benimsenmesinin önemli olmasına dayanarak mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanlar arasındaki ayrım giderek ortadan kalkmaktadır. Çünkü her iki grubun da dijital dönüşümün bir parçası olarak bu yeni teknolojileri anlaması ve kullanması önem arz etmektedir. Bu anlayış ve fehim, dijital okuryazarlık olarak ifade edilmektedir. İlgili yazında dijital okuryazarlık, bireylerin dijital teknolojileri anlama, kullanma ve etkili bir şekilde iletişim kurma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Fraillon, Ainley, Schulz, Friedman, & Gebhardt, 2014). Bir başka tanımda ise, karmaşık bir bilgi ekosistem içerisinde var olmak için gereken yetenek ve beceriler olarak ifade edilmektedir (Eshet, 2004). Bu bilgi ekosisteminin günden güne gelişmesi, çalışanların yeni teknolojilere karşı tutumlarını etkilemektedir. Bu doğrultuda, yeni teknolojilere karşı çalışan tutumlarının incelenmesinin, dijital dönüşüme uygun stratejilerin geliştirilmesi için bir öngörü sunduğu söylenebilir. İlgili yazın, çalışanların yeni teknolojilere ilişkin tutumları temelde iki farklı boyut altında ele almaktadır. Bunlardan ilki, kullanımı kolay bulunan yeni teknolojilerin çalışanlar tarafından benimseneceğini ve dolayısıyla bu teknolojilere dair ilgilerinin artacağını ifade etmektedir (Malone, 1981). Bu bağlamda teknolojiye dair ilgi, performansa etkisinden bağımsız olarak teknoloji kullanımından duyulan haz olarak tanımlanmaktadır (Venkatesh, 2000). Diğer bir boyut ise, çalışanların yeni teknolojilerin ortaya çıkması ya da kullanılmasını engellemek istemesi ifade eden değişime karşı dirençtir (Kim & Kankanhalli, 2009). Bu bağlamda, çalışanların yeni teknolojilere ilişkin tutumlarının, dijital yetkinliklerini ifade eden dijital okuryazarlık düzeyleri ile ilişkili olduğu söylenebilir. Çalışanların, görevlerini yerine getirirken farklı düzeyde teknolojik yoğunluğa sahip olduğu varsayımıyla, mavi ve beyaz yakalı çalışanların bu konularda ne ölçüde farklılaştığı da önemli bir sorudur. Tüm bu anlatılanlar doğrultusunda, bu çalışmanın temel araştırma soruları aşağıdaki gibidir.

*Araştırma Sorusu 1:* Mavi ve beyaz yakalı çalışanların dijital okuryazarlık türü anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?

*Araştırma Sorusu 2:* Mavi ve beyaz yakalı çalışanların yeni teknolojilere dair tutumları anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?

*Araştırma Sorusu 3:* Dijital okuryazarlık, yeni teknolojilere dair ilgiyi anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

### 3. Yöntem

Bu çalışmada mavi ve beyaz yakalı çalışanlar üzerinde kesitsel bir nicel araştırma yürütülmüştür. Katılımcılar dört farklı şehirde yer alan, sekiz farklı fabrika ve ofiste istihdam edilen kişilerden oluşmaktadır. Çalışmaya toplamda 612 kişi katılım göstermiştir. Ancak, 17 kişi anketteki tüm soruları işaretlemediği ya da yarım bıraktığı için örneklemden çıkarılmış ve bu haliyle örneklem 595 kişiden oluşmuştur. Anket soruları katılımcılara çevrimiçi yolla ulaştırılmıştır. İlgili anket formu toplamda 41 sorudan oluşmaktadır. Bu sorulardan, 29 tanesini iki farklı ölçek formunda yer alan sorular oluşturmaktayken, geri kalan 12 soru katılımcıların yaş, cinsiyet, mavi ya da beyaz yakalı olma durumu, kıdem yılı, departman ve pozisyon gibi sosyo-demografik öğelerini öğrenmeye yönelik sorulardan ve dijital teknolojilerin kullanıma ilişkin literatürden elde edilmiştir beş farklı sorudan oluşmaktadır. İlgili ölçeklerden ilki, Yeni Teknolojilere İlişkin Tutum Ölçeğidir. Bu ölçek, Hampel et al. (2022) tarafından geliştirilmiş ve 10 ifadeden oluşmaktadır. Çalışanların dijital yetkinliklerini ölçmek üzere oluşturulan bir diğer ölçek ise Dijital Okuryazarlık Ölçeğidir. Bu ölçek, çalışmanın amacına uygun olarak iki farklı çalışmada yer alan sorulardan oluşturulmuştur (Bayrakci, 2020; SULAK, 2022) ve 19 ifadeyi kapsamaktadır. Tüm ölçek soruları 5’li likert şeklindedir. Araştırmada yer alan tüm analizler SPSS 25.0 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İlk olarak, çalışmada yer alan ölçek sorularının normallik varsayımının sınanması amacıyla, tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Çalışmada, normallik varsayımı için çarpıklık ve basıklık değerleri esas alınmıştır. Ardından, çalışmada yer alan ölçek sorularına ilişkin faktör analizi yürütülmüştür. Bu analizde, çalışmanın geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ve Bartlett testi kullanılmıştır. Ayrıca, çalışmanın güvenilirliği Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı kullanılarak değerlendirilmiştir. Ayrıca, mavi yakalı ve beyaz yakalı çalışanların dijital okuryazarlıklarının karşılaştırılması amacıyla, bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkilerinin incelenmesi için Pearson korelasyonu uygulanmış ve çoklu doğrusal regresyon analizi yürütülmüştür.

### 4. Bulgular

Katılımcıların sosyo-demografik durumlarına ilişkin dağılımlar Tablo 1’de sunulmaktadır. İlgili tablo incelediğinde, katılımcıların büyük bir bölümünün erkek (%82,1) ve mavi yakalı (%78,9) olduğu görülmektedir. Çalışmanın örnekleminin büyük bir bölümünü fabrika çalışanları oluşturduğu için, bu dağılımın evreni temsil ettiği söylenebilir. Ayrıca, katılımcıların yaş ortalaması 34,18 olmakla birlikte, yaş aralığının 20 ila 67 arasında değişiklik gösterdiği

görülmektedir. Son olarak, 0-27 aralığında yer alan kıdem yılının ortalamasının 3,44 olduğu bilinmektedir.

**Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Sosyo-Demografik Dağılımlar**

	N (Toplam: 271)	Yüzde (%100)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	107	17,9
Erkek	490	82,1
<b>Çalışan Grubu</b>		
Mavi Yakalı	471	78,9
Beyaz Yakalı	126	21,1
<b>Yaş</b>		
Ortalama $\pm$ S.S.	34,18 ( $\pm$ 7,83)	
Min-Maks	20-67	
<b>Kıdem Yılı</b>		
Ortalama $\pm$ S.S.	3,44 ( $\pm$ 4,13)	
Min-Maks	0-27	

Çalışmanın normallik varsayımının sınanması amacıyla çarpıklık ve basıklık değerleri dikkate alınmıştır. Kline (2023)'a göre, bir çalışmanın normal dağılım göstermesi için çarpıklık değerinin mutlak 3'ten az olması gerekirken, basıklık değerinin ise mutlak 10'dan küçük olması gerektiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda, çalışmada kullanılan ölçek sorularına ilişkin tanımlayıcı istatistikler uygulanmıştır. İlgili analiz neticesinde, Yeni Teknolojilere İlişkin Tutum Ölçeğinde yer alan tüm soruların çarpıklık değerinin -1.20 ile 0.70 arasında; Dijital Okuryazarlık ölçeğindeki ifadelerin çarpıklık değerinin ise -1.57 ile -0.60 arasında yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle, ilgili değerlerinin mutlak 3'ten küçük olması nedeniyle, çarpıklık değerlerinin normal dağılıma uygun olduğu görülmektedir. Ayrıca, basıklık değerlerinin ise sırasıyla -0.84-1.31 ve -0.95-2.17 aralığında olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda, basıklık değerlerinin mutlak 10'dan küçük olması nedeniyle, normallik açısından ilgili değerlerinin sorun teşkil etmediği söylenebilir. Sonuç olarak, çalışmada yer alan tüm ifadelerin normallik varsayımına uyduğu görülmüştür. Bu sebeple, çalışmanın devamında parametrik testlerin uygulanması uygun bulunmuştur.

**Tablo 2. Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçek Adı	İfade Sayısı	KMO	Barlett Testi	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans
Yeni Teknolojilere İlişkin Tutum	10	0,909	0.000	0.55-0.90	%72,42
Dijital Okuryazarlık	19	0,979	0.000	0.74-0.93	%75,99

Ölçek sorularının geçerliliklerinin sağlanması amacıyla faktör analizi yürütülmüştür. Faktörlerin dağılımda, özvektörün birden büyük olması esas alınmıştır. KMO değerine ilişkin olarak, ilgili yazında bu değer 0.80 ve üzeri olması veri kümesinin faktör analizi için mükemmel bir uygunluğa sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca Barlett testinin  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı olması gerekmektedir (Kaiser & Rice, 1974). Faktör yüklerine ilişkin olarak ise, faktör yükünün 0.50 ve üzeri olması, kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Ayrıca, açıklanan toplam varyansın %50'nin üzerinde olması makul bulunmaktadır (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 2010). Bu anlatılanlar doğrultusunda, faktör analizi sonuçları tablo 2'de gösterilmektedir. İlk olarak, Yeni Teknolojilere İlişkin Tutum Ölçeğinin sonuçları görülmektedir. Genel olarak, ölçeğin KMO değeri 0.909'dur, bu değer kabul edilebilir sınırın oldukça üzerindedir ve Barlett testi 0.000 düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca, açıklanan toplam varyans %72,42'dir. Bu doğrultuda, faktör analizine dair sonuçların kabul edilebilir olduğu söylenebilir. Faktörler açısından ise ölçek, iki ayrı faktöre dağılmıştır. Faktörlere ilişkin olarak, 2, 3 ve 6. Sorular aynı faktöre dağılmıştır. Bu faktörün, faktör yükleri 0.55 ile 0.85 arasında değişmektedir. Bu soruların içerikleri incelendiğinde, literatüre uygun olarak soruların “değişime karşı direnç” faktörünü ifade ettiği görülmektedir. Bu nedenle, ilgili faktör bu şekilde adlandırılmıştır. Ölçekteki diğer sorular ise aynı faktör altında toplanmıştır. Bu ifadelerin faktör yükleri ise 0.83 ile 0.90 arasındadır. Bu soruların içerikleri incelendiğinde ise literatürde yer alan “teknolojiye ilgili olma” faktörünü ifade ettiği görülmektedir. Bu nedenle ilgili faktör, bu şekilde adlandırılmıştır. Bu anlatılanlar doğrultusunda, ilgili ölçek iki ayrı faktöre ayrılmış, herhangi bir soru çıkarılmamıştır. Son olarak, faktör yüklerinin tamamı eşik değer kabul edilen 0.50'in üzerindedir.

İkinci olarak, Dijital Okuryazarlık ölçeğindeki tüm ifadeler aynı faktör altında toplanmıştır. KMO değeri 0,979 ve Barlett testi 0.000 düzeyinde anlamlıdır. Ayrıca faktör yükleri 0.74-0.93 arasında değişmekte ve toplam açıklanan varyans %76 düzeyindedir. Bu anlatılanlar doğrultusunda, her iki ölçeğin de geçerli bir ölçüm aracı olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. Değişkenler Arası Korelasyon**

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
<b>1. Değişime Direnç</b>	2,47	0,88	(0.65)				
<b>2. İlgili Olma</b>	3,84	0,95	,115**	(0.95)			
<b>3. Dijital Okuryazarlık</b>	3,92	0,95	-0,018	,478**	(0.98)		
<b>4. Kıdem Yılı</b>	3,44	4,14	-0,019	0,029	-0,027		
<b>5. Yaş</b>	34,1	7,83	-0,073	-0,026	-,140**	,400**	
<b>6. Çalışan Grubu</b>	0,21	0,40	-,082*	,221**	,269**	0,015	0,028

Not: Çalışan Grubu mavi ve beyaz yakalı çalışanları ifade etmektedir. Mavi yakalı çalışanlar 0, beyaz yakalı çalışanlar 1 olarak kodlanmıştır.

\* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$ , parantez içinde yer alan değerler Cronbach Alpha değerleridir.

Faktörlerin ayrı bir değişken olarak tanımlanmasının ardından, değişkenler arasındaki birlikte değişim ilişkisinin incelenmesi amacıyla korelasyon analizi yürütülmüştür. Bu analiz öncesinde, çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör bazında güvenilir olduklarını tespit etmek amacıyla iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach Alpha esas alınmıştır. İlgili değerler, tablo içerisinde paranteze alınarak gösterilmiştir. Bu doğrultuda, tüm değişkenlere ilişkin Cronbach Alpha değerleri, 0.60'ın üzerinde olmakla birlikte teknolojiye ilgi olma ve dijital okuryazarlık değişkenlerine ilişkin değerler 0.90'ın üzerindedir. Bu doğrultuda, çalışmada kullanılan tüm ölçüm araçların güvenilir olduğu söylenebilir (Cronbach, 1951).

Tablo 3'te yer alan korelasyon sonuçları incelendiğinde, değişime karşı direnç değişkeninin, teknolojiye ilgi olma ile pozitif ( $r=0.115$ ,  $p < 0.01$ ) çalışan grubu ile negatif ( $r=-0.082$ ,  $p < 0.05$ ) birlikte değişim ilişkisine sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, teknolojiye ilgili olma değişkeni ile dijital okuryazarlık ( $r=0.478$ ,  $p < 0.01$ ) ve çalışan grubu ( $r=0.221$ ,  $p < 0.01$ ) arasında pozitif ve güçlü bir korelasyon bulunmaktadır. Son olarak, dijital okuryazarlık ile yaş arasında negatif ( $r=-0.140$ ,  $p < 0.01$ ), çalışan grubu ile pozitif ( $r=0.269$ ,  $p < 0.01$ ) bir birlikte değişim ilişkisi olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. Farklılık Analizleri**

Mavi Yakalılar (n=469)	Beyaz Yakalılar (n=126)	p	t
---------------------------	----------------------------	---	---



	Ortalama ± S.S.	Ortalama ± S.S.		
<b>Değişime karşı direnç</b>	2.51 ± 0.87	2.33 ± 0.90	.045	2.00
<b>Teknolojiye ilgili olma</b>	3.73 ± 0.98	4.24 ± 0.72	.000	-6.57
<b>Dijital okuryazarlık</b>	3.78 ± 0.96	4.41 ± 0.75	.000	-7.80

Mavi ve beyaz yakalı çalışanlar arasında, ilgili değişkenler açısından istatistiki olarak anlamlı farklılıkların bulunup bulunmadığının anlaşılması amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır (Tablo 4). İlk olarak, değişime karşı direnç değişkeni incelendiğinde, her iki grup için de ortalamaların düşük olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, mavi ve beyaz yakalı çalışanların genel anlamıyla örgüt içinde veya iş yaşamında meydana gelen değişikliklere açık, esnek ve olumlu bir tutum sergilediğini ifade edilebilir. Ancak, her iki grup için istatistiki olarak fark olup olmadığını anlamak için p değeri ele alınmaktadır. İlgili p değeri 0.045 düzeyinde olup, 0.05'ten küçüktür. Bu doğrultuda, ilgili fark istatistiki olarak anlamlı olmakla beraber ( $p < 0.05$ ,  $t = 2.00$ ), küçüktür. Ancak, teknolojiye ilgili olma değişkeni açısından mavi ve beyaz yakalı çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p < 0.001$ ,  $t = -6.57$ ). Ortalamalar incelendiğinde ise, beyaz yakalıların teknolojiye ilgi düzeylerinin, mavi yakalılardan yüksek olduğu görülmektedir lakin her iki grubun ortalaması da oldukça yüksektir. Son olarak, dijital okuryazarlık açısından farklılıklara bakıldığında, mavi ve beyaz yakalı çalışan grupları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ( $p < 0.001$ ,  $t = -7.80$ ). Bu fark, beyaz yakalıların dijital okuryazarlık düzeylerinin mavi yakalılara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir ancak her iki grubun dijital okuryazarlık düzeylerinin ortalama olarak yüksek olduğu söylenebilir.

**Tablo 5. Regresyon Modeli**

	B	Standart Hata	$\beta$
<b>Sabit</b>	1,964	0,146	
<b>Teknoloji Okuryazarlığı</b>	0,478	0,036	0,478***

**Bağımlı Değişken: Teknolojiye İlgili Olma**

$R^2 = .229$

$F = 175.74$

$P < 0.001$

---

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

---

Teknoloji okuryazarlığının, teknolojiye karşı olan tutumu etkileyip etkilemediğini anlamak üzere doğrusal regresyon analizi yürütülmüştür. İlgili analiz sonuçları Tablo 5’te sunulmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda, kurulan regresyon modeli istatistiki olarak anlamlıdır ( $F=175.74$ ,  $p < 0.001$ ). Ayrıca, teknoloji okuryazarlığının, teknolojiye ilgili olma üzerindeki etkisi de istatistiksel olarak anlamlıdır ( $t=13.257$ ,  $p < 0.001$ ). Bu doğrultuda, teknoloji okuryazarlığı arttıkça, teknolojiye olan ilgi de artmaktadır. Bir başka söylemle, teknoloji okuryazarlığı yüksek olan çalışanların, teknolojiye olan ilgisi de artış göstermekte ve teknolojiye karşı pozitif bir tutum sergiledikleri görülmektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, teknoloji okuryazarlığı ile yeni teknolojilere karşı tutum arasındaki ilişkiyi mavi ve beyaz yakalı çalışanlar açısından incelemeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda, ilk olarak teknolojiye karşı tutumun boyutlarının anlaşılması için faktör analizi yürütülmüştür. İlgili analiz neticesinde, tutumun iki farklı türde olabileceği sonucu çıkmıştır. Bu boyutlar, teknolojiye karşı ilgili olma şeklinde pozitif ve değişime karşı direnç şeklinde negatif boyuttur. Ayrıca, literatürden elde edilen sorularla oluşturulan dijital okuryazarlık ölçeği ve teknolojiye karşı tutum ölçeğinin geçerli ve güvenilir birer ölçüm aracı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmanın bir diğer önemli araştırma sorusu, teknolojiye karşı tutum ile dijital okuryazarlık açısından mavi ve beyaz yakalı çalışanlar açısından anlamlı bir farkın olup olmadığıdır. Bu doğrultuda yürütülen farklılık analizinde, değişime direnç açısından istatistiki olarak anlamlı olmakla birlikte, ortalama açısından az bir farklılık olduğu görülmüştür. Ancak, teknoloji olan ilgi açısından, istatistiksel olarak anlamlı ve ortalama açısından daha yüksek bir farklılık olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, dijital okuryazarlığın da beyaz yakalılarda mavi yakalılara nazaran daha yüksek olduğu sonucu, istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde bulgulanmıştır. Son olarak, çalışmanın temel motivasyonlarından birisi olan, dijital okuryazarlık ile teknolojiye olan ilgi arasındaki ilişkinin doğasını anlamaya yönelik olarak yürütülen regresyon analizi sonucunda, dijital okuryazarlığın, teknolojiye olan ilgiyi anlamlı bir şekilde yordadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bu sonuçlar, mavi ve beyaz yakalı çalışanların değişime karşı direnç, teknolojiye ilgili olma ve dijital okuryazarlık açısından farklı özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, iş

yerlerinin eğitim ve gelişim politikalarını şekillendirirken, her iki grubun ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verebilmek için dikkate alınmalıdır. Ayrıca, bu bulgular teknoloji okuryazarlığının, bireylerin teknolojiye karşı tutumlarını etkileyen önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Örgütler, çalışanların teknoloji okuryazarlığını artırmaya yönelik çabalarını artırarak, teknolojiye olan ilgi ve olumlu tutumu teşvik edebilirler. Son olarak, mavi yakalı çalışanlar üzerine akademik yazında yeteri kadar kaynağa rastlanmamış olması, bu alanda yapılacak daha çok çalışmaya ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir.

### **Kaynakça**

- Barley, S. R. (2015). Why the internet makes buying a car less loathsome: How technologies change role relations. *Academy of Management Discoveries*, 1(1), 5-35.
- Bayrakci, S. (2020). Dijital yetkinlikler bütünü olarak dijital okuryazarlık: Ölçek geliştirme çalışması.
- Byström, K., Ruthven, I., & Heinström, J. (2016). *Work and information: which workplace models still work in modern digital workplaces?* Paper presented at the 9th International Conference on Conceptions of Library and Information Science (CoLIS 9).
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Eshet, Y. (2004). Digital literacy: A conceptual framework for survival skills in the digital era. *Journal of educational multimedia and hypermedia*, 13(1), 93-106.
- Frailon, J., Ainley, J., Schulz, W., Friedman, T., & Gebhardt, E. (2014). *Preparing for life in a digital age: The IEA International Computer and Information Literacy Study international report*: Springer Nature.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis* New Jersey. In: Pearson Education London, UK.
- Hampel, N., Sassenberg, K., Scholl, A., & Reichenbach, M. (2022). Introducing digital technologies in the factory: Determinants of blue-collar workers' attitudes towards new robotic tools. *Behaviour & Information Technology*, 41(14), 2973-2987.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Kaiser, H. F., & Rice, J. (1974). Little jiffy, mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 111-117.

- Kane, G. (2019). The technology fallacy: people are the real key to digital transformation. *Research-Technology Management*, 62(6), 44-49.
- Kim, H.-W., & Kankanhalli, A. (2009). Investigating user resistance to information systems implementation: A status quo bias perspective. *MIS quarterly*, 567-582.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*: Guilford publications.
- Majchrzak, A., Markus, M. L., & Wareham, J. (2016). Designing for digital transformation. *MIS quarterly*, 40(2), 267-278.
- Malone, T. W. (1981). Toward a theory of intrinsically motivating instruction. *Cognitive science*, 5(4), 333-369.
- SULAK, S. E. (2022). Dijital okuryazarlık ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)*, 5(31), 1329-1342.
- Venkatesh, V. (2000). Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the technology acceptance model. *Information systems research*, 11(4), 342-365.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda The Journal of Strategic Information Systems. 28 (2): 118-144. In.

## **MEŞRU OLMAYAN GÖREVLER KAVRAMI: TÜRKİYE’DE SOSYAL BİLİM AKADEMİSYENLERİNİN DENEYİMLERİ ÜZERİNE FENOMENOLOJİK BİR ARAŞTIRMA**

**Arş. Gör. Nur Ayça ÖZTÜRK**

*Dokuz Eylül Üniversitesi Turizm Fakültesi, ayca.ozturk@deu.edu.tr*

**Prof. Dr. Ethem DUYGULU**

*Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF, ethem.duygulu@deu.edu.tr*

**Doç. Dr. Emir ÖZEREN**

*Dokuz Eylül Üniversitesi Turizm Fakültesi, emir.ozeren@deu.edu.tr*

### **Özet**

Çalışanların mesleki rol tanımlarının dışında kendilerine verilen, çalışanların gereksiz ve mantıksız bulunduğu görevleri ifade eden “meşru olmayan görevler (MOG)” kavramı özellikle son yıllarda iş stresi ve stres yaratan görev unsurları yazınının önemli bir tartışma alanını oluşturmaya başlamıştır. MOG kavramı kısaca; çalışanın mesleki rol sınırları içerisinde bulunmamasına rağmen çalışandan beklenen görevler olarak ifade edilebilir. Bu durum çalışanın genel iyi olma halini etkileyerek benliğine zarar veren bir stres faktörünü temsil eder ve bu yönüyle diğer mesleki stres etkenlerinden ayrılır. Çalışma, Türkiye’de sosyal bilimler alanındaki akademisyenlerin meşru olmayan görevleri nasıl algıladığı, hangi boyutlarda yaşadığı; meşru olmayan görevlere karşı nasıl tepki verdikleri, mücadele ettikleri ve durumun bireysel, örgütsel açıdan ne gibi sonuçlar doğurduğu konularını keşfetmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç ışığında her düzey ve unvandan, büyükşehir/taşıra/devlet/vakıf üniversiteleri ayrımları gözetilerek 40 katılımcı ile yarı yapılandırılmış, derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilerek akademisyenlerin deneyimleri üzerine fenomenolojik bir araştırma yürütülmüştür.

***Anahtar Kelimeler:*** *Meşru Olmayan Görevler (MOG), Gereksiz Görevler, Mantıksız Görevler, Akademiya, Fenomenoloji*

## 1. Giriş

İşgörenlerden yaptıkların işin sınırların içerisinde olmamasına rağmen kendilerinden beklenen görevler olarak kavramsallaştırılan meşru olmayan görevler (MOG), alan yazınında son yıllarda akademik tartışmaların ilgi odağını oluşturmaktadır. Örgütsel davranış yazını açısından görece yeni bir tartışma alanı oluşturan MOG kavramını diğer mesleki stres etkenlerinden ayıran en önemli unsur, işgörenlerin bu görevleri makul ve anlamlı bulmamaları, işin doğasını sorgulamalarıdır. Başka bir deyişle, MOG'lar işgörenin öznel değerlendirmeleri sonucu oluşan algılarına dayalıdır (Semmer vd., 2007). Mantıksız (*unreasonable*) ve gereksiz (*unnecessary*) görevler olarak iki boyutta ele alınan MOG'ların teorik arka planında; benliğe karşı tehdit olarak stres (SOS) kuramı (Semmer vd., 2007), kaynakların korunması (COR) kuramı (Hobfoll, 2001) ve rol kuramı (Semmer vd., 2010) yer almaktadır.

Çalışma, alan yazınında keşifsel ve niteliksel inceleme konusu yeterince yapılmamış olan MOG'un örgütteki ilişkisel, sosyal boyutları ile meslek algısına etkisini sosyal bilim akademisyenleri üzerinden Türkiye ve yükseköğretim bağlamında tartışarak literatüre katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Akademisyenlerin MOG'ları nasıl algıladığı, hangi boyutlarda yaşadığı; MOG'lara karşı nasıl tepkiler verdiği, mücadele ettiği, taktikler/stratejiler geliştirdiği ve bu durumun bireysel/örgütsel açıdan ne gibi sonuçlar doğurduğu soruları üzerinde yoğunlaşmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Meşru Olmayan Görevler (MOG) Kavramı

Çalışanların mesleki rol tanımlarının dışında kendilerine verilen, çalışanlarca gereksiz ve mantıksız bulunan görevleri ifade eden “meşru olmayan görevler (MOG)” kavramı; işgörenden mesleği ile ilişkili norm ve kabuller bağlamında kendilerinden beklenilmemesi gereken görevleri içeren bir stres etkeni olarak tanımlanmaktadır (Semmer vd., 2007).

MOG algısı olan işgören, benliğine dönük tehdit algısıyla stres yaşamaktadır. Bu durum rol belirsizliği/rol çatışmasına, işgörende adaletsizlik algısına yol açmaktadır. MOG'lar işgörenlerin istedik performans hedeflerine ulaşmalarını zorlaştırarak benliklerinde baskı kurabilir (Akyürek ve Can, 2021). MOG işgörenin kendi hakkında pozitif bir değerlendirmeye sahip olması yaklaşımıyla uyumlu olmadığı için işgörenin benliğinde tehdit yarabilme potansiyeli oluşturmaktadır (Alicke ve Sedikides, 2009).

Görevlerle ilgili söz konusu kavramsal ilişkiler mesleki stres literatüründe yeterince tartışılmamıştır (Akyürek ve Can, 2021). Üstelik, MOG'lar işgören açısından bireysel tehdit kaynağı oluşturduğu için engelleyici bir stres etkenidir. Örgütsel vatandaşlık gibi gönüllü yapılan görevler MOG çerçevesinde değerlendirilmez (Eatough vd., 2016). MOG kapsamında algılanması için görevin her durumda kötü ve negatif olması şart değildir (Akyürek ve Can, 2021). Bir işgören için MOG olarak algılanan bir görev, diğer bir işgören için MOG olarak değerlendirilmeyebilir. Bir meslek kolunda gerçekleştirilen görev meşru görülürken aynı görev diğer bir meslek kolunda meşru algılanmayabilir (Semmer vd., 2010). Söz gelimi, bir hastanın yatağının değiştirilmesi hasta bakıcı için meşru görev kapsamında iken, aynı görev hemşire için meşru olmamaktadır.

### **Meşru Olmayan Görevler (MOG) Boyutları**

MOG iki alt boyutta değerlendirilmektedir: gereksiz ve mantıksız görevler (Semmer vd., 2007). Gereksiz görevler, daha iyi organize edildiklerinde daha sınırlı çabayla veya yapılmasına gerek duyulmadan bitirilen görevlerdir. Böylesi görevler söz konusu olduğunda işgörenin zihninde “bunu yapmama gerek yok” düşüncesi yatmaktadır (Akyürek, 2020). Bu türden görevlere örnek olarak, “hiç kimsenin asla görmediği veya kullanmadığı evrakları doldurmak” verilebilir (Eatough vd., 2016). Uzman bir doktordan hastalara tıbbi bakım sağlamaya, daha fazla araştırma yapmaya odaklanmak yerine hem kâğıt hem de elektronik ortamda çok sayıda rapor hazırlamasını isteme gereksiz görevlere iyi bir örnektir (Basinska ve Dåderman, 2023).

Görevler şu durumlarda gereksiz olarak sınıflandırılır: (1) görevin hiç yapılması gerekmiyorsa, (2) görev anlamsızsa, (3) iş daha iyi organize edildiğinde görev daha az çabayla yapılabiliriyorsa (4) başkalarının daha az hata yapması durumunda görev daha az çabayla gerçekleştirilebiliyorsa veya (5) görev gerekliliklerden ziyade amirin tercihlerini yansıtıyorsa (Jacobshagen, 2006; Semmer vd., 2015).

Mantıksız görevler, işgörenin mesleki rolü ve pozisyonu ile uygun düşmeyen, mesleğin kabul edilebilir sınırlarının dışında kalan ve dolayısıyla da işgörenden talep edilmemesi beklenen görevlerdir (Semmer vd., 2010; 2015). Böylesi görevler ile ilgili işgörenin zihninde, “bu görevi ben yapmamalıyım” düşüncesi uyanmaktadır (Akyürek, 2020). Bu görevlere örnek olarak “patrona ait kuru temizlemenin bir çalışan tarafından getir götürünün yapılması” verilebilir (Pindek vd., 2019). Mantıksız görevler, çalışanların mesleki rollerine aykırı görevleri ifade eder. Bu görevler, çalışanlar ve işverenleri arasındaki psikolojik sözleşmenin bozulmasına neden olabilir (Björk vd., 2013). Bir özel okul öğretmeninden velilerden bağış toplanmasının istenmesi mantıksız görevlere bir örnektir (Akyürek, 2020).



Görevler şu durumlarda mantıksız olarak sınıflandırılır: (1) görevin bir başkası tarafından yapılması gerektiğinde, (2) çalışanların tanımladığı sorumlulukların dışında kaldığında, (3) çalışanı zor durumda bıraktığında veya (4) görevin verilmesi haksızlık olarak algılandığında (Jacobshagen, 2006). Mantıksız görevler, mesleki sınırlar ve prensiplerin aşılması ve aşındırılması yoluyla işgörenin mesleki kimliğini zedeler (Semmer vd., 2007). Talep edilen görev işgörenin bulunduğu konumun gerektirdiği bilgi ve becerilerin üstündeyse de MOG olarak algılanabilir (Akyürek ve Can, 2021). Söz gelimi, yüksek lisans eğitime yeni başlamış bir araştırma görevlisinin kendi bilgi, beceri ve uzmanlığının dışında, ilgili alanda doktoralı bir öğretim üyesi tarafından verilmesi gereken bir dersi tek başına yürütmek zorunda kalması durumudur.

### **3. Yöntem**

#### **3.1. Araştırma Soruları**

Çalışmanın alan araştırması Türkiye’de sosyal bilimler alanında her düzey ve unvanda büyükşehir veya taşra, kamu veya vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerdir. Çalışmanın ana problemi, akademisyenlerin yaşadıkları MOG deneyimlerini ortaya çıkarmaktır. Araştırma sorularıyla bu probleme cevap aranmaktadır.

Çalışmada yanıt aranan araştırma soruları şunlardır:

- 1) Akademisyenlerin profesyonel rol algısı nasıldır?
- 2) MOG’lar akademisyenler tarafından nasıl algılanmakta ve deneyimlenmektedir?
- 3) MOG’ların nedenleri nelerdir?
- 4) MOG’ların akademisyenler için yarattığı sonuçlar nelerdir?
- 5) Akademisyenler MOG’larla karşılaştıklarında nasıl tepki vermektedir? Nasıl başa çıkmaktadır? Hangi taktik ve stratejileri geliştirmektedir?
- 6) MOG’ların olumsuz sonuçlarını ılımlaştırıcı faktörler nelerdir?

#### **3.2. Araştırma Tasarımı**

Çalışmada nitel araştırma deseni olarak fenomenolojik yaklaşım benimsenmiştir. Bu yaklaşımın seçilmesinin nedeni Türkiye’de yükseköğretim bağlamında MOG deneyimini yaşayan akademisyenlerin bu deneyimi nasıl anlamlandırdıklarını anlamaktır. Fenomenoloji, insanların belirli bir olgu veya kavram hakkındaki anlayışlarını, duygularını, bakış açılarını ve

algılarını ifade etmelerine olanak sağlayan ve bu olguyu nasıl deneyimlediklerini betimlemede kullanılan niteliksel bir araştırma yöntemidir.

### **3.3. Veri Toplama Aracı**

Yarı yapılandırılmış görüşme formundan faydalanılmıştır. Bir kısım görüşme yüz yüze, bir kısım görüşme çevrimiçi platformlarda gerçekleşmiştir. Derinlemesine görüşmelerde, aşağıdaki konular ile ilgili sorular sorulmuştur:

- Mesleki değerler ve tutumlar
- Meslektaşlar ve idari yöneticileri ile ilişkinin kalitesi
- Katılımcının MOG talepleriyle ilgili deneyimleri
- MOG'ların fizyolojik, psikolojik, işle ilgili duygu, tutum ve davranışlar açısından etkileri
- MOG'ların ortaya çıkış nedenleri/kaynağı
- MOG'ları önlemek/hafifletmek için öneriler
- MOG'lara karşı başa çıkma stratejileri

### **3.4. Çalışma Grubu**

Çalışma grubu olarak Türkiye'de yükseköğretim bağlamında sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenler belirlenmiştir. Örneklemen sosyal bilim akademisyenleri olarak daraltılmasının nedeni, alan yazında MOG'ların sektör ve meslek özelinde değiştiği vurgusudur. Sosyal bilimler alanında çalışan akademisyenlerin benzer MOG'larla karşılaşma ihtimali gözetilerek bu seçim yapılmıştır. Bu bağlamda katılımcılara e-posta aracılığıyla davet gönderilmiş, olumlu geri dönüş yapan akademisyenlerle derinlemesine görüşmeler yapılmış, daha sonra kartopu yöntemi ile örneklem genişletilmiştir. Örneklem büyüklüğünün (40 katılımcı) belirlenmesinde veri doyumu noktası dikkate alınmıştır.

### **3.5. Veri Analizi**

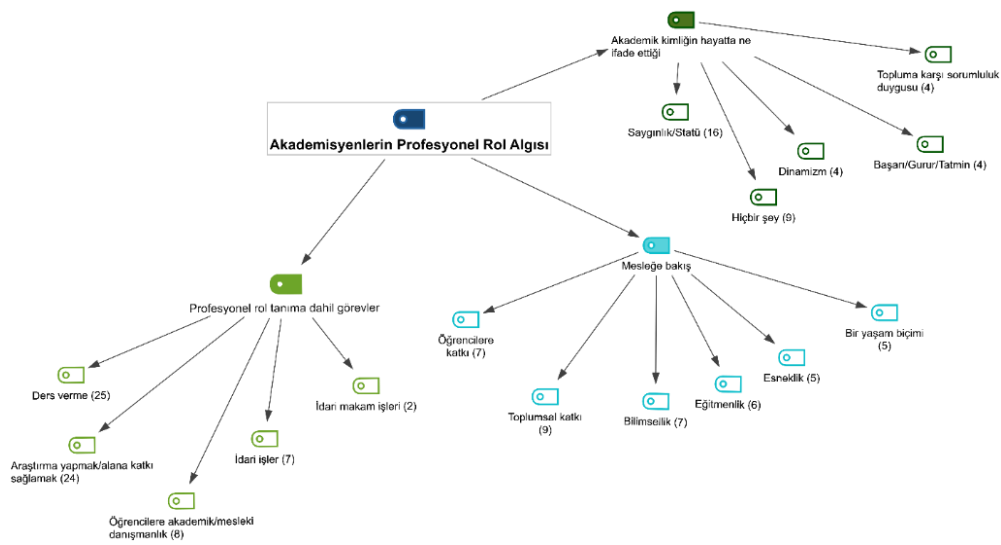
Görüşmeler 35 ile 120 dakika arasında sürmüştür. Görüşmeler ses kaydı ile kayıt altına alınmış, daha sonra 40 görüşme el ile deşifre edilmiştir. Görüşmeler tamamen gizlilik içinde gerçekleştirilmiştir. Deşifre işlemi sonucu yaklaşık 700 sayfalık bir veri seti ortaya çıkmıştır. Özellikle büyük veri setlerinde belgeleri taramak metinler arasında “boğulmaya” sebep olmaktadır ve kodlama sürecinin daha sistematik olması için bilgisayar yazılımlarını kullanmak gereklidir (Sığrı, 2018). Dolayısıyla deşifre edilen görüşmelerin kodlanması ve analizi için MAXQDA yazılımı kullanılmıştır.

Verilerin kodlaması yapılırken hem literatür ve kuramsal yaklaşımların gözetildiği tümdengelimsel yaklaşımdan hem Strauss ve Corbin (1998)'in kodlama paradigmasından yararlanılmıştır. Çalışmada açık, eksen ve seçici kodlama tekniği birlikte yürütülmüştür. Verilerin çözümlenmesi yöntemi olarak tematik analiz kullanılmıştır.

#### 4. Bulgular

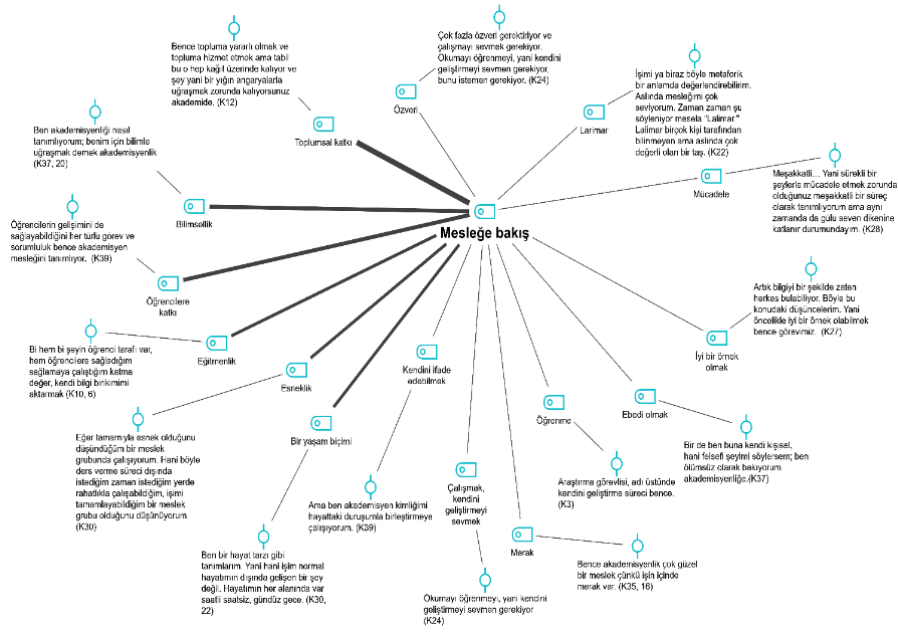
##### 4.1. Akademisyenlerin Profesyonel Rol Algısı

Akademisyenlerin profesyonel rol algısı teması 3 farklı kategori altında incelenmiştir (Şekil 1). Bunlar; mesleğe bakış, profesyonel rol tanımına dahil görevler ve akademik kimliğin hayatta ne ifade ettiği.



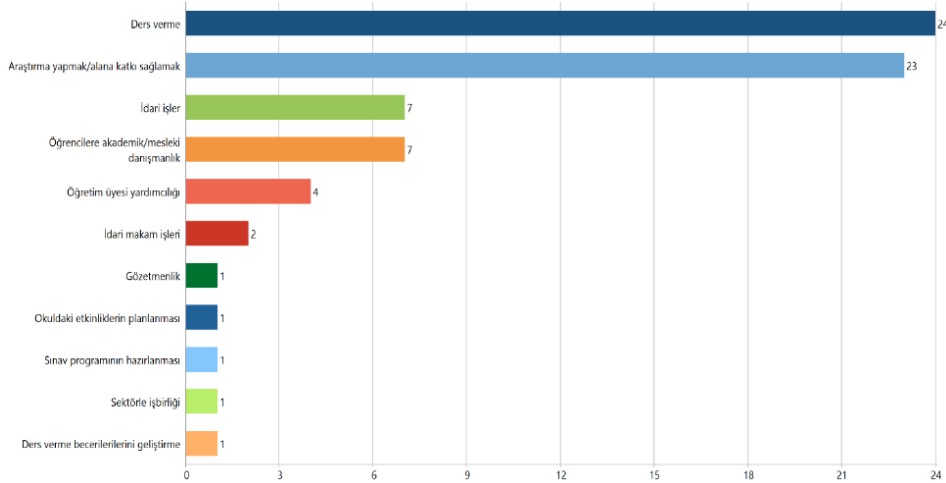
**Şekil 1.** Akademisyenin Profesyonel Rol Algısı Temasının Kategorileri ve Kodları

Mesleğe bakış kategorisi 16 farklı kod ile tanımlanmıştır (Şekil 2). Katılımcılar akademisyenliğin onlar için ne ifade ettiği sorusuna yoğunlukla topluma katkıda bulunma, bilimsellik ve öğrencilere katkıda bulunma olarak cevap vermiştir.



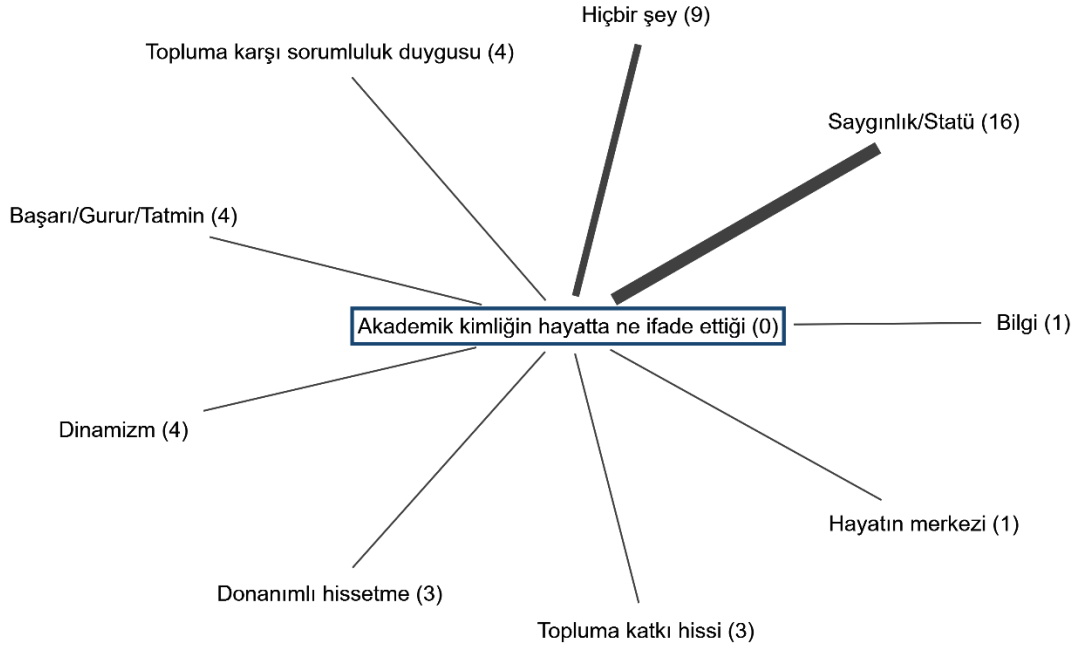
Şekil 2. Mesleğe Bakış Kategorisinin Kodları ve Alıntıları

Katılımcılar akademisyenlerin rol tanımında hangi görevlerin yer aldığı sorusuna yoğun olarak ders verme ve araştırma yapmak/alana katkı sağlamak cevabını vermiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu mesleğin ders vermek ve araştırma yapmak üzere iki boyuttan oluştuğunu düşünmektedir (Şekil 3)



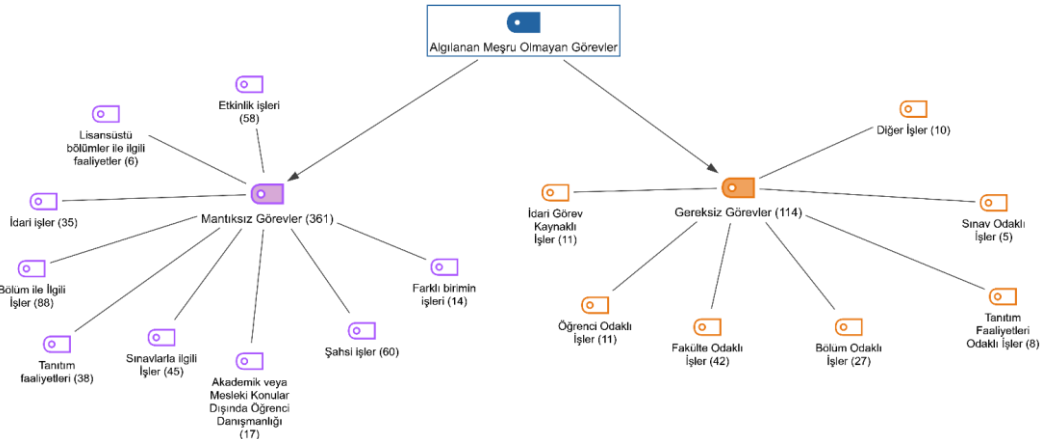
Şekil 3. Profesyonel Rol Tanımına Dahil Görevlere İlişkin Kodların Frekans Grafiği

Akademik kimliğin hayatta ne ifade ettiği sorusuna katılımcılar yoğunlukla saygınlık/statü cevabını vermiştir. Akademik kimliğin hayatta hiçbir şey ifade etmediğini dile getiren katılımcılar ise ifade yoğunluğu bakımından ikinci sıradadır (Şekil 4)



**Şekil 4.** Akademik kimliğin hayatta ne ifade ettiğine ilişkin kodlar ve sıklığı

#### 4.2. Algılanan MOG'lar



**Şekil 5.** Algılanan MOG'ların kategori ve alt kategorilerinin kod sıklığı ile gösterimi

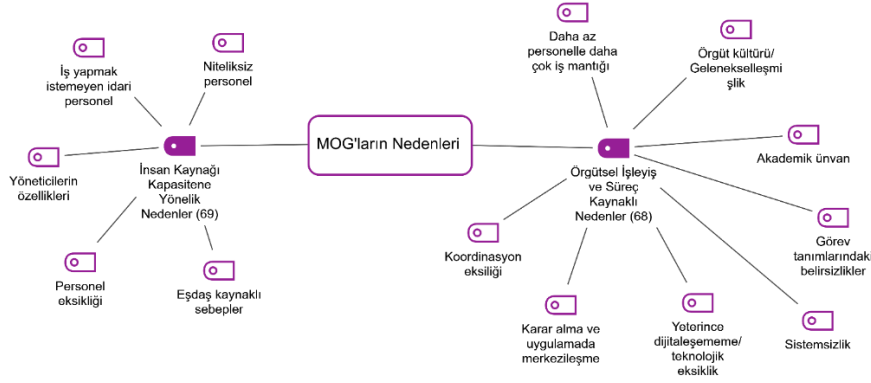
Algılanan MOG'lar teması 2 farklı kategori (mantıksız ve gereksiz görevler), 16 farklı alt kategori altında incelenmiştir. Kod sıklıklarına bakıldığında katılımcıların gereksiz görevlerden çok daha yoğun bir şekilde mantıksız görevlerle karşı karşıya kaldığı görülmektedir.

#### 4.3. MOG'ların Nedenleri

MOG'lara kaynaklık eden nedenler hakkında katılımcıların görüşleri iki ayrı kategori ile tanımlanmıştır. Örgütsel işleyiş ve süreç kaynaklı nedenler kategorisinde katılımcılar tarafından en çok öne çıkarılan husus görev tanımındaki belirsizliklerdir. Katılımcılar görev

tanımlarındaki “idari amir tarafından verilen diğer işler” maddesinin yasal bir boşluk oluşturduğu konusunda hemfikirdir.

Katılımcıların MOG’ların insan kaynağı kapasitesine yönelik nedenler kapsamında en çok görüş bildirdiği husus yöneticilerin özellikleridir. 40 katılımcıdan 12’sinin dile getirdiği neden ise personel eksikliğidir. Katılımcılardan bazıları idari personel sayısında eksiklik olduğunu düşünürken, bazıları MOG’ların akademik personel sayısındaki yetersizlikten kaynaklandığını dile getirmektedir.



**Şekil 6. MOG’ların Nedenleri Temasının Kategorileri**

#### 4.4. MOG’ların Sonuçları

MOG’ların sonuçları teması 4 ayrı kategoride tanımlanmıştır. Bunlar, ilişkisel, fiziksel sağlıkla ilgili, psikolojik durum ve duygulanım ile ilgili ve iş ile ilgili sonuçlardır.

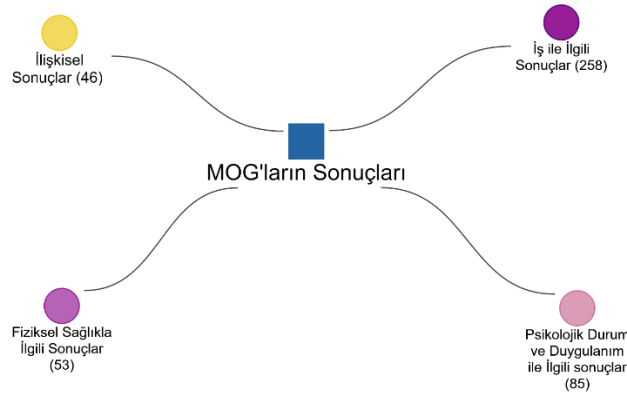
Katılımcıların ilişkisel sonuç olarak en çok yaşadığı durum (40 katılımcıdan 11’i) işyerinde ilişkilerin bozulmasıdır. Yoğun bir şekilde MOG’lara maruz kalan katılımcıların işyerindeki toleransı azalmaktadır. Katılımcılardan 7 tanesi MOG’ların ilişkisel bir sonucu olarak iş arkadaşlarından/yöneticilerinden soğuduklarını ifade etmiştir. Görünür oldukça kendilerine daha çok MOG yüklendiğini düşünen katılımcılar işyerinde kendini izole etme eğilimi sergilemektedir.

Katılımcılarda MOG hem asli olarak gördükleri işlerine zaman ayıramama, hem uzmanı olmadıkları işleri yapmak durumunda kalmaları nedeniyle stres yaratmaktadır. MOG’lara ses çıkaramama, yapmak zorunda hissetme hali katılımcılarda sıkışmışlık hissi yaratmaktadır. Katılımcıların MOG’lar karşısında hissettikleri bir diğer duygu ise rol beklentileri ile karşılaştıkları durumun çelişmesi sonucu hayal kırıklığıdır.

MOG’ların işle ilgili sonuçlarına dair en yoğun bahsedilen durum rol belirsizliği-rol çatışmasıdır. 33 katılımcı kendilerine verilen MOG’lar sonucunda rol belirsizliği ya da rol

çatışması yaşadığını ifade etmiştir. Akademisyenlikte rol sınırlarının net olmaması katılımcıların MOG'lara fazlaca maruz kalmalarına, rol belirsizliği yaşamalarına neden olmaktadır. Katılımcılar MOG'ların asıl işlerine odaklanmalarını engellediğini belirtmiştir. Katılımcılar MOG'ların yoğunluğu sonucu hem kendilerini değersiz hissetmeleri hem MOG'ların asli işlerine ayırdıkları zamandan çaldığını düşünmeleri sebebiyle örgütsel aidiyet/bağlılık hissinde azalma yaşamaktadır. Katılımcılar asli görev olarak görmedikleri işleri bir süre sonra daha az titizlikle yapmaya başlamaktadır. Zamanların büyük çoğunluğunun MOG'lara gittiğini düşünen katılımcılar akademik olarak meslektaşlarından geri kaldıklarını düşünmektedir.

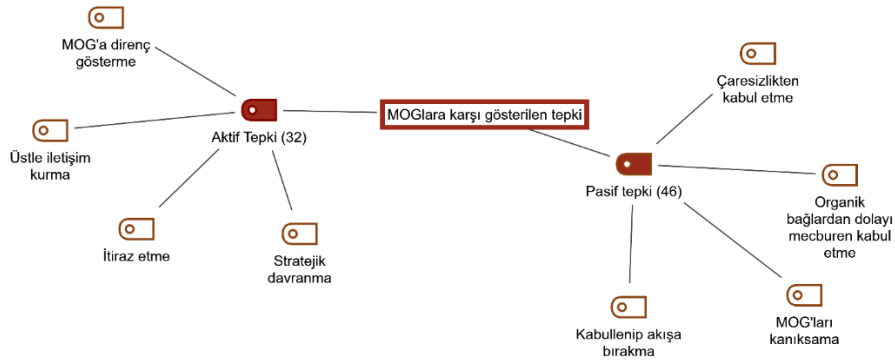
Katılımcılarda MOG'ların etkisi olarak ortaya çıkan diğer bir durum işten ayrılma niyetidir. Katılımcılar sessiz istifa, başka kuruma geçme, mesleği bırakma ve yurtdışında akademisyenlik yapma gibi düşüncelere sahip olduklarını belirtmiştir. Katılımcılar MOG'lardan ötürü akademik çalışmalarını özel zaman olarak ayırdıkları dilimde yapmak zorunda kalmakta, bu durum iş yaşam dengesinin bozulmasına yol açmaktadır. Ayrıca, rol tanımlarının dışında verilen görevlerin eşit bir şekilde dağıtılmaması, hep aynı kişilere bu tip görevlerin verilmesi katılımcıların örgütsel adalet algısında bozulmaya neden olmaktadır.



**Şekil 7. MOG'ların Sonuçları Temasının Kategorileri ve Kod Sıklıkları**



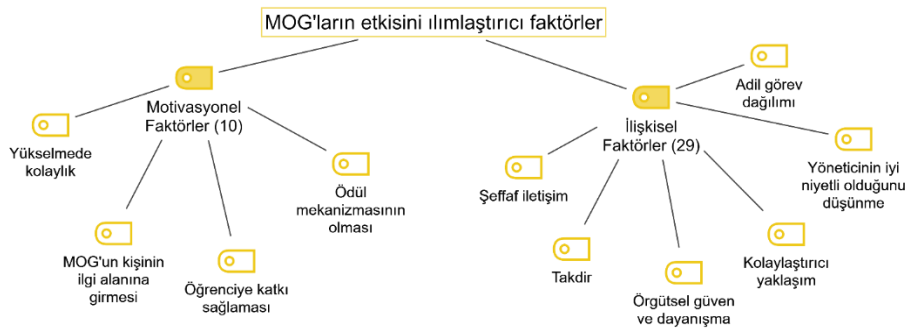
#### 4.5. MOG'lara Gösterilen Tepki



**Şekil 8.** MOG'lara Karşı Gösterilen Tepki Temasının Alt Kategorileri ve Kod Sıklıkları

MOG'lara gösterilen tepki aktif ve pasif olmak üzere iki kategoride tanımlanmıştır (Şekil 8). Katılımcılar tarafından en fazla ifade edilen MOG'a direnç göstermedir. Katılımcılardan 9'u kendilerinden talep edilen MOG'ları yapmayı reddetmekte veya yapmamak için yollar bulmaya çalışmaktadır. MOG'lara karşı gelişen pasif tepki kategorisinde en çok dile getirilen durum çaresizlikten kabul etme ve kabullenip akışa bırakmadır. Katılımcılar MOG'ları yapacak başka biri olmadığından ya da itiraz etseler de bir sonuca ulaşmadığını gözlemledikleri için durumu çaresizlikten kabul etmektedir.

#### 4.6. MOG'ların Etkilerini İlimlaştırıcı Faktörler



**Şekil 9.** MOG'ların Etkisini İlimlaştırıcı Faktörler Temasının Kategorileri

MOG'ların etkilerini ilimlaştırıcı faktörler motivasyonel ve ilişkisel faktörlerdir. MOG'un kişinin ilgi alanına girmesi, öğrenciye katkı sağlaması, ödül mekanizmasının olması ya da yükselmeye kolaylık getirmesi gibi faktörler MOG'un katılımcıda yarattığı stres yükünü azaltmaktadır. MOG'ların etkisini ilimlaştırıcı faktörlerden ilişkisel faktörler arasında en yoğun ifade edilen adil görev dağılımı ve şeffaf iletişimdir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmada MOG'lar, rol çatışması ve belirsizliği yaratarak mesleki kimliği, mesleki prestij algısını olumsuz etkilemektedir. Akademisyenlerden mesleki normların dışında kalan görevler beklenmesinin akademisyenlerde mesleki yabancılaşmaya neden olduğu öne sürülebilir. Akademik dünyaya farklı beklentilerle başlayan katılımcılar rol beklentilerinden çok farklı işlere maruz kaldıklarında kendilerini değersiz hissetmektedir.

Çalışmanın önemli bulgularından biri MOG'ların mesleki itibarı azaltmasıdır. Burada dikkat çekici husus mesleki itibarın sadece bu mesleği yapan kişilerde değil, çevrelerinde de azalmış olmasıdır. Akademisyenlik mesleğinin itibarı katılımcıların yakın çevresinde, öğrencilerde, diğer üniversite personelinde de azalmaktadır. Bu durum makro bağlamda akademiyanın değersizleşmesi/değersizleştirilmesi sürecinin mikro düzeyde bir sonucu olarak da okunabilir.

Akademisyenlerin profesyonel rol algısına ilişkin akademisyenlik mesleğine olumlu anlamlar yüklediği sonucu çıkarılabilir. Akademik kimliğin hayatında hiçbir şey ifade etmediğini söyleyen katılımcıların genellikle genç akademisyenler olması ilginç bir bulgudur. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu mesleğinin ders vermek ve araştırma yapmak üzere iki boyuttan oluştuğunu düşünmektedir.

MOG'ların akademisyenler tarafından nasıl algılandığı ve ne şekilde deneyimlendiği değerlendirildiğinde katılımcıların gereksiz görevlerden çok daha yoğun bir şekilde mantıksız görevlerle karşı karşıya kaldığı ortaya çıkmıştır. Mantıksız ve gereksiz görevlerde en çok yük, akademinin ilk kariyer basamakları olan araş.gör., araş.gör.dr. ve dr.öğr.üyelerinin üstündedir.

Alan yazınındaki görgül araştırmalarda MOG'ların çalışanların psikolojik/fiziksel sağlığını ve işle ilgili tutum ve davranışlarını negatif etkilediği tespit edilmiştir. Söz konusu etkilerin hangi aracı değişkenlerle gerçekleştiği, bu etkileri düzenleyen faktörlerin neler olduğu araştırmalara konu olmuştur. Ancak, nicel yöntem ağırlıklı bu çalışmalarda önemli sonuçlara rağmen, MOG kavramının sektör, endüstri ve bağlam özelinde nitel yöntemlere dayalı hem kuramsal hem görgül çalışmalarla desteklenmeye gereksinimi vardır. Literatürdeki yayınlarda verilerin birden çok sektör ve meslekten elde edilmiş olması, meslek tipine özgü MOG'ları belirlemeyi zorlaştırabilir. Bunun nedeni bütün mesleklerin aynı ölçek ile ölçülmesidir. Söz konusu durumda meslekler arasında MOG algısının nasıl/neden değişmiş olabileceğine dair yanıt bulunamamaktadır. Bundan sonraki araştırmalarda işe ve mesleğe özgü MOG'lar çalışılarak daha sağlıklı karşılaştırmaların yapılabilmesi mümkündür. Niteliksel araştırmaya dayalı

tasarımlar sayesinde işe ve mesleğe özgü ölçeklerin geliştirilmesi MOG literatürüne anlamlı bir katkı sunacaktır.

Son olarak, MOG'un öncüllerine ilişkin henüz derinlemesine araştırma yapılmamış olması dikkat çekicidir. Şimdiye değin araştırmaların önemli bir kısmı MOG'un sonuçları üzerine eğilmiş, MOG'un öncüllerine dair bulgulara yalnızca iki çalışma (Faupel vd., 2016; Björk vd., 2013) değinmiştir. Bireysel ve örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar yaratan MOG'lara neden olan öncüllerin tüm yönleriyle incelenmesinin alan yazınına katkı sunacağı not edilmelidir.

### **Kaynakça**

- Akyürek, S. S. (2020). *A cultural & relational approach to illegitimate tasks: a study from education sector* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Yaşar Üniversitesi, İzmir.
- Akyürek, S. S., & Can, Ö. (2021). Güncel Bir Kavram Olarak Meşru Olmayan Görevler: Bir Yazın İncelemesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42, 238-260
- Alicke, M. & Sedikides, C. (2009) Self enhancement & self-protection: What they are & what they do. *European Review of Social Psychology*, 20, 1-42.
- Basinska, B. A., & Dåderman, A. M. (2023). Psychometric properties of the Bern illegitimate tasks scale using classical test and item response theories. *Scientific Reports*, 13(1), 7211.
- Björk, L., Bejerot, E., Jacobshagen, N., & Härenstam, A. (2013). I shouldn't have to do this: Illegitimate tasks as a stressor in relation to organizational control and resource deficits. *Work & Stress*, 27(3), 262-277.
- Eatough, E. M., Meier, L. L., Igit, I., Elfering, A., Spector, P. E., & Semmer, N. K. (2016). You want me to do what? Two daily diary studies of illegitimate tasks and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 108-127.
- Faupel, S., Otto, K., Krug, H., & Kottwitz, M. U. (2016). Stress at school? A qualitative study on illegitimate tasks during teacher training. *Frontiers in Psychology*, 7, 1410.
- Hobfoll, S.E. (2001) The Influence of Culture, Community, & the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-421.

- Jacobshagen, N. (2006). *Illegitimate tasks, illegitimate stressors: Testing a new stressor-strain concept* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Bern Üniversitesi, Bern.
- Pindek, S., Demircioğlu, E., Howard, D. J., Eatough, E. M., & Spector, P. E. (2019). Illegitimate tasks are not created equal: Examining the effects of attributions on unreasonable and unnecessary tasks. *Work & Stress*, 33(3), 231-246.
- Semmer, N., Jacobshagen, N., Meier, L., & Elfering, A. (2007). *Occupational stress research: The Stress-As-Offense-To-Self Perspective*. In: McIntyre, S.; Houdmont, J. (eds.) *Occupational Health Psychology: European Perspectives on Research, Education and Practice* (Vol. 2) (pp. 41-58). Nottingham: Nottingham University Press.
- Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Applied Psychology*, 59(1), 70-96.
- Semmer, N. E. (2015) Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work & Stress*, 29(1), 32-56
- Sığrı, Ü. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Basım.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Sage Publishing.

# AYDINLIK VE KARANLIK ÜÇLÜNÜN ETİK OLMAYAN ÖRGÜT YANLISI DAVRANIŞLARA ETKİSİNDE MOTİVASYONUN ARACI ROLÜ: BANKACILIK SEKTÖRÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Arş. Gör. Dr. 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 temel amacı aydınlık ve karanlık kişilik üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergileme niyetlerini içsel ve dışsal motivasyonun aracılığı altında ele almaktır. Aydınlık ve karanlık tarafın bireylerde bir arada bulunması etik olmayan örgüt yanlısı davranışların zıtlık içeren doğasını açıklama noktasında önem arz etmektedir. Araştırmanın evrenini ülkemizde çalışan 187.586 banka personeli oluşturmaktadır. Ülkemizin yedi coğrafi bölgesi Tabakalı Örneklem Yöntemi ile bölgelere ayrılmış, Kolayda Örneklem Yöntemi ile tabakalar arasındaki uyumu sağlayacak 430 katılımcıya ulaşılmıştır. SPSS 26., SPSS Amos ve Hayes Process Macro 4.2 eklentisi üzerinden gerçekleştirilen aracılık etki analizleri sonucunda aydınlık kişiliklerin hem içsel hem dışsal motivasyon aracılığı ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergiledikleri; karanlık kişiliklerin sadece dışsal motivasyonun aracılığında etik olmayan örgüt yanlısı davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir. Ortaya çıkan bulgular ve sonraki çalışmalar için tartışma konuları ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Aydınlık Üçlü, Karanlık Üçlü, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar*

## 1. Giriş

Bu çalışma kapsamında etik olmayan ancak örgüte fayda sağlayan davranışlar üzerine süregelen tartışmaların kökeninde yer alan diyalektik aydınlık ve karanlık üçlünün sunduğu

---

<sup>4</sup> Bu çalışma birinci yazarın doktora tezinden üretilmiştir.

birliktelik ve farklılıklar açısından ele alınmıştır. Aydınlık ve karanlık üçlünün hangi şartlarda farklılıklar gösterdiği veya ortak hareket ettiği noktasında yazında boşluk görülmektedir. Bu amaçla aydınlık ve karanlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisi içsel ve dışsal motivasyonun aracılık rolüyle birlikte araştırılmıştır.

Yazında aydınlık ve karanlık üçlünün birbirini dışlayan bir doğası olduğu öne sürülmektedir (Kaufman vd., 2019). Çalışmada uygun koşullar altında her iki kişilik özelliğine sahip bireylerin ortak hareket edebilecekleri bir davranış mekaniğinin var olabileceği savunulmuştur. Özellikle farklı karakterlere sahip bireylerin gerek çalışma ortamı gerek sosyal çevre ve gerek ekonomik koşullar nedeniyle davranış motivasyonlarında ortak düşüncelerin yer alabileceği düşünülmektedir.

Bu davranışlar içsel motivasyonla mı dışsal motivasyon mekanizmalarıyla mı harekete geçer? Aydınlık ve karanlık üçlü için motivasyon mekanizmaları ortak olabilir mi? Sorularına cevap bulabilmek ve yazındaki tartışmalara katkı sağlayabilmek amacıyla ilgili analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın son kısmında araştırma bulguları değerlendirilmiş, sonraki çalışmalar ve uygulayıcılar için önerilerde bulunulmuştur.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Aydınlık ve Karanlık Kişilik Özellikleri**

Bireylerdeki aydınlık tarafın belirlenmesine yönelik ilgiler sonucunda, Kaufman ve arkadaşları (2019), yaygın şekilde kullanılan haliyle aydınlık üçlüyü kavramsallaştırmıştır. Aydınlık üçlü, *insanlığa inanç, hümanizm ve kantçılık* boyutlarından oluşmaktadır (Polatçı ve Yeloğlu, 2021). İnsanlığa inanç, bireylerin temelde iyi olduklarına inanmayı; hümanizm, renk, dil, din, cinsiyet ayrımı yapmaksızın her bireyin onurlu yaşama sahip olduğuna inanmayı; kantçılık, bireylerin diğer bireylerle olan ilişkilerinde kişisel çıkarları bir araç olarak kullanmamasını ölçülemektedir (Gerymski ve Krok, 2019).

Karanlık üçlü Paulhus ve Williams (2002) tarafından inşa edilmiştir. Aydınlık üçlüye göre daha eski bir geçmişe sahip olan karanlık üçlü, sosyal çevrede gözlemlenen kötü huylu, istenilmeyen, hoş karşılanmayan davranışları temsil etmektedir (Lyons, 2019). Karanlık üçlüyü oluşturan boyutlar *Makyavelizm, narsisizm ve psikopatidir*. Makyavelist bireyler diğer bireyleri manipüle etme niyeti bulunan, narsist bireyler kendi varlıklarını aşırı özgüvenle ön planda tutma kaygısı taşıyan ve psikopatik bireyler empati yeteneğinden yoksun, sinirli ve pişmanlıktan uzak bireylerdir (Jonason ve Webster, 2010).

## 2.2. Aracı Değişken: Öz-Belirleme Teorisi Kapsamında İçsel ve Dışsal Motivasyon

ÖBT'nin motivasyon sınıflandırması bireylerdeki özerklik düzeyinin sürekliliği ile ilgilidir. Özerk davranışların kontrollü davranışlara oranla içsel motivasyonu tetiklediği öne sürülmektedir (Markland vd., 2005). Bireylerin, tatmin edici, heyecanlı, haz verici olarak nitelendirdikleri eylemlerin gerçekleşmesinin temelinde içsel motivasyon yer almaktadır (Howard vd., 2016). İçsel motivasyonun oluşumu için bireylerin kendilerini özerk hissetmeleri, gerçekleştirecekleri eyleme yönelik yetkin hissetmeleri gerekmektedir. Cezalandırılmaktan kaçınma, ödüllerden faydalanma, fırsatları değerlendirme vb. amaçlarla gerçekleştirilen eylemlerin hedefe ulaşmada araç olarak kullanılması durumunda dışsal motivasyonun varlığından bahsedilmektedir (Deci ve Ryan, 2008). Dışsal motivasyonla gerçekleştirilen eylemler için eylemin kendisi değil eylem sonucunda elde edilecekler ön plana çıkmaktadır (Deci vd., 2017).

Baard ve arkadaşları (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, banka personeli için psikolojik iyi oluşun ve üretkenlik artışının kökeninde temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ÖBT kapsamında özerkliğin artışına ve içsel motivasyonun oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Liu ve arkadaşları (2011) benzer şekilde özerklik algısındaki artışların içselleştirme sürecini hızlandırdığını ve bunun sonucu olarak içsel motivasyonun artış gösterdiğini tespit etmişlerdir. Webster ve Smith (2019), bireylere katılımcı liderlik eşliğinde gösterilen ilginin karanlık kişiliklerde örgütsel vatandaşlık davranışını arttırabileceğini öne sürmektedir. Öte yandan Xiao ve arkadaşları (2021) karanlık kişiliğe sahip bireylerin olumsuz iş yeri davranışları sergilerken dışsal motivasyonla hareket ettiklerine yönelik düşünceleri bulunmaktadır. Yazındaki çalışmalara paralel olarak oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

*H<sub>1a</sub>: Aydınlik üçlünün içsel motivasyon üzerinde etkisi vardır.*

*H<sub>1b</sub>: Aydınlik üçlünün dışsal motivasyon üzerinde etkisi vardır.*

*H<sub>2a</sub>: Karanlık üçlünün içsel motivasyon üzerinde etkisi vardır.*

*H<sub>2b</sub>: Karanlık üçlünün dışsal motivasyon üzerinde etkisi vardır.*

## 2.3. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar

EOÖYD'lar toplumun geniş kesimleri tarafından hoş karşılanmayan yani etik olmadıkları düşünülen davranışlar olmakla birlikte (Jones, 1991); resmi görev tanımlarında yer almayan,



tavsiye edilmeyen ancak organizasyona ve çalışanlara fayda sağlayan davranışlardır (Umphress ve Bingham, 2011). Karanlık kişiliği oluşturan makyavelist ve narsist kişilikler doğaları gereği EOÖYD'lar sergilemeye meyillidirler. Kurtulmuş (2019), karanlık liderlerin yani bir nevi karanlık üçlü barındıran liderlik anlayışının EOÖYD'ları teşvik edebileceğini dile getirmektedir. Bir başka çalışmada Erhan (2022), aydınlık ve karanlık üçlüyü yapıcı sapma davranışı kapsamında ele almış, her iki kişilik özelliğinin birbirine zıt yapısını ifade etmiştir. EOÖYD'ların yapıcı sapma davranışına benzer özellikler göstermesi aydınlık ve karanlık üçlüyü farklılaştırması açısından önem arz etmektedir.

Motivasyon açısından dışsal motivasyonla desteklenmiş davranışların EOÖYD'ları tetiklediği düşünülmektedir (Irshad ve Bashir, 2020). Wang ve arkadaşları (2022), çalışmalarında bireylerin örgütün kendilerine sunduğu faydaları dengeleyebilmek amacıyla olası bir performans eksikliğini EOÖYD'lar sergileyerek kapatma ihtiyacı duyabileceğini ifade etmektedir. Yazında, aydınlık ve karanlık üçlü, içsel ve dışsal motivasyon ile EOÖYD arasındaki etkileşimin ele alındığı çalışmalar kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

*H<sub>3a</sub>: Aydınlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü vardır.*

*H<sub>3b</sub>: Aydınlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde dışsal motivasyonun aracılık rolü vardır.*

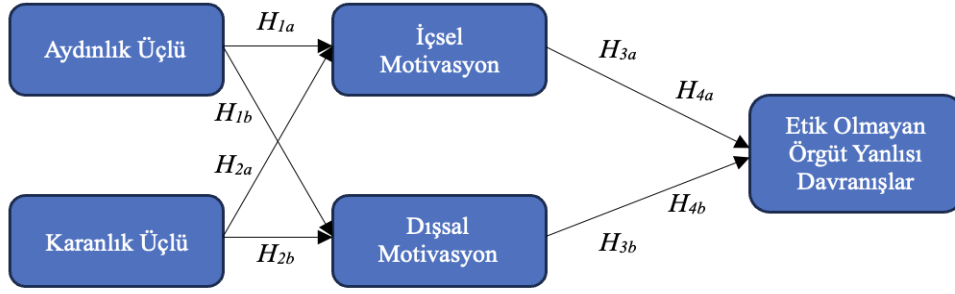
*H<sub>4a</sub>: Karanlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü vardır.*

*H<sub>4b</sub>: Karanlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde dışsal motivasyonun aracılık rolü vardır.*

### **3. Araştırma Yöntemi**

Aydınlık ve karanlık üçlünün iki farklı bağımsız değişken olarak EOÖYD'lar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma problemine bağlı olarak, EOÖYD'ların açıklanmasında içsel ve dışsal motivasyonun aracılık etkisinin ele alındığı araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

**Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler**



### 3.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini ülkemizde görev yapan banka personeli oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği'nin 2022 verilerine göre ülkemizde 187.586 banka personeli bulunmaktadır. "Olasılıklı Örnekleme Teknikleri" kategorisine ait "Tabakalı Örnekleme" yöntemi ile evreni temsil kabiliyeti bulunan en az 384 kişiye ulaşılması amaçlanmıştır (Saruhan ve Özdemirci, 2018).

Tabakalı örnekleme yöntemi ile coğrafi bölgeler için nüfus verileri göz önüne alınarak tabakalandırma gerçekleştirilmiştir. Coğrafi bölgeler, nüfus sayıları, tahmini banka personeli sayısı ve örneklem içindeki minimum ulaşılması gereken katılımcı sayısına ait veriler Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1. Araştırma Evreni ve Örneklemi**

Bölgeler	Nüfus	Bankacı Sayısı	Örneklem İçindeki Bankacı Sayısı
<i>Akdeniz Bölgesi</i>	10.584.506	24.320	49
<i>Doğu Anadolu Bölgesi</i>	6.513.106	14.965	30
<i>Ege Bölgesi</i>	10.477.153	24.072	49
<i>Güneydoğu Anadolu Bölgesi</i>	8.576.391	19.706	40
<i>İç Anadolu Bölgesi</i>	12.896.255	29.631	60
<i>Karadeniz Bölgesi</i>	7.696.132	17.683	39
<i>Marmara Bölgesi</i>	24.899.126	57.209	117
<b>Toplam</b>	<b>81.642.669</b>	<b>187.586</b>	<b>384</b>

Tabakalar içindeki minimum katılımcı sayısına ulaşılırken "Kolayda Örnekleme" yöntemi tercih edilmiştir (Altunışık vd., 2022). 507 anket formu katılımcılara gönderilmiş; 434 adet geri dönüş sağlanmıştır. İncelemeler sonucunda 4 adet anket formu çalışmanın dışında bırakılarak 430 katılımcı ile analizler gerçekleştirilmiştir.

### **3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları**

Araştırma kapsamında veri toplama yöntemi olarak “anket” tekniği tercih edilmiştir. Kullanılan anket formu iki bölümde toplam 51 ifadeden oluşmaktadır. İlk 45 ifade araştırma değişkenlerinin ölçümüne yönelik iken; son 6 ifade demografik bilgilerin elde edilmesine yöneliktir. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin tamamı yazar tarafından Türkçeye çevrilmiş, alanında uzman akademisyenler tarafından Türkçe ve İngilizce karşılaştırılması yapılarak nihai hali oluşturulmuştur.

#### ***-Aydınlık Üçlü Ölçeği***

Kaufman ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen 12 ifadeli ölçek kullanılmıştır. 3 boyuttan oluşan ölçekte (insanlığa inanç, hümanizm ve kantçılık) her bir boyut 4 ifade ile temsil edilmektedir.

#### ***-Karanlık Üçlü Ölçeği***

Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilen 12 ifadeli ölçek kullanılmıştır. 3 boyuttan oluşan ölçekte (makyavelizm, narsisizm ve psikopati) her bir boyut 4 ifade ile temsil edilmektedir.

#### ***-İçsel/Dışsal Motivasyon Ölçeği***

Tremblay ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen 15 ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçekte içsel motivasyon 3 ifade ile dışsal motivasyon 12 ifade ile (dışsal motivasyonu oluşturan 4 farklı motivasyon türü için) ölçümlenmektedir.

#### ***-Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Ölçeği***

Umphress, Bingham ve Mitchell (2010) tarafından geliştirilmiş tek boyut ve 6 ifadeden oluşan ölçek tercih edilmiştir.

### **3.3. Ölçeklerin Geçerliliği ve Ölçümün Güvenilirliği**

Ölçülmek istenen değişkenlerin objektifliğinin sağlanması ve gerçekten istenen şeyin ölçüldüğünün tespiti için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Tablo 2’de ölçeklerin tamamı için kabul edilebilir ve iyi uyumu simgeleyen katsayılara ait değerler gösterilmektedir.

**Tablo 2. Ölçeklerin Geçerliliği ve Uyum İyiliği İndeksleri**

	İyileştirme Sonrası Değerler					
	<i>Cmin/df</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>NFI</i>	<i>RMR</i>	<i>RMSEA</i>
<b>Aydınlık Kişilik Özellikleri</b>	1.64	.98	.98	.95	.03	.03
<b>Karanlık Kişilik Özellikleri</b>	2.94	.96	.95	.95	.052	.06
<b>İçsel ve Dışsal Motivasyon</b>	3.73	.95	.92	.93	.07	.08
<b>Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar</b>	1.61	.99	.99	.98	.02	.03
<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>	≤ 5	.90 ≤ x ≤ .94	.90 ≤ x ≤ .94	.90 ≤ x ≤ .94	x ≤ .08	x ≤ .08
<b>Mükemmel Uyum</b>	≤ 2	.95 ≤ x ≤ 1	.95 ≤ x ≤ 1	.95 ≤ x ≤ 1	0 ≤ x ≤ .05	0 ≤ x ≤ .05

\*Cmin/df: Ki Kare/Serbestlik Derecesi, CFI: Comparative Fit Index, GFI: Goodness of Fit Index, NFI: Normed Fit Index, RMR: Root Mean Square Residual, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

Yukarıdaki tabloda uyum iyiliği değerlerinin yazında genel kabul görmüş hali ele alınmıştır. Faktörler arası uyumu bozmayacak şekilde bazı ifadelerin hata payları kovaryans ile birbirine bağlanmıştır. Ölçüm değişkenlerine ait ölçeklerin tamamı kabul edilebilir veya mükemmel uyum iyiliği değerlerine sahip görünmektedir (Kline, 2015). Ölçümün güvenilirliğine ait standart sapma değerleri ve güvenilirlik katsayıları Tablo 3'te gösterilmektedir.

**Tablo 3. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<b>Ölçekler</b>	<b>N (ifade sayısı)</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
<i>Aydınlık Kişilik Özellikleri</i>	9	5.096	.74
<i>Karanlık Kişilik Özellikleri</i>	11	8.024	.87
<i>İçsel ve Dışsal Motivasyon</i>	14	9.828	.88
<i>Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar</i>	6	4.922	.81

Bir önceki kısımda açıklandığı üzere DFA neticesinde faktör yapısını ve uyum iyiliği değerlerini koruyabilmek adına araştırma dışında bırakılan ölçek ifadelerinin dahil edilmediği durumda ortaya çıkan güvenilirlik katsayıları .7'nin üzerinde görülmektedir. Ölçümün güvenilir olduğunu kabul etmek mümkündür.

## **4. Bulgular ve Tartışma**

### **4.1. Korelasyon Analizi**

Ölçüm değişkenleri ve alt boyutları arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirleyeme yönelik gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir.

**Tablo 4. Ölçüm Değişkenleri Arasındaki Korelasyon Katsayıları**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	1										
2	.67**	1									
3	.73**	.19**	1								
4	.78**	.21**	.48**	1							
5	-.39**	-.11*	-.26**	-.49**	1						
6	-.38**	-.07	-.27**	-.48**	.89**	1					
7	-.19**	-.04	-.08	-.29**	.72**	.51**	1				
8	-.37**	-.14**	-.27**	-.4**	.82**	.62**	.36**	1			
9	.26**	.16**	.25**	.17**	-.03	-.03	.09	-.12**	1		
10	.12*	.07	.18**	.02	.12**	.11*	.24**	-.02	.62**	1	
11	-.25**	-.008	-.21**	-.33**	.48**	.5**	.32**	.34**	.04	.17**	1

1=Aydınlık Üçlü, 2=İnsanlığa İnanç, 3=Hümanizm, 4=Kantçılık, 5=Karanlık Üçlü, 6=Makyavelizm, 7=Narsisizm, 8=Psikopati, 9=İçsel Motivasyon, 10=Dışsal Motivasyon, 11=Etik Olmayan Örgüt Yanlı Davranışlar

Korelasyon katsayıları incelendiğinde aydınlık üçlünün, karanlık üçlü ile negatif ve orta düzeyde ( $r=-.39$ ), içsel ( $r=.26$ ) ve dışsal motivasyon ( $r=.12$ ) ile pozitif ve zayıf, EOÖYD ile negatif ve zayıf ( $r=-.25$ ) düzeyde bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Karanlık üçlü ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken; dışsal motivasyonla pozitif ve zayıf ( $r=.12$ ), EOÖYD ile pozitif ve orta ( $r=.48$ ) düzeyde bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

İçsel motivasyon ile dışsal motivasyon ( $r=.62$ ) arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülürken; içsel motivasyonla EOÖYD arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dışsal motivasyon EOÖYD ile pozitif ve zayıf ( $r=.17$ ) bir ilişki sergilemektedir.

#### 4.2. Aracılık Etki Analizi

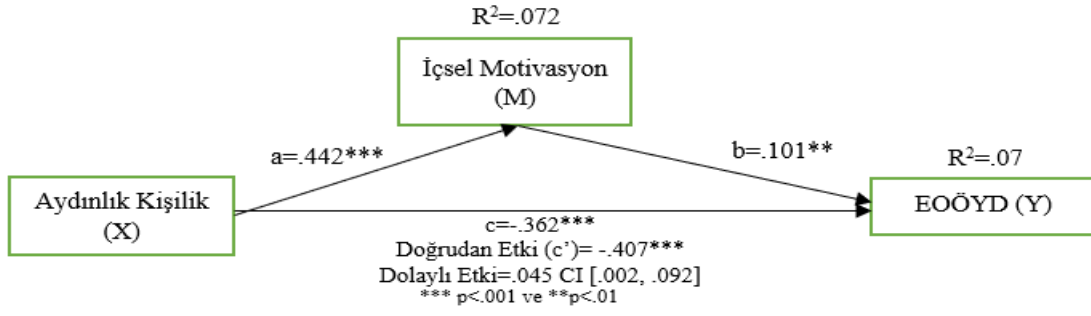
Çalışmanın bu kısmında aracılık etki analizleri Process Macro 4.2 eklentisi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Etki analizlerinin istatistiksel olarak anlamlı olabilmesi için güven aralığı (CI-Confidence Interval) değerinin “0” (sıfır) rakamını bulundurmaması gerekmektedir (Hayes, 2022). İlk kısımda aracılık etki analizine yönelik regresyon sonuçları sırasıyla Tablo 5 ve Şekil 2, 3, 4, 5’te ele alınmıştır.

**Tablo 5. Aracılık Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

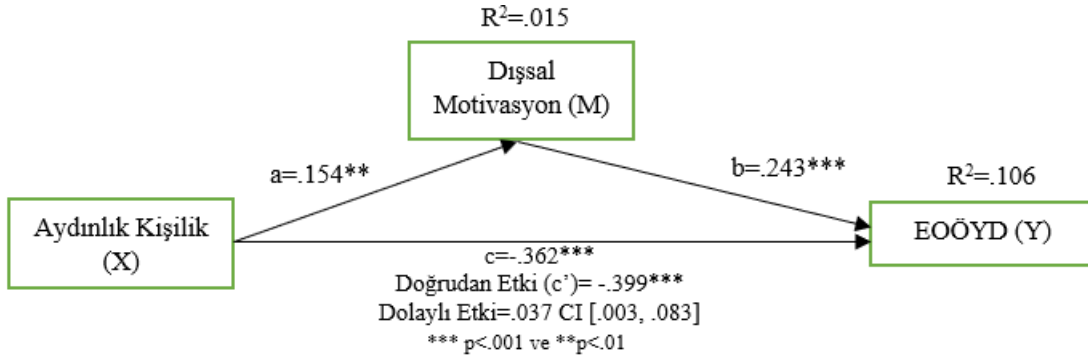
Model 1		Sonuç Değişkenleri					
		İçsel Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	$\beta$	S.H.	Yol	$\beta$	S.H.	
Aydınlık Kişilik (X)	a	.442***	.076	c'	-.407***	.07	
İçsel Motivasyon (M)	-	-	-	b	.101**	.042	
Sabit	İM	1.7813***	.282	İv	3.3204***	.258	
			R <sup>2</sup> =0.072				R <sup>2</sup> =0.075
			F (1, 428)=33.2109; p<.001				F (2, 427)=17.3731; p<.001
Model 2		Sonuç Değişkenleri					
		Dışsal Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	$\beta$	S.H.	Yol	$\beta$	S.H.	
Aydınlık Kişilik (X)	a	.154**	.060	c'	-.399***	.066	
Dışsal Motivasyon (M)	-	-	-	b	.243***	.053	
Sabit	İM	2.8226***	.221	İv	2.8142***	.285	
			R <sup>2</sup> =0.015				R <sup>2</sup> =0.106
			F (1, 428)=6.5328; p<.05				F (2, 427)=25.4484; p<.001
Model 3		Sonuç Değişkenleri					
		İçsel Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	$\beta$	S.H.	Yol	$\beta$	S.H.	
Karanlık Kişilik (X)	a	-.049	.061	c'	.553***	.047	
İçsel Motivasyon (M)	-	-	-	b	.052	.037	
Sabit	İM	3.4871***	.0134	İv	.8818***	.164	
			R <sup>2</sup> =.001				R <sup>2</sup> =.243
			F (1, 428)=.6306; p<.001				F (2,427)=68.5424;p<.001
Model 4		Sonuç Değişkenleri					
		Dışsal Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	$\beta$	S.H.	Yol	$\beta$	S.H.	
Karanlık Kişilik (X)	a	.121**	.046	c'	.533***	.047	
Dışsal Motivasyon (M)	-	-	-	b	.136**	.048	
Sabit	İM	3.1332***	.101	İv	.6363***	.183	
			R <sup>2</sup> =.015				R <sup>2</sup> =.253
			F (1,428)=6.7516;p<.001				F (2,427)=72.4164;p<.001

\*\*\* p<.001, \*\* p<.01, Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) kullanılmıştır.

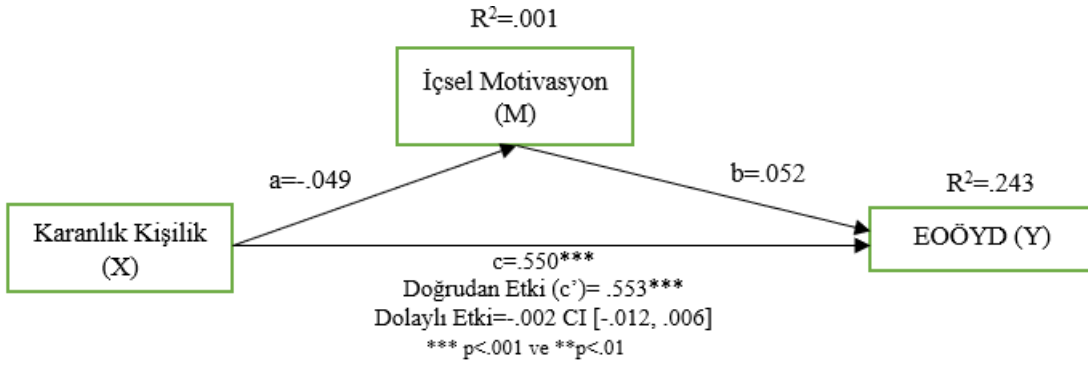
**Şekil 2. Aydınlık Kişilik Özellikleri-İçsel Motivasyon-EOÖYD**



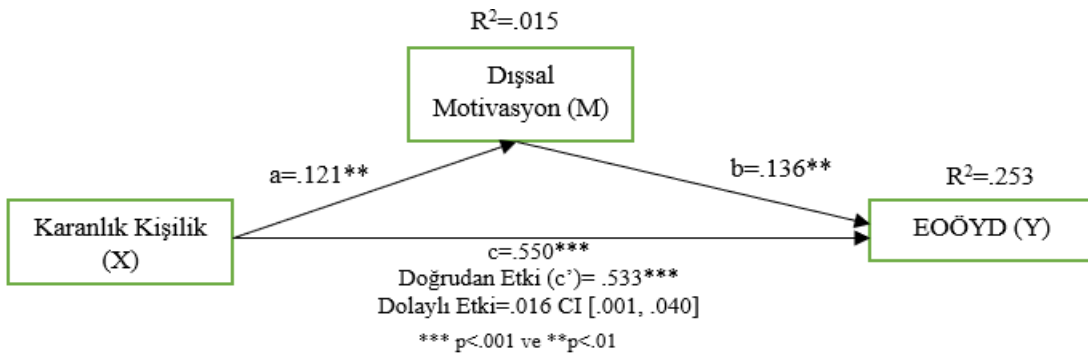
**Şekil 3. Aydınlık Kişilik Özellikleri-Dışsal Motivasyon-EOÖYD**



**Şekil 4. Karanlık Kişilik Özellikleri-İçsel Motivasyon-EOÖYD**



**Şekil 5. Karanlık Kişilik Özellikleri-Dışsal Motivasyon-EOÖYD**





İstatistiki gösterim ve modellere ait şekiller incelendiğinde aydınlık üçlünün içsel ( $\beta=.442$ ) ve dışsal ( $\beta=.154$ ) motivasyonu anlamlı şekilde etkilediği; karanlık üçlünün ise sadece dışsal ( $\beta=.121$ ) motivasyonu anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir. İlgili sonuçlara göre  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$  ve  $H_{2b}$  hipotezleri **desteklenirken**,  $H_{2a}$  hipotezi **reddedilmiştir**.

Aydınlık üçlünün EOÖYD üzerindeki etkisinde içsel ( $\beta=.045$ , CI [.002, .092]) ve dışsal ( $\beta=.037$  CI [.003, .083]) motivasyonun aracılık etkisi anlamlı görünmektedir. Karanlık üçlünün EOÖYD üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık etkisi anlamsız ( $\beta=-.002$  CI [-.012, .006]  $p>.05$ ) iken dışsal motivasyonun aracılık etkisi ( $\beta=.016$  CI [.001, .040]) anlamlı görünmektedir. İlgili sonuçlara göre  $H_{3a}$ ,  $H_{3b}$  ve  $H_{4b}$  hipotezleri **desteklenirken**,  $H_{4a}$  hipotezi **reddedilmiştir**.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Araştırma bulguları aydınlık ve karanlık üçlü arasındaki negatif ilişkiyi (Gerymski ve Krok, 2019; Lukić ve Živanović, 2021) ve yakın zamanda kavramsallaştırılmış olan aydınlık üçlünün faktör yapısını doğrular niteliktedir (Tekeş ve Bıçaksız, 2021; Erhan, 2022). Karanlık üçlü açısından benzer şekilde Jonason ve Ferrell (2016) tarafından yapılan çalışmada ifade edildiği gibi karanlık üçlü ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

İçsel motivasyon ile EOÖYD arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Ancak yaratıcılık ve performans gösterme isteğinin içsel motivasyonla gerçekleşebileceği unutulmamalıdır (Tian ve Peterson, 2016). Beklendiği üzere dışsal motivasyon ile EOÖYD arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Karanlık üçlü özelliği baskın bireyler kendi çıkarları için, kendilerini ön plana koyabilmek amacıyla ve tamamen başarı odaklı şekilde EOÖYD sergilemeye meyillidir (Naseer vd., 2020).

Wang ve arkadaşlarının (2021) ifade ettiği şekilde içsel ve dışsal motivasyon gönüllülük veya zorunluluk halinin bir yansıması olarak karşımıza çıkabilmektedir. Üstelik EOÖYD gönüllülük ve zorunluluk halinin oldukça net bir yansımasıdır. Bu çalışmadaki aracılık etki analizlerinde de benzer şekilde aydınlık üçlünün hem içsel hem dışsal motivasyon aracılığıyla EOÖYD'ları etkilediği görülmüştür. Karanlık üçlü söz konusu olduğunda EOÖYD'ların dışsal motivasyonla gerçekleştiği görülmektedir. Bu durum karanlık üçlünün spesifik özellikleri dikkate alındığında beklentileri karşılamaktadır.

Kaufman ve arkadaşları (2019) ile Zimbardo (2018)'nin ifade ettiği aydınlık ve karanlık üçlünün birbirini dışlayıcı doğaları bu çalışmada sorgulanmaktadır. EOÖYD'ların sergilenmesinde aydınlık ve karanlık üçlünün beraber hareket ettiği noktaların tespiti bu

çalışmanın en önemli sonuçlarından birisidir. March ve Marrington (2021)'ın belirttiği şekilde karanlık üçlü yoğun bireyler ilgi çekici olması sebebiyle zaman zaman prososyal ve örgüt yanlısı davranışlar sergileyebilmektedir. Öte yandan 'Kurum İmajı' algısı katılımcılar açısından en yüksek ortalama puana sahip değişken olarak dikkat çekmektedir. Kurum imajı algısının bu denli yüksek olmasının düzenleyicilik etkisinin ortaya çıkmamasına yol açtığı düşünülmektedir. Karanlık üçlü, EOÖYD gibi değişkenlerin yer aldığı çalışmalarda bireylerin anket ifadelerine rasyonel cevaplar vermekten kaçınabilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır. Aydınlik ve karanlık üçlünün benzerliklerinin ve farklılıklarının daha net gözlemlenmesi adına boylamsal çalışmaların yapılması önerilmektedir. Bireylerdeki farklılıkların tespiti ve farklılıkların örgüt çıkarına yönlendirilmesi yöneticilerin sorumluluğundadır. Bankacılık sektörü için ülkemizde otoriter yönetimlerden vazgeçilmesi, farklılıklara değer veren bir yönetim anlayışının benimsenmesi önerilmektedir. Örgüt içerisindeki olumsuzların tespit edilebilmesi için uyarı mekanizmalarının kurulması, bürokrasinin azaltılması ve etik olmayan davranışların önüne geçilebilmesi için etkili iletişim yollarının tesis edilmesi gerekmektedir.

### **Kaynakça**

- Altunışık, R., Gegez, E., Koç, E., Sığrı, Ü., Yüksel, A., Boz, H., & Yıldız, E. (2022). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Yeni Perspektifler*. Seçkin Yayıncılık.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings 1. *Journal of applied social psychology, 34*(10), 2045-2068.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian psychology, 49*(1), 14.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 4*, 19-43.
- Erhan, T. (2022). Karanlık ve Aydınlik Üçlü Kişilik Özellikleri Bağlamında Yapıcı Sapma Davranışı: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Aviation Research, 4*(1), 146-163.

- Gerymski, R., & 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.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 74-89.
- Irshad, M., & Bashir, S. (2020). The dark side of organizational identification: a multi-study investigation of negative outcomes. *Frontiers in Psychology*, 11, 572478.
- Jonason, P. K., & Ferrell, J. D. (2016). Looking under the hood: The psychogenic motivational foundations of the Dark Triad. *Personality and individual differences*, 94, 324-331.
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: a concise measure of the dark triad. *Psychological assessment*, 22(2), 420.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of management review*, 16(2), 366-395.
- Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsukayama, E. (2019). The light vs. dark triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in psychology*, 10, 467.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kurtulmuş, B. E. (2019). The dark side of leadership. In *The dark side of leadership* (9-24). Palgrave Pivot.
- Liu, D., Zhang, S., Wang, L., & Lee, T. W. (2011). The effects of autonomy and empowerment on employee turnover: Test of a multilevel model in teams. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1305.
- Lukić, P., & 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.
- Lyons, M. (2019). *The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy in everyday life*. Academic Press.

- March, E., & Marrington, J. Z. (2021). Antisocial and Prosocial online behaviour: Exploring the roles of the Dark and Light Triads. *Current Psychology*, 1-4.
- Markland, D., Ryan, R. M., Tobin, V. J., & Rollnick, S. (2005). Motivational interviewing and self-determination theory. *Journal of social and clinical psychology*, 24(6), 811-831.
- Naseer, S., Bouckennooghe, D., Syed, F., Khan, A. K., & Qazi, S. (2020). The malevolent side of organizational identification: Unraveling the impact of psychological entitlement and manipulative personality on unethical work behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 333-346.
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36(6), 556-563.
- Polatçı, S., & Yeloğlu, H. O. (2021). Karanlık ve Aydınlık Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(1), 73-87.
- Saruhan, Ş. C., & Özdemirci, A. (2018). *Bilim, felsefe ve metodoloji*. Beta Yayınları.
- Tekeş, B., & Bıçaksız, P. (2021). Aydınlık Üçlü (Light Triad) Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerinin Değerlendirilmesi. *AYNA Klinik Psikoloji Dergisi*, 8(3), 535-556.
- Tian, Q., & Peterson, D. K. (2016). The effects of ethical pressure and power distance orientation on unethical pro-organizational behavior: the case of earnings management. *Business Ethics: A European Review*, 25(2), 159-171.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213.
- Umphress, E. E., & 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., & Mitchell, M. S. (2010). 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.

- Wang, J., Shi, W., Liu, G., & Zhou, L. (2021). Moving beyond initiative: the reconceptualization and measurement of unethical pro-organizational behavior. *Frontiers in Psychology, 12*, 640107.
- Wang, X., Zheng, X. J., & Zhao, S. (2022). Repaying the debt: An examination of the relationship between perceived organizational support and unethical pro-organizational behavior by low performers. *Journal of Business Ethics, 179*(3), 697-709.
- Webster, B. D., & Smith, M. B. (2019). The dark triad and organizational citizenship behaviors: The moderating role of high involvement management climate. *Journal of Business and Psychology, 34*(5), 621-635.
- Xiao, M., Wang, Z., Kong, X., Ao, X., Song, J., & Zhang, P. (2021). Relatedness Need Satisfaction and the Dark Triad: The Role of Depression and Prevention Focus. *Frontiers in Psychology, 12*.
- Zimbardo, P. (2018). Exploring human nature and inspiring heroic social action. *Diversity in unity: Perspectives from psychology and behavioral sciences, 3-9*.

# İŞYERİNDE ZORBALIĞIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİNDE MESLEKİ TÜKENMİŞLİĞİN ARACILIK ROLÜ

**Öğr. Gör. Dr. Murat KARATAŞ**

*Karadeniz Teknik Üniversitesi, muratkaratass@ktu.edu.tr*

**Doç. Dr. Ali BAYRAM**

*Samsun Üniversitesi, ali.bayram@samsun.edu.tr*

## **Özet**

Önemli bir problem olan zorbalık, hayatın bütününde olduğu gibi işyerlerinde de sıklıkla karşılaşılan ve çözüm aranan bir durumdur. Çalışmanın amacı, İşyeri zorbalığının örgütsel vatandaşlık davranışına etkilerinin araştırılması ile mesleki tükenmişliğin aracılık rolünün belirlenmesidir. Araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan anket formu ile Kayseri’de faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli bir işletmeden kolayda örnekleme yöntemi ile elde edilen 451 veri ile analizler gerçekleştirilmiştir. Analizlerin yapılmasında frekans analizi, güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli çerçevesinde yol analizinden faydalanılmıştır. Tükenmişlik değişkeni modele eklenmeden önce işyerinde zorbalığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip iken ( $\beta = -0,567$ ,  $p = 0,000$ ); tükenmişlik değişkeni analize dahil edildiğinde işyerinde zorbalığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi  $\beta = -0,436$ ’ya düşmüştür. Bu sonuç işyerinde zorbalığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde tükenmişliğin aracı rol oynadığı sonucunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İşyeri Zorbalığı, Tükenmişlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

## **1. Giriş**

İşyeri şartları, zamanlarının önemli bir bölümünü çalışma hayatı içerisinde geçiren insanların, hem fiziksel, hem duygusal, hem de zihinsel sağlıkları üzerinde önemli etkilere sahiptir. Son dönemde araştırmacılar arasında işyerindeki çeşitli istismarcı davranışların incelenmesine ilgi artmaktadır (Shoss vd, 2013). İşyeri nezaketsizliği, işyerinde zorbalık, mobbing gibi davranışların mağdurun kaynaklarının tükenmesine neden olarak işyerindeki tutum ve davranışlarının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Literatürde işyeri zorbalığını belirli bir örgütsel bağlamdan kaynaklanan tutum ve davranışlarla ilgili olarak açıklamayı amaçlayan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Başlangıçta, bu koşullarla ilgili çalışma, işyeri zorbalığının

hem örgüt hem de bireysel mağdurlar üzerindeki sonuçlarına yeterince dikkat edilmeden, işyeri zorbalığının ve ilişkili davranışların bilimsel tanımlarının oluşturulmasına odaklanılmıştır (Bandow ve Hunter, 2007). İşyerinde zorbalık, örgüt kültürüne dayandığından dolayı sadece mağdur olan bireyi değil örgütün bütünü etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı işyeri zorbalığının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini görünür hale taşıyıp, tükenmişliğin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Çalışma, kaynakların korunması teorisi çerçevesinde tasarlanmıştır. Kaynakların korunması teorisine göre bireyler, kaynakların miktarını, kalitesini üretme ve muhafaza etme konusunda doğuştan bir eğilime sahiptirler. Bu kaynaklar öncelikle varoluş ve büyümenin bir aracıdır. Belirli bir durumu sürdürmeye veya elde etmeye hizmet eden kişisel özellikleri ve enerjileri (örneğin, çaba, zaman, bilgi) veya sosyal desteği kapsarlar. Hobfoll (2002) kaynak kaybının kaynak kazanımından daha belirgin olduğunu ileri sürmektedir ki buna “kaynak kaybının önceliği” de denir. Bu ilke, kaynakların tükenmesinin kaynak kazanımlarından daha belirgin ve daha yüksek bir öneme sahip olduğunu varsaymaktadır. Bu olgu özellikle bireyler işyerinde zorbalık gibi tehdit edici durumlara maruz kaldıklarında ve dolayısıyla duygusal, zihinsel ve diğer bilişsel kaynakların tükenmesiyle karşı karşıya kaldıklarında geçerlidir. Öte yandan sınırlı kaynaklara sahip olanlar, stresli bir durumla karşılaştıklarında daha savunmasızdırlar ve kaynaklarını artırma olasılıkları daha düşük olduğundan dolayı tükenmişlik yaşamaya başlayacaklardır. Zorbalık mağdurları kaynak kaybı yaşadıklarında, bu hırpalanmış bireylerin işlerini düzgün bir şekilde yerine getiremediklerini veya örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyemedikleri söylenebilir (Naseer vd., 2018; Mendiratta ve Srivastava, 2023).

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. İşyerinde Zorbalık**

Savunma, rekabet, taktik, strateji, plan vb. gibi kavramlar kılıç ve mızrak ile gücün tesis edilmeye çalışıldığı meydan muharebelerinde kullanılmakta iken işletme disiplini tarafından benimsenmiştir. Buna karşılık, zorbalık kavramı tarihte hayvan davranışlarını tarif etmek üzere biyologlar tarafından tercih edilmekte iken, 1984 yılında iş hayatında güvenlik ve sağlık konulu bir çalışmada Heinz Leyman tarafından örgüt davranışları alanında ilk defa raporlarda yer bulmuş ve sonraki yıllardaki çalışmalarda sıklıkla kullanılmaya başlanmıştır (Kaya, Tekpınar ve Tekin, 2019).

Psikolojik baskının yanında fiziksel saldırı ve tehdit dilini de kullanmayı ifade eden zorbalık (Leyman, 1996), muhataplarına karşı sahip olduğu gücü kasıtlı ve tekrar eden eylemlerle, kötü



ve kırıcı sözlerle, çalışma gruplarının dışına itecek davranışlarla, itibar kaybına sebep olabilecek yalan fiillerle yıldırma ya da sindirme olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile zorbalık, güce sahip olan kişi ya da bir grup tarafından zayıflara karşı sürekli olarak yapılan, psikolojik baskı, fiziksel müdahale anlamına gelmektedir (Tutar, 2004). Bu çerçevede mobbing kavramı ile karıştırılmakla birlikte genellikle tek bir kişinin ve çoğunlukla da bir yöneticinin fiziksel saldırganlığı olarak ifade edilir (Zapf, 1999). Zorbalık araştırmalarının öncülerinden Olweus'a göre, zorbalığın üç temel özelliği; kasıtlı olarak yapılması, tekrar etmesi ve taraflar arasında güç dengesizliğinin bulunmasıdır (Olweus, 2012). İşyerinde zorbalık kavramı ise korkutma, yıldırma ve sindirme amaçlı olarak ve belirli bir süre boyunca karşı tarafı olumsuz davranışlarla baskı altına almak, yıkıcı eylemlere maruz bırakmak olarak tanımlanabilir (Einarsen ve Skogstad, 1996). Leymann, iş yeri zorbalığını "bir kişinin ya da bir grubun düşünce, inanç, kıskançlık, cinsiyet gibi birçok sebepten hareket ederek bir diğer kişiye sistematik bir biçimde ve düşmanca ortaya çıkan psikolojik bir terör olarak tanımlamıştır (Tınaz , 2011). Kişilerin algılamalarına göre farklılaşabilse de zorbalığın ortaya çıkmasında, eğitim düzeyi, kültür, yaş, cinsiyet gibi değişkenler etkili olmaktadır. Baker ve Demerouti tarafından geliştirilen İş talepleri ve kaynakları modeli kapsamında iş yeri zorbalığının, karmaşık işlerden ve işin karakterinden de kaynaklanabileceği ifade edilmiştir (Broeck, Baillien ve Witte, 2011). Finlandiya'da üniversite çalışanları arasında yapılan çalışmada, erkeklerin %30'unun, kadınların %55'inin son bir yıl içerisinde zorbalığa maruz kaldıkları; mesleki olarak hemşireler üzerinde gerçekleştirilen başka bir çalışmada ise ankete katılanların %10'u işyerinde zorbalıkla karşılaştıklarını, alay edildiklerini, kötü muamele gördüklerini, yaşadıklarının tükenmişlik hissi ve sağlık problemleri ile anlamlı ilişkileri tespit edilmiştir (Matthiesen, 2006).

İş yeri zorbalığının önlenmesi, yöneticilerin üstesinden gelmesi gereken önemli bir konudur. Bu çerçevede alınacak bireysel ve kurumsal tedbirler, zorbanın konumuna göre değişkenlik göstermektedir. Güçlü bir örgüt kültürü, etkinlik düzeyi yüksek çatışma yönetimi, etik komisyonların yönetim süreçlerine dahil edilmesi, liyakat ve açık iletişim kanallarının oluşturulması kurumsal tedbirler çerçevesinde önemli değerlendirilir (Cemaloğlu, 2013).

## **2.2.Örgütsel Vatandaşlık**

Örgütlerde iyi vatandaşlık davranışı, var olan resmi bir görevin ötesinde, çalışanların ödüllendirme beklemeksizin sosyal alana çaba ve enerji harcama konusundaki istekliliği ifade etmektedir (Vigoda ve Gadot, 2006). 1977 yılında motivasyon ve etkileşimin çalışan davranışları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaya çalışan Organ, ilk kez örgütsel vatandaşlık davranışlarını incelemiş olup bazı çalışan davranışlarının biçimsel rol tanımlamalarının dışında

ortaya çıktığını saptamıştır (Organ, 1977). Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların ödül ve ücretten bağımsız olarak, örgüt içerisindeki işleyişe katkı sunmak adına gönüllü olarak yaptığı davranışlar topluluğu olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün faaliyetlerini desteklemek üzere, örgüt bağlılığı yüksek olan çalışanların, resmi iş tanımlarının ötesinde, içtenlikle sergiledikleri davranışlar ve çabalar bütünü olarak da değerlendirilebilir (Organ ve Ryan, 1995).

Örgütsel vatandaşlık davranışları, kaynakların daha üretken amaçlar için kullanılmasına, örgütsel performansın artırılmasına, faaliyetlerin koordine edilmesine katkı sağlamaktadır (Podsakoff vd., 1997). Ayrıca çalışanlar ve yöneticiler arasında oluşan sağlıklı iletişim örgütsel bağlılığın artmasını da destekleyecektir. İşyeri zorbalığının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğunu düşünülmektedir. Zorba davranışların çalışanlar üzerindeki etkisine araştırmaların önemli bir bölümünde psikolojik ve fiziksel sağlık üzerinde durulduğu görülmektedir. Zorbalığın hedefinde olanların yüksek düzeyde gerginlik yaşadıkları ve işten ayrılmayı düşündükleri saptanmıştır (Einarsen vd., 2003). Algılanan zorbalık düzeyi ile ruhsal olarak kötü hissetme, uykusuzluk, dikkat bozukluğu, stres hali gösterme gibi belirtilerin yanında, tükenmişlik, iş tatminsizliği ile güçlü ilişkiler olduğu saptanmıştır. İş yeri zorbalığı ile çalışanların iş davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmada zorbalığa maruz kalanların daha az vatandaşlık davranışı sergiledikleri bulunmuştur.

### **2.3. Tükenmişlik**

İş ile problemlili olan insanların durumu uzun zamandır, modern dönemin önemli bir vakıyası olarak kabul edilmektedir. TDK sözlüğünde gücünü yitirmiş olma, çaba gösterememe durumu olarak tarif edilen tükenmişlik, yoğun bir çalışma temposunun ardından umudun kesintiye uğraması, yorgun ve keyifsiz olma durumu olarak tanımlanabilir. Örgüt temelli gerginlik kaynaklarından farklı olarak sürekli etkileşimin olumsuz bir sonucu olan tükenmişlik, çalışma hayatında iç ve dış müşteri beklentileri ile yüzleşmek durumunda kalan işgörenin, fiziksel bitkinlik, uzun süreli yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularını yansıtan durumu ifade etmek için de kullanılabilir (Maslach ve Jackson, 1981).

Tükenmişlik, iş sebebiyle yaşadığı psikolojik talepleri karşılamakta zorlanan çalışanın, fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak yaşadığı durumların iş ve sosyal hayatına, iletişim içinde olduklarına yansımaları ile görülen sendurumdur. 1970'lerde Amerika Birleşik Devletlerinde insan kaynaklarında çalışanlar arasında ortaya çıkan tükenmişlik olgusu, araştırmacılar tarafından sistematik bir çalışmanın odağı haline gelmeden çok önce hem uygulayıcılar hem de sosyal

yorumcular tarafından tanımlanmıştır. Maslach, Schaufeli ve Leiter (2001) tükenmişliği, kronikleşmiş duygusal ve kişilerarası iletişimden oluşan gerginliğin uzun dönemdeki yansıması olarak tanımlamışlardır (Esen ve Esen, 2021). Kaya vd. tarafından sağlık insan kaynakları üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçları arasında işyeri zorbalığına maruz kalan çalışanların, örgüte karşı olumsuz tutum geliştirdiği ve sinik davranışlar sergilediği değerlendirilmiştir (Kaya vd., 2019). Benzer bir çalışmada iş yeri zorbalığının özel bir türü olan siber zorbalık ile tükenmişlik arasında anlamlı ve doğrusal bağın olduğu ifade edilmiştir (Esen ve Esen, 2021).

Hizmet sektöründe çalışanların mesleki tükenmişlikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını ortaya koymaya yönelik Chia ve Tsai tarafından gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda kavramlar arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmıştır (Chiu ve Tsai, 2006). Benzer bir şekilde sağlık hizmetleri alanında tamamlanmış bir araştırmada tükenmişliğin, örgütsel vatandaşlık davranışını azalttığı değerlendirilmiştir (Gilbert vd., 2010).

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1.Örneklem**

Araştırmanın örneklemini Kayseri’de faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli bir işletmede çalışan ve yönetici pozisyonunda olmayan işgörenler oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan katılımcılara kolayda örnekleme yöntemi ile anket uygulanmış, 451 adet veri elde edilmiştir. Demografik özellikleri itibariyle katılımcıların dağılımları incelendiğinde büyük çoğunluğun erkek (331 gözlem) ve evli (292 gözlem) olduğu görülmüştür. Yaşları açısından katılımcıların dağılımına bakıldığında ise büyük çoğunluğun 27 yaş üzerinde olduğu (% 57,2) tespit edilmiştir. Eğitim durumları itibari ise 230 katılımcının lise, 105 katılımcının ise ön lisans mezunu olduğu görülmektedir.

#### **3.2.Ölçekler**

Araştırma kapsamında kullanılacak verilerin elde edilebilmesi için 29 ifade ve 4 demografik değişkenden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Katılımcıların kendilerine yöneltilen ifadelere katılım dereceleri 5’li Likert formatında cevaplandırmaları istenmiştir. Dereceleme 1- kesinlikle katılmıyorum ve 5- kesinlikle katılıyorum şeklinde kodlanarak veri girişi sağlanmıştır. Çalışanların maruz kaldıkları zorbalık düzeylerini ölçmek amacıyla Herscovis (2011) (alay etme veya aşağılayıcı söz söyleme, hataların tekrar tekrar hatırlatılması, iftira atma, sosyal dışlama, sözlü taciz, çabanın değersizleştirilmesi ve fikirlerin görmezden gelinmesi) tarafından geliştirilen işyerinde zorbalık ölçeği kısa formu kullanılmıştır. Çalışanların tükenmişlik düzeyini ölçmek amacıyla Kristensen ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen

ölçek; örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini ölçmek amacıyla Kelloway ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

#### 4. Bulgular

##### 4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Uyum	Edilebilir	Vatandaşlık Davranışı		
				İşyeri Arkadaşlığı (2. Mertebe)	Örgütsel Özdeşleşme	
CFI	,970≤CFI≤1,000	,950≤CFI≤,970		,993	,989	,986
HOELTER	≥200	75≤HOELTER≤200		447	475	303
IFI	,950≤IFI≤ 1,000	,900≤IFI≤,950		,993	,989	,986
NFI	,950≤NFI≤1,000	,900≤ NFI≤,950		,988	,979	,979
RFI	,900<RFI≤1,000	,850<RFI≤,900		,979	,963	,966
RMSEA	,000≤RMSEA≤,050	,050≤RMSEA≤,080		,052	,049	,065
TLI	,95≤TLI≤1,000	,900≤TLI≤,950		,988	,980	,977
χ <sup>2</sup> /df	,000 ≤ χ <sup>2</sup> /df ≤ 2,000	2 ≤ χ <sup>2</sup> /df ≤ 3		2,204	2,071	2,920

**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.

Tabloda araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları görülmektedir. Tüm değişkenler için uyum iyiliği indeksleri kabul edilebilir sınırlar içindedir. 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.

#### 4.2.Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Bu mevcut çalışmada, çalışmanın hipotezlerini test etmek için "Kısmi en küçük kareler" tekniği aracılığıyla yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Önerilen teorik model (Leguina 2015) tarafından önerilen aşağıdaki iki aşamalı yaklaşım kullanılarak incelenmiştir.

Modelin güvenilirliğini ve geçerliliğini değerlendirmek için iç tutarlılık güvenilirliği, uyum iyiliği güvenilirliği, yakınsak geçerlilik ve ayrışma geçerliliği test edilmiştir. İlk olarak, Tablo 2'de gösterildiği gibi her bir model için uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu ve kurulan modellerin tutarlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 2: Uyum İyiliği Güvenilirliği Sonuçları**

İndeksler	Model 1	Model 2
CFI	,967	,954
HOELTER	315	,233
IFI	,968	,944
NFI	,951	,916
RFI	,938	,901
RMSEA	,065	,063
TLI	,958	,934
$\chi^2/df$	2,929	2,808

Daha sonra Tablo 3 incelendiğinde yapıların iç tutarlılık güvenilirliği değerlerinin ,812 ile ,927 arasında; birleşik güvenilirlik değerlerinin ise ,830 ile ,927 arasında değiştiği görülmektedir. Tüm bu değerlerin 0,70'in üzerinde olduğundan göstergelerin güvenilirliği kabul edilmiştir. Ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin 0,50'nin üzerinde olduğundan dolayı ise yakınsama geçerliliğinin sağlandığı söylenebilir (Henseler vd., 2009).

**Tablo 3: Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi**

	CR	AVE	$\alpha$	MaxR(H)	İşyerinde Zorbalık	ÖVD	Tükenmişlik
İşyerinde Zorbalık	0,927	0,646	,927	0,932	<b>0,804</b>		

ÖVD	0,925	0,608	,913	0,931	-0,568*	<b>0,780</b>	
Tükenmişlik	0,830	0,537	,812	0,880	0,479*	- 0,486*	<b>0,661</b>

Öte yandan, Tablo 4, olumsuz ruh hali değişkenini aracı olarak eklemeyen önce işyerinde zorbalığın OCBI ile negatif ve anlamlı bir korelasyona sahip olduğunu göstermektedir ( $\beta = -0,732$ ,  $p < 0,01$ ). Bu durum olumsuz duygudurum değişkeninin bu ilişkide aracılık rolünü desteklemektedir. Bu model, dış ölçüm modelinin değerlendirilmesi ve yapısal modelin Kısmi En Küçük Kareler yöntemine göre değerlendirilmesi için tüm kriterleri karşılamaktadır.

**Tablo 4: Yol Katsayıları**

	Beta ( $\beta$ )	t-values	P Values
İşyerinde Zorbalık --> ÖVD	-,436	-8,357	***
İşyerinde Zorbalık --> Tükenmişlik	,479	3,659	***
Tükenmişlik --> ÖVD	-,277	-3,222	,001
İşyerinde Zorbalık --> Tükenmişlik --> ÖVD	-,133		***

Tükenmişlik değişkeni modele eklenmeden önce işyerinde zorbalığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip iken ( $\beta = -0,567$ ,  $p = 0,000$ ); tükenmişlik değişkeni analize dâhil edildiğinde işyerinde zorbalığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi  $\beta = -0,436$ 'ya düşmüştür. Bu sonuç işyerinde zorbalığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde tükenmişliğin aracı rol oynadığı sonucunu göstermektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışanların herhangi bir karşılık beklemeden örgütleri yararına sergiledikleri gönüllü davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların sergilemiş oldukları bu gönüllü davranışlar hem örgütlerin mükemmelliğe ulaşmaları hem de yüksek performans sergilemeleri için son derecede önemlidir. Bu çalışma kaynakların korunması teorisi kapsamında çalışanların işyerinde üstleri tarafından karşılaştıkları zorbalığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ve bu etkide karşılaştıkları zorbalığa bağlı olarak yaşadıkları tükenmişliğin aracılık rolü incelenmiştir.

Çalışma bulguları incelendiğinde zorbalığa maruz kalan çalışanların ödüllendirici olmayan davranışları sergileme eğiliminden uzaklaştıkları söylenebilir. Bunun yanında kaynaklarının korunması teorisi çerçevesinde de belirtildiği gibi zorbalık sonucunda kaynakları azalan ve bu kaynakları yenilemekte zorlanan çalışanların tükenmişlik yaşadıkları görülmektedir. Literatür taraması çerçevesinde de ifade edildiği üzere zorbalık sonucunda tükenmişlik yaşayan çalışanların kaynakları azaldığından dolayı sadece görev tanımlarında yer alan işleri yaparak enerjilerini daha uygun bir şekilde harcama eğilimine girerek örgüt yararına gönüllü davranışlar sergilemekten uzaklaşmaktadırlar.

Örgütlerin çalışanlarından etkili ve verimli bir şekilde faydalanabilmeleri için çalışanlara zorbalığın kabul edilemez olduğunu ve tolere edilmeyeceğini anlatan zorbalığı önleme politikaları geliştirmelidir. Zorbalığa maruz kalan çalışanlar kendilerini kaygılı ve aşağılanmış hissedebilirler. Baş edememekten kaynaklanan öfke ve hayal kırıklığı duyguları tetiklenebilir. Bazı insanlar bir şekilde misilleme yapmaya çalışabilir. Zorbalığın neden olduğu stres, özgüven ve özsaygı kaybı, iş güvensizliğine, hastalığa, işe devamsızlığa ve hatta istifaya yol açabilir. Zorbalık vakalarıyla başa çıkmak için örgütlerin etkili bir şikâyet sistemi kurması gerekebilir. Çalışanlar, zorbalık vakalarını herhangi bir tepki korkusu olmadan nasıl bildireceklerini bilmelidir. İşyerinde zorbalık işyerinde sağlık ve güvenlikle ilgilidir ve buna göre çalışanlara güvenli ve emniyetli bir çalışma ortamı sağlamak için proaktif bir şekilde yönetilmelidir. İşyerinde zorbalığa ve uygunsuz davranışlara yönelik tutumları etkilemeye, zorbalığa yer olmayan bir örgüt kültürü geliştirmeye ve önlemeye yönelik politika ve prosedürler uygulamaya yönelik stratejiler belirlenmelidir.

Gelecekteki araştırmalar, zorbalık-iş davranışları ilişkisinde potansiyel araçlar olarak sosyal stres veya duygusal uyumsuzluğu inceleyerek kaynak koruma teorisini genişletebilir. Bu çalışmalar kaynakların korunması teorisinin çerçevesini genişletebilir. Ayrıca yapılan çalışmalarla çalışanların karşılaştıkları zorbalıkla başa çıkmada uyguladıkları stratejiler de ortaya konulmaya çalışılabilir.

### **Kaynakça**

- Bandow, D., & Hunter, D. (2007). The rise of workplace incivilities: Has it happened to you. *The Business Review*, 7(1), 212-217.
- Broeck, A., Baillien, E., & Witte, H. (2011). Workplace bullying: A perspective from the Job Demands-Resources model. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40-51.



- Cemaloğlu, N. (2013). Örgütlerde psikolojik taciz, (mobbing) nedenleri ve başa çıkma teknikleri. *1. Çalışma Hayatında Psikolojik Taciz (Mobbing) Panel ve Çalıştayı Bildiriler Kitabı*, (s. 173-190). Ankara.
- Chiu, S.-F., & Tsai, M.-C. (2006). Relationships Among Burnout Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*, 517-530.
- Çangır, B. (2017). Akademisyenlerde Tükenmişliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 193-209.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 185-201.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2003). *The concept of bullying and harassment at work: The European tradition*. London: Taylor & Francis.
- Esen, Ü., & Esen, F. (2021). Siber Zorbalığın Çalışanların İşe Tutkunluk ve Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 45-68.
- Gilbert, S., Laschinger, H., & Leiter, M. (2010). The mediating effect of burnout on the relationship between structural empowerment and organizational citizenship behaviours. *Journal of Nursing Management*, 339-348.
- Henseler, J., Ringle, C.M., Sinkovics, R.R., (2009). "The use of partial least squares path modeling in international marketing". In: Sinkovics, R.R., Ghauri, P.N. (Eds.), *Advances in International Marketing, Advances in International Marketing*. Emerald Group Publishing Limited, pp. 277–319.
- Herscovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... Oh my! A call to reconcile constructs within workplace aggression research", *Journal of Organizational Behavior*, 32, 499–519
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.
- 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.

- Kaya, Ş., Tekpınar, L., & Tekin, G. (2019). İş Yeri Zorbalığı ve Sinizm: Sağlık Kurumlarında Çalışan Güvenliği Bağlamında Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1-22
- Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J., & Nault, A. (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs. *International journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 143-151.
- Kobanoğlu, M., & Karataş, M. (2023). Örgütsel Sinizmin Örgütsel Muhalefet Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Kadirli Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 140-159.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & stress*, 19(3), 192-207.
- Leguina, A., (2015). "A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)". *Int. J. Res. Method Educ.* 38, 220–221
- Leyman, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 165-184.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal Of Occupational Behaviour*, 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job Bornout. *Annu. Rev. Psychol*, 397-422.
- Matthiesen, S. (2006). *Bullying at work*. Bergen: Norway.
- Mendiratta, A., & Srivastava, S. (2023). Workplace bullying and organizational citizenship behavior: the parallel mediating effects of job satisfaction and resilience. *International Journal of Emerging Markets*, 18(7), 1565-1586.
- Naseer, S., Raja, U., Syed, F., & Bouckenooghe, D. (2018). Combined effects of workplace bullying and perceived organizational support on employee behaviors: does resource availability help?. *Anxiety, Stress, & Coping*, 31(6), 654-668.
- Nielsen, M., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 309-332.

- Olweus, D. (2012). Cyberbullying: An overrated. *European Journal of Developmental Psychology*, 520-538.
- Organ, D. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *The Academy of Management Review*, 46-53.
- Organ, D., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnal Psychology*, 775-802.
- Podsakoff, P., Ahearne, M., & MacKenzie, S. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 262-270.
- Tınaz , P. (2011). *İşyerinde Psikolojik Taciz (Mobbing)*. İstanbul: Beta.
- Tutar, H. (2004). İş Yerinde Psikolojik Şiddet Sarmalı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 101-128.
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming the organization for abusive supervision: the roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of applied psychology*, 98(1), 158.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 77-93.
- Zapf, D. (1999). Organisational, Work Group Related and Personal Causes of Mobbing/Bullying at Work. *International Journal of Manpower*, 70-85.

## LİDER-ÜYE MÜBADELESİ: ULUSAL BİBLİYOMETRİK ANALİZ

**Doktora Öğrencisi Ahmet BAŞARAN**

*Yalova Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, ahmet.basaran@outlook.com*

**Prof. Dr. Senay YÜRÜR**

*Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, senay.yurur@yalova.edu.tr*

### Özet

Lider-Üye Mübadelesi (LÜM) konusundaki çalışma sayısının artması, araştırmacıların ilgisini kuramın entelektüel yapısının keşfine çevirmiş ve gerek uluslararası gerekse de ulusal görünümü, bibliyometrik analiz yardımıyla belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak ulusal yazında-bilindiği kadarıyla- kuramın güncel bir görünümünü sunan bibliyometrik bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Mevcut çalışma bu boşluğu doldurarak, 2015-2023 yılları arasında LÜM üzerine TrDizin veri tabanında yayımlanan makalelerin bibliyometrik analizini hedeflemiştir. Analizler sonucunda, en çok atıf alan makaleler ve en üretken dergilere ek olarak; en üretken yılın 2019 olduğu, çalışmalarda büyük oranda nicel yöntemin benimsendiği, en sık kullanılan örneklemin otel çalışanları ve öğretmenler olduğu, genellikle olumlu çalışan sonuçlarını araştırma eğilimi bulunduğu ve en sık kullanılan anahtar kelimenin performans olduğu saptanmıştır. Ayrıca ilgili yıllar arasında, LÜM ile ele alınan kavramlar bazında, uluslararası yazınla bir paralellik bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Lider- Üye Mübadelesi, Bibliyometrik Analiz, TrDizin*

### 1. Giriş

İşgörenlerin çalışma deneyimlerinin önemli bir kısmı, yöneticilerin önemli bir etkiye sahip olduğu lider-üye ilişkilerinin kalitesine göre şekillenmektedir (Liv vd., 2018). LÜM (Dansereau vd., 1975; Dansereau vd., 1995; Graen ve Uhl-Bien, 1995), bu üst-ast ilişkisine yönelik anlayışın gelişmesine katkıda bulunmuş ve ortaya atıldığı tarihten bu yana örgüt bilminde yürütülen pek çok görgül araştırmanın konusu olmuştur (Sheer, 2004; Chen vd., 2007). Nitekim ulusal ve uluslararası yazında LÜM, çalışanların örgütsel destek algılarından (örn; Wayne vd., 1997; Ahmadi vd., 2014) vatandaşlık davranışlarına (örn; Deluga, 1994; Çetin vd., 2012), iş tatminlerinden (örn; Volmer vd., 2011; Li vd., 2018) tükenmişlikleri (örn; Bolat, 2011; Derindag vd., 2021) ve işten ayrılma niyetlerine (örn; Turunç ve Avcı, 2015; AlHashmi vd., 2019) kadar

birçok algı, tutum ve davranış araştırmalarına anlayışlar kazandırarak, en etkili liderlik kuramlarından biri olduğunu (Gooty ve Yammarino, 2016) kanıtlamıştır.

Artan sayıda çalışmaya paralel olarak, LÜM'ün entelektüel yapısındaki eğilimler araştırmacılar tarafından merak edilmiş ve Web of Science (WoS) (Premru vd., 2022; Baker, 2023) ile Scopus (Azizan vd., 2023; Wu vd., 2023) gibi veri tabanlarından elde edilen veriler doğrultusunda yürütülen bibliyometrik çalışmalarla konunun uluslararası görünümü ortaya çıkarılmıştır. Alparslan ve Oktar (2015) ise; 2005-2014 yılları arasında yayımlanan çalışmaların bibliyometrik analizini gerçekleştirerek, LÜM'ün ulusal görünümünün belirlenmesine katkı sunmuşlardır. Ancak, liderlikte ilişki odaklı yaklaşımı açıklayan LÜM'e olan ilginin devam ettiği göz önüne alındığında (Salehzadeh, 2020), çalışmaların ulusal yazındaki durumu görece merak konusu olmaya devam etmektedir. Dolayısıyla çalışmada, bibliyometrik analiz gibi nicel bir araştırma yöntemi benimseyerek, 2015-2023 yılları arasında LÜM üzerine TrDizin'de yayımlanan çalışmaların tanımlanması, değerlendirilmesi ve güncel bir görünümünün sunulması (Zupic ve Čater, 2015) ve geçmişteki bulguların genişletilerek uluslararası yazınla bir kıyaslama yapılması hedeflenmektedir. Böylelikle ulaşılan sonuçların, konuya yönelik bilimsel bir çalışma tasarlamak isteyen araştırmacılara fikir sunacağına inanılmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

LÜM ilk olarak, Dansereau vd. (1975) tarafından “*Dikey İkili Bağlantı*” ismiyle kavramsallaştırılmıştır (Dienesch ve Liden, 1986). Sonrasında, Dansereau vd. (1995) tarafından “*Kişiselleştirilmiş Liderlik*” ve Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından da “*Lider- Üye Mübadelesi*” olmak üzere iki farklı isimle gelişim göstermiştir (Salehzadeh, 2020). LÜM, yönetici ve astı arasındaki ikili ilişkiye odaklanmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Daha spesifik olarak bu ilişkide taraflar, kendileri için önem taşıyan kaynakların değiş tokuş edildiği bir sosyal mübadele içerisinde bulunmaktalar ve mübadele ilişkisinin kalitesi, LÜM'ün sonuçları üzerinde belirleyici olmaktadır (Yürür, 2019). Nitekim pek çok meta-analiz çalışması LÜM'ün, vatandaşlık davranışları (Ilies vd., 2007), iş-aile zenginleşmesi (Litano vd., 2016), çalışan yenilikçiliği ve sesliliği, iyi oluşları ile kariyer tatminleri (Liao ve Hui, 2021) arasında pozitif; çalışanların rol çatışmaları ve işten ayrılma niyetleri arasında da negatif bir ilişki bulunduğunu (Gerstner ve Day, 1997) ortaya koymuştur.

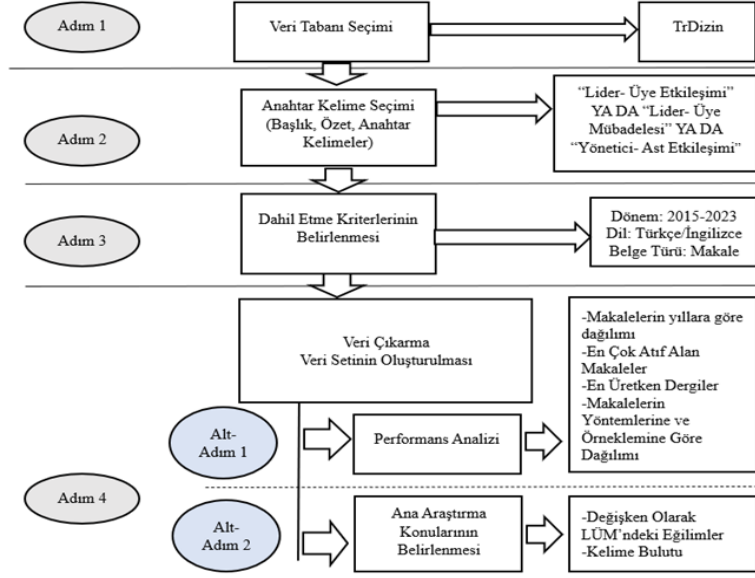
LÜM üzerine yürütülen bibliyometrik çalışmalarda Premru vd. (2022) LÜM'ün tarihsel sürecini üç ayrı dönemde incelemişlerdir. Buna göre ilk dönem çalışmaların, LÜM'ün kuramsal temelini, Sosyal Mübadele Kuramı (Blau, 1964) ve Karşılıklılık Normu (Gouldner, 1960)

aracılığıyla şekillendirdiğini; ikinci ile üçüncü dönem çalışmaların ise örgütsel psikoloji ve davranış alanlarındaki araştırmacıların LÜM'e ilgisiyle birlikte diğer konularla ele alınmaya başlanmasını ve liderlikle bütünleştirilmesini sağladıklarını belirlemişlerdir. Çok yeni yapılan bir araştırmada (Wu vd., 2023), LÜM üzerine yayımlanan makale sayısının her geçen yıl artış gösterdiği buna karşın kuramın halen gelişim aşamasında olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca 30 çalışma ve 10,475 atıfla alandaki en üretken yazarın Robert C. Liden, 740 çalışma ve 55,483 atıf ile en üretken ülkenin ise Amerika Birleşik Devletleri olduğu ortaya koyulmuştur. Yine yeni yayımlanan bir diğer çalışmada (Baker, 2023), LÜM konusundaki ilk makalenin 1982 yılında yayımlandığı ve “performans” ile “iş” kelimelerinin en sık kullanılan anahtar kelimeler olduğu belirlenmiştir. Ulusal yazında yürütülen çalışmada (Alparslan ve Oktar, 2015) ise, LÜM'ün bağımlı bir değişken olarak kurgulandığı araştırmalarda iş birliği, etkileşimsel liderlik gibi bağımsız değişkenlerden etkilendiği; bağımsız bir değişken olarak da örgütsel vatandaşlık ve bağlılık gibi bağımlı değişkenleri etkilediği saptanmıştır. Dolayısıyla ulusal ve uluslararası yazında konu üzerine yürütülen bibliyometrik çalışmaların, farklı araştırma hedefleri doğrultusunda, farklı çalışma bulgularına ulaştığı ifade edilebilir.

### **3. Yöntem**

Kullanımı hızla artan bibliyometrik analizler (Zupic ve Čater, 2015), makale ya da dergi performanslarının, yazar iş birliği desenleri ile araştırma konularının ve halihazırdaki belirli bir alanın entelektüel yapısının keşfedilmesi gibi farklı nedenlerle tercih edilmektedir (Donthu vd., 2021). Mevcut çalışma, Szum (2021)'in metodolojisini takiben, dört ana ve iki alt adımda yürütülmüştür. İlk adımda, araştırma amacına cevap verebileceği düşünülen veri tabanı (TrDizin), ikinci adımda da anahtar kelime seçimi yapılmıştır. Sonraki adımda, analize yalnızca görgül çalışmaların dahil edilmesi istendiğinden (Salam ve Senin, 2022), konu dışı beş çalışmaya ek olarak; iki çalışma kavramsal ve bir çalışma da meta analiz oldukları gerekçeleriyle hariç tutulmuştur (Sheeraz vd., 2021). Sonuç olarak, 88 görgül araştırma ile yürütülen mevcut bibliyometrik çalışmanın metodolojisine yönelik genel bir bakış Şekil 1'de sunulmuştur. Verilerin çıkarılması ve oluşturulmasında Excel (Sürüm-2307), istatistiksel analizlerinde SPSS 22, görselleştirilmelerinde de MAXQDA Analytics Pro 2022, Amos 24 ve Excel (Sürüm-2307) programlarından yararlanılmıştır.

**Şekil 1: Araştırma Metodolojisi**

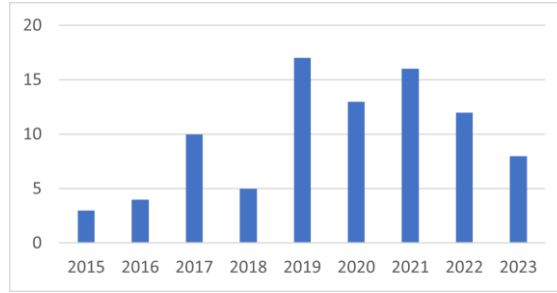


Szum (2021)’den uyarlanmıştır.

#### 4. Bulgular

İncelenen yıllar arasında, LÜM üzerine yayımlanan ulusal makalelerin yıllara göre dağılımı Şekil 2’de sunulmuştur. Buna göre 2019 yılının, yayımlanan makale sayısı itibariyle (17) en üretken yıl olduğu görülmektedir. 2019 yılını, 16 makale ile 2021, 13 makale ile de 2020 yılı takip etmektedir.

**Şekil 2: LÜM Makalelerinin Yıllara Göre Dağılımı**



Tablo 1, incelenen yıllar arasında yayımlanan ve en çok atıf alan beş makaleye yönelik bir bilgi sunmaktadır. Öztürk ve Şahin (2017) iş birliğiyle yazılan ve “İlköğretim Online Dergisi” tarafından yayımlanan “Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürü ve Öğretmen Liderliği: Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü” isimli makale, aldığı 90 atıfla bu alanda ilk sırada bulunmaktadır.



**Tablo 1: En Çok Atıf Alan 5 Makale**

Yazar(lar)	Yıl	Makale Adı	Dergi Adı	Atıf Sayısı
Öztürk, N. ve Şahin, S.	2017	Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürü ve Öğretmen Liderliği: Lider- Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü	İlköğretim Online	90
Kelgökmen İlic, D. ve Yalçın, B.	2017	Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları	Yaşar Üniversitesi E- Dergisi	71
Turgut, H., Tokmak, İ. ve Ateş, M.F.	2015	Lider-Üye Etkileşiminin İşgören Performansına Etkisinde Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Rolü	Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	52
Eryılmaz, İ.	2019	Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma	Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi	34
Afacan Fındıklı, M.M.	2015	İşe Adanmışlığın Sonuçlarını Keşfetmek: İş Arkadaşlarına Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Lider-Üye Etkileşimi ve Takım Performansı İlişkileri	Ege Akademik Bakış	32
Turuç, Ö. ve Avcı, U.	2015	Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İş Stresinin Aracılık Rolü	Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi	

**Not:** Google Akademik üzerinden derlenmiştir.

Tablo 2 ise; incelenen yıllar arasındaki en üretken beş dergiye yönelik genel bir bilgi sunmaktadır. Buna göre İşletme Araştırmaları Dergisi, yayımladığı 7 makale ile ilk sırada yer almaktadır.

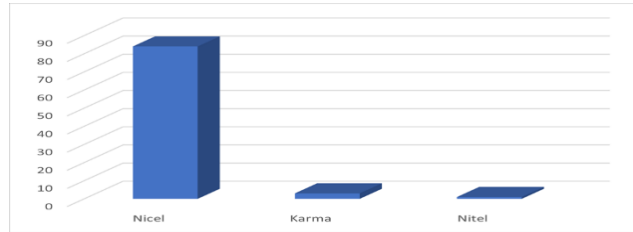
**Tablo 2: En Üretken 5 Dergi**

Dergi Adı	Yayın Sayısı
İşletme Araştırmaları Dergisi	7
Business & Management Studies: An International Journal	
Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	4
İş ve İnsan Dergisi	
Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	
Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi	3
OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi	

**Not:** Üç ve üzeri yayını olan dergiler dahil edilmiştir.

2015-2023 yılları arasında LÜM üzerine yayımlanan ulusal makalelerde tercih edilen yöntemlere ilişkin bilgiler Şekil 3'te sunulmuştur. İncelenen 88 makalenin 84'ünde nicel, 3 çalışmada karma ve 1 çalışmada ise nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir.

**Şekil 3: LÜM Makalelerinin Yöntemlerine Göre Dağılımı**



Tablo 3, LÜM konusunun araştırıldığı örneklem hakkında bilgi vermektedir. Buna göre LÜM, 11'er kez olmak üzere en sık otel çalışanları ve öğretmen örneklemleri üzerinde araştırılmıştır.

**Tablo 3: LÜM Makalelerinin Örneklemine Göre Dağılımı**

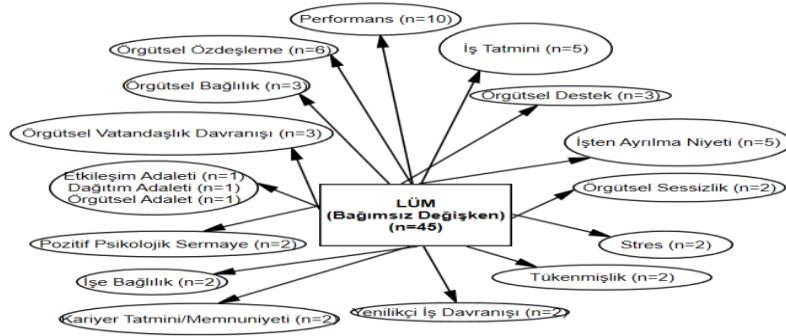
Örneklem	Frekans
Otel Personeli	11
Öğretmen	11
Banka Personeli	6
Kamu Personeli	5
Belediye Personeli	3
Beyaz Yakalı Personel	3
Çağrı Merkezi Personeli	3
Hizmet Sektörü Personeli	3
Karma Sağlık Personeli	3

Akademik ve İdari Personel	3
Çoklu Meslek Grubu	2
Hemşire	2
Perakende Sektörü	2

**Not:** Frekansı en az iki olan örneklemeler dahil edilmiştir.

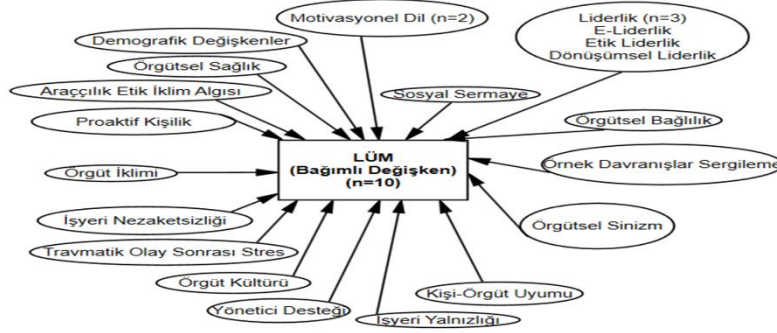
İlgili yıllar arasındaki ulusal makalelerde, LÜM'ün bağımsız değişken olarak ele alındığı araştırmalarda LÜM ile en sık ilişkilendirilen bağımlı değişkenler Şekil 4'te sunulmuştur. Buna göre LÜM'ün, 45 çalışmada bağımsız değişken olarak hipotetize edildiği görülmüştür. Performans (n=10), LÜM'ün en sık incelenen çalışan sonucuken, onu örgütsel özdeşleşme (n=6) ve iş tatmini ile işten ayrılma niyeti (n=5) takip etmektedir.

**Şekil 4: LÜM'ün Bağımsız Değişken Olarak Çalışıldığı Konular**



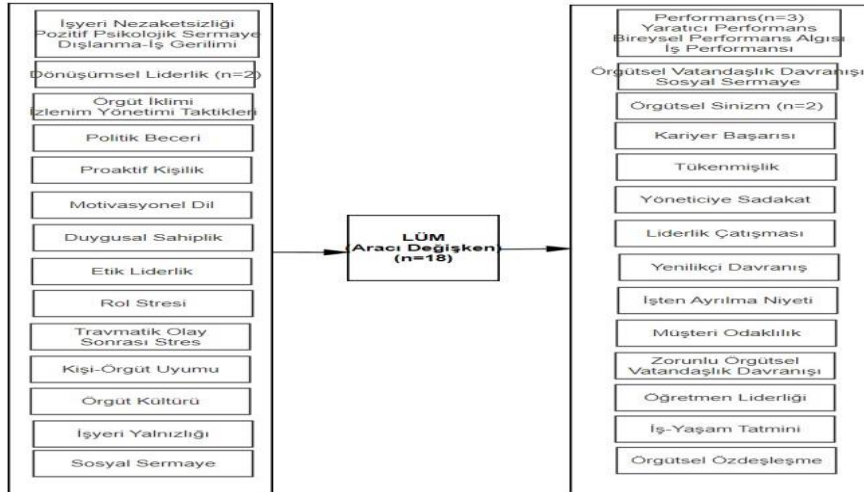
Şekil 5 ise; LÜM'ün bağımlı değişken olarak ele alındığı araştırmalarda LÜM ile en sık ilişkilendirilen bağımsız değişkenler hakkında bir fikir sunmaktadır. LÜM yalnızca 10 çalışmada bağımlı değişken olarak hipotetize edildiği ve e-liderlik, etik liderlik ile dönüşümsel liderlik olmak üzere liderlik formlarının, LÜM'ün en sık (n=3) incelenen öncülleri olduğu tespit edilmiştir. Motivasyonel dil (n=2), liderlik formlarından sonra en sık araştırılan LÜM öncülü olmuştur. Diğer tüm bağımsız değişkenler ise birer kez incelenmiştir.

**Şekil 5. LÜM'ün Bağımlı Değişken Olarak Çalışıldığı Konular**



LÜM'ün en sık hangi değişkenler arasındaki ilişkiye aracılık ettiğinin belirlenmesine yönelik yapılan analiz sonuçları Şekil 6'da sunulmuştur. LÜM'ün toplam 18 makalede aracı değişken olarak test edildiği belirlenmiştir. Bu çalışmalarda oluşturulan modellerde, en sık dönüşümsel liderlik (n=2) bağımsız değişken olarak kurgulanmış ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile sosyal sermaye arasındaki ilişkisinde LÜM'ün aracılık rolünün incelendiği saptanmıştır. Bununla birlikte yaratıcı performans, bireysel performans algısı ile iş performansı olmak üzere performans kavramının, en fazla (n=3) ele alınan bağımlı değişken olduğu ve işyeri nezaketsizliği, pozitif psikolojik sermaye ile dışlanma-iş gerilimi arasındaki ilişkilerde LÜM'ün aracılık etkisinin test edildiği ortaya çıkmıştır.

**Şekil 6. LÜM'ün Aracı Değişken Olarak Çalışıldığı Konular**



Düzenleyici değişken olarak LÜM'deki eğilimi belirlemek amacıyla yapılan son analizin sonuçları ise Şekil 7'de sunulmuştur. Görülebileceği gibi LÜM 6 çalışmada düzenleyici değişken olarak tanımlanmış ve işe adanmışlık ile mesleki canlılık olmak üzere her bir değişken arasındaki düzenleyici etkisi birer kez test edilmiştir.



## 5. Sonuç ve Tartışma

2015-2023 yılları arasında LÜM üzerine yayımlanan ulusal makalelerin bibliyometrik analizini hedefleyen mevcut çalışmada, araştırmaların büyük oranda (%95,5) nicel araştırma yöntemi üzerine kurgulandığı tespit edilmiştir. Ancak durum böyle olunca konunun, ancak nitel araştırma yöntemleriyle yanıt bulunabilecek tarafları eksik kalmaktadır denilebilir. Yani lider-üye mübadelesine ilişkin nedenlerin ve nasılların nitel araştırma yöntemleriyle incelendiği çalışmalara ihtiyaç duyulduğu düşünülebilir. Örneğin lider-üye mübadelesinin astın performansını artırdığı bulgusunun elde edildiği (Biçer, 2021) nicel bir araştırma, “neden lideriyle arasındaki ilişki yüksek nitelikli olduğunda daha çok çalışıyor birey? Sosyal tatmin mi? Psikolojik tatmin mi? Yoksa yöneticiyle kurduğu iyi ilişkilerin sağladığı avantajlar mı, yani kişisel çıkarlar mı? gibi pek çok soruya yanıt vermemektedir. Bu nedenle de LÜM’ün gelecekte nitel araştırma desenleriyle nedenlerinin sorgulandığı çalışmalara konu olması önerilebilir.

Ayrıca örneklem grubu olarak en sık otel çalışanları ve öğretmenlerin tercih edildiği tespit edilmiştir. Özellikle okullardaki müdür (lider) ve öğretmen (ast) ilişkisinin yoğun olması ve turizm sektörünün kalite ve emek odaklı doğasının (Chang vd., 2020) LÜM dinamiklerini değiştirebileceği düşüncesi bu sonucun nedenlerinden olabilir.

İlgili yıllar arasında yayımlanan ulusal LÜM çalışmalarında, performans ve örgütsel özdeşleşme gibi olumlu bireysel sonuçların araştırılması üzerine genel bir eğilimin olduğu belirlenmiştir. Aynı durum, uluslararası yazında da görülürken (Premru vd., 2022), son zamanlarda araştırmacılar, LÜM’ün olumsuz etkileri üzerinde durmaya başlamışlardır (Mumtaz ve Rowley, 2020). Gerçekten de LÜM’ün üretkenlik karşıtı iş davranışı (Azam vd., 2022) ve işyeri kıskançlığı (Hilal, 2022) gibi olumsuz çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisi uluslararası yazında kanıtlanmıştır. Öte yandan LÜM’ün bağımlı değişken (n=10) olarak ele alındığı çalışma sayısının görece az olması, öncüllerine yeterli ilginin gösterilmediğini düşündürmektedir. Dolayısıyla sonraki çalışmalarda, LÜM’ün öncüllerine odaklanması gerektiği, yönetici-ast arasındaki mübadele ilişkisinin kalitesini nelerin etkilediği/etkileyebileceği ve bu sürecin nasıl şekillendiğinin anlaşılmasına yönelik çalışmaların yapılmasının, ilgili literatürdeki boşluğun doldurulması açısından yararlı olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte e-liderlik ve etik liderliğin yanında dönüşümsel liderlik gibi lider özellikleri (Dulebohn vd., 2012) ulusal çalışmalarda sıklıkla LÜM’ü etkileyebileceği düşünülen bağımsız değişkenler olarak ele alınsa da; araştırmacılar uluslararası yazında işle (örn; işe gömülmüşlük), yöneticiyle (örn; yetkilendirme), meslektaşla (örn; takım-üye mübadelesi) ve aileyle (örn; iş-aile dengesi) ilişkili olarak kabul edilen öncüller (Liao ve Hui,

2021) üzerinde çalışmalar yürüterek, ulusal bağlamda da bu olguların geçerliliğini inceleyebilirler. Ayrıca lider üye mübadele ilişkilerini etkileyen yeni olguların ortaya çıkarılması da mümkün görülmektedir. Kişiler arası ilişki ve iletişimin önemi düşünüldüğünde (Tingul ve Yürür, 2020) Türkiye bağlamına özgü öncüllerin keşfedilmesi de mümkün olabilecektir.

LÜM'ün aracı ve düzenleyici değişken olarak kurgulandığı modellerin de daha ziyade çalışan algılarını, tutumlarını ve davranışlarını açıklayan kavramlarla birlikte test edildiği sonucuna varılmıştır. Ancak uluslararası yazında da ifade edildiği gibi, kaliteli bir LÜM yalnızca yönetici ve ast tarafından şekillenmemektedir (Mumtaz ve Rowley, 2020). Dolayısıyla LÜM ilişkileriyle iç içe geçen bağlamsal faktörlerin de yeteri kadar ele alınmadığı (Anand vd., 2011) düşünüldüğünde, LÜM tarafından aracılık edilen ya da düzenlenen daha fazla bağlamsal değişkenlere ihtiyaç bulunduğu ifade edilebilir. Bu noktada özellikle belirtmek gerekir ki, korelasyonel analizlerde değişkenlerin bağımlı ya da bağımsız olarak belirleme kaygısı bulunmadığından (Gogtay ve Thatte, 2017) LÜM'ün bağımlı, bağımsız, aracı ve düzenleyici değişken olarak kurgulandığı 79 çalışmadaki eğilimler analiz edilmiştir.

Diğer taraftan, uluslararası yazında yapılan kelime bulutu sonuçları (Wu vd., 2023) psikolojik güvenlik, çalışan yaratıcılığı, LÜM farklılaşması ve hizmetkâr liderlik gibi kavramların arttığını gösterirken; mevcut çalışmadaki kelime bulutu performans, psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve iş tatmini gibi kavramların sıklıkla tekrar ettiğini ortaya çıkarmıştır. Dolayısıyla bu periyotta LÜM konusunda yapılan çalışmalarda, kavramlar bazında uluslararası literatürle bir paralellik olmadığı görülmektedir. Öte yandan kelime bulutunda görüldüğü gibi performans, ulusal LÜM araştırmalarında en sık kullanılan anahtar kelime ve aynı zamanda bağımlı değişkendir. Nitekim performans, uluslararası yazında da LÜM'ün yaygın bir şekilde incelenen sonucudur (Gottfredson vd., 2020).

Sonuç itibarıyla LÜM, parçalanmış ve keskin sınırları olmayan bir yapı sergilemekte (Premru vd., 2022) ve uluslararası yazınla paralellik göstermektedir. Yani, örgütsel liderliğin araştırılmasında en başarılı kuramlardan biri olması sebebiyle (Cropanzano vd., 2017), pek çok değişkenle birlikte incelenmekte ve gelecekte de farklı değişkenlerle ele alınması hususundaki potansiyelini korumaktadır.



### Kaynakça

- Ahmadi, S. A. A., Tajabadi, S. H., Nagahi, M., & Sarchoghaei, M. N. (2014). Effect of leader-member exchange on perceived organizational support. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 2(1), 98-122.
- AlHashmi, M., Jabeen, F., & Papastathopoulos, A. (2019). Impact of leader–member exchange and perceived organisational support on turnover intention: The mediating effects of psychological stress. *Policing: An International Journal*, 42(4), 520-536.
- Alparslan, A. M., & Oktar, Ö. F. (2015). Türkiye'de Lider – Üye Etkileşim Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi. *Business and Economics Research Journal*, 6(1), 107 – 123.
- Anand, S., Hu, J., Liden, R. C., & Vidyarthi, P. R. (2011). Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future. *The Sage handbook of leadership*, 311-325.
- Azam, O., Rizvi, S. T. H, & Chaudhry, I. G. (2022). Impact of leader-member exchange relationship and job design on counterproductive work behavior (CWB): The role of job burnout. *Journal of Management and Research*, 9(1), 136–159
- Azizan, F. L., Arifin, M. A., & Razali, R. (2023). Recent Developments in Leader-Member Exchange (LMX) Studies Based on Scopus Platform: A 10–Year Bibliometric Analysis. *International Journal of Accounting*, 8(48), 30-40.
- Baker, N. (2023). 40 Years of Leader-Member Exchange Research: A Bibliometric Analysis Between 1982 and 2022. *Florya Chronicles of Political Economy*, 9(2). Advance Online Publication. <https://dergipark.org.tr/en/pub/fcpe/issue/80361/1366477>
- Biçer, M. (2021). Örgütsel sadakat ve lider-üye etkileşiminin çalışanların bireysel iş performansları üzerindeki etkileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 1518-1538.
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.

- Chang, W., Liu, A., Wang, X., & Yi, B. (2020). Meta-analysis of outcomes of leader–member exchange in hospitality and tourism: what does the past say about the future?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2155-2173.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: a new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of applied psychology*, 92(1), 202-212.
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 42(2), 233-258.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M., & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 7-36.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Dansereau, F., Yammarino, F. J., Markham, S. E., Alutto, J. A., Newman, J., Dumas, M., ... & Keller, T. (1995). Individualized leadership: A new multiple-level approach. *The Leadership Quarterly*, 6(3), 413-450.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315–326.
- Derindag, O. F., Demirtas, O., & Bayram, A. (2021). The Leader-Member Exchange (LMX) Influence at Organizations: The Moderating Role of Person-Organization (PO) Fit. *Review of Business*, 41(2), 32-48.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618-634.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of business research*, 133, 285-296.

- 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(6), 1715-1759.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.
- Gogtay, N. J., & Thatte, U. M. (2017). Principles of correlation analysis. *Journal of the Association of Physicians of India*, 65(3), 78-81.
- Gooty, J., & Yammarino, F. J. (2016). The leader-member exchange relationship: A multisource, cross-level investigation. *Journal of Management*, 42(4), 915-935.
- Gottfredson, R. K., Wright, S. L., & Heaphy, E. D. (2020). A critique of the Leader-Member Exchange construct: Back to square one. *The Leadership Quarterly*, 31(6), 1-17.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hilal O. A. (2022). The role of *organizational stress in the relationship between leader-member exchange and workplace envy*. *Business Perspectives and Research*. Advance Online Publication. <https://doi.org/10.1177/22785337211070371>
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(1), 269.
- Li, J., Furst-Holloway, S., Masterson, S. S., Gales, L. M., & Blume, B. D. (2018). Leader-member exchange and leader identification: Comparison and integration. *Journal of Managerial Psychology*, 33(2), 122-141.
- Li, L., Zhu, Y., & Park, C. (2018). Leader-Member Exchange, Sales Performance, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Affect Turnover Intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(11), 1909-1922.
- Liao, E.Y., & Hui, C. (2021). A resource-based perspective on leader-member exchange: An updated meta-analysis. *Asia Pac J Manag*, 38, 317-370.

- Litano, M. L., Major, D. A., Landers, R. N., Streets, V. N., & Bass, B. I. (2016). A meta-analytic investigation of the relationship between leader-member exchange and work-family experiences. *The Leadership Quarterly*, 27(5), 802-817.
- Mumtaz, S., & Rowley, C. (2020). The relationship between leader–member exchange and employee outcomes: review of past themes and future potential. *Management Review Quarterly*, 70, 165-189.
- Premru, M., Černe, M., & Batistič, S. (2022). The road to the future: A multi-technique bibliometric review and development projections of the Leader–Member Exchange (LMX) research. *Sage Open*, 12(2), 1-19.
- Salam, S., & Senin, A. A. (2022). A Bibliometric Study on Innovative Behavior Literature (1961–2019). *Sage Open*, 12(3), 1-15.
- Salehzadeh, R. (2020). Leader–member exchange in public organizations: a qualitative study. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 59-87.
- Sheer, V. C. (2014). “Exchange lost” in leader–member exchange theory and research: A critique and a reconceptualization. *Leadership*, 11(2), 213–229.
- Sheeraz, M. I., Ahmad, U. N. U., Ishaq, M. I., Sarfraz, M., & Nor, K. M. (2021). The research on organizational justice in scopus indexed journals: A bibliometric analysis of seven decades. *Frontiers in Psychology*, 12, 647845.
- Szum, K. (2021). IoT-based smart cities: A bibliometric analysis and literature review. *Engineering Management in Production and Services*, 13(2), 115-136.
- Tingul, S. D. & Yürür, S. (2020). Yeni İş Bulmak Zor Diye Adaletsizliğe Katlanmak Mı? Yoksa Gemileri Yakıp Ayrılmak Mı?. *Business & Economics Research Journal*, 11(4), 1133-1145.
- Turunç, Ö. & Avcı, U. (2015). Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: iş stresinin aracılık rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12(1), 43-63.
- Volmer, J., Niessen, C., Spurk, D., Linz, A., & Abele, A. E. (2011). Reciprocal relationships between leader–member exchange (LMX) and job satisfaction: A cross-lagged analysis. *Applied Psychology*, 60(4), 522-545.

- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- Wu, H., Subramaniam, A., & Rahamat, S. (2023). Bibliometric analysis of leader-member exchange theory related literature based on the Scopus database. *Social and Management Research Journal (SMRJ)*, 2(1), 85-113.
- Yürür, S. (2019). Sosyal mübadele kuramı. S. Yürür, (Ed.), *Örgütsel Davranış Kuramları* (s. 245-280) içinde. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational research methods*, 18(3), 429-472.

## **KARİYER GELİŞİMİ VE PLANLAMASI DERSİNİN ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN KARİYER UYUM DÜZEYLERİNE ETKİSİ**

**Dr. Öğr. Üyesi Esra ATILLA BAL**

*Acıbadem Üniversitesi esra.bal@acibadem.edu.tr*

**Prof. Dr. Selma ARIKAN**

*İstanbul Medeniyet Üniversitesi selma.arikan@medeniyet.edu.tr*

### **Özet**

Bu çalışmanın amacı Kariyer Gelişimi ve Planlaması dersinin üniversite öğrencilerinin kariyer uyum düzeylerine olan etkisini incelemektir. Çalışmada ön ve son-test ile kontrol gruplu yarı-deneysel yöntem kullanılmış, örnekleme İstanbul'da bir vakıf üniversitesinin Psikoloji bölümünde öğrenim gören 41 lisans öğrencisi oluşturmuştur. Öğrencilerin 21'i deney, geriye kalanı ise kontrol grubunda yer almıştır. Katılımcıların kariyer uyum düzeylerini belirlemek için Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği kullanılmış, deney grubu öğrencilerinden dersin en faydalı yönünü belirtmelerinin istendiği ek bir soru ile açık uçlu yorumları da alınmıştır. Nicel analizler için Mann Whitney U ve Wilcoxon İşaretleli Sıralar Testi kullanılmış, nitel verilerin yorumlanmasında tema analizi tekniği uygulanmıştır. Bulgular, derse katılan deney grubunun son-test ile ön-test puan farkları ile kontrol grubunun son-test ve ön-test puan farkları arasında deney grubu lehine anlamlı fark olmadığını göstermiştir. Nitel bulgular incelendiğinde ise alanyazındaki çalışmalara paralel sonuçlar elde edilmiştir. Bütünsel olarak araştırma sonuçları, gelecekteki benzer eğitsel programların içeriğinin geliştirilmesini ve öğrencilerin okuldan işe geçiş sürecini destekleyecek katkılar içermektedir.

***Anahtar Kelimeler:** Okuldan işe geçiş, kariyer uyum yetenekleri, kariyer gelişimi ve planlaması.*

### **1. Giriş**

Kariyer İnşa Teorisi (Savickas, 2005), kariyer gelişiminin okuldan işe geçiş ile iş ve meslek değişikliklerine uyumla ilgili olduğunu belirtmiş ve kariyer uyum yeteneğini kaygı, kontrol, merak ve güveni içeren dört psikososyal unsurdan oluşan bir kavram olarak tanıtmıştır (Savickas ve Porfeli, 2012). Bu unsurlardan *kaygı* geleceğe hazırlığı vurgularken, *kontrol* disiplinli ve kararlı bir şekilde mesleki gelişimi içerir. *Merak*, kişinin çalışmayla uyumunu

keşfetmeyi, *güven* ise eğitimsel ve mesleki seçimleri gerçekleştirme konusundaki öz-yeterliliği yansıtır (Savickas, 2013).

Son araştırmalar kariyer uyum yeteneğini iş tatmini (Koen vd., 2010), kariyer sorunlarıyla başa çıkma (Niles ve Harris-Bowlsbey, 2013), kariyer başarısı (Hirschi, 2010), yılmazlık (Murphy vd., 2010), iş kalitesinin iyileştirilmesi (Koen vd., 2012), umut, iyimserlik (Büyükgöze-Kavas, 2014), öz-gelişim yönelimi (Genç, 2016), öz-yeterlilik (Karacan Özdemir, 2016) ve kariyer planlaması (Adıgüzel, 2008) ile ilişkilendirerek bu kavramın önemine dikkat çekmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Kariyer uyum yeteneği, doğuştan gelen bir özellik yerine öğrenilebilir bir beceri olarak görülen (Savickas ve Porfeli, 2012), genç bireylerin işe geçiş süreciyle ilgili önemli bir kavramdır. Alanyazında, kariyer uyum yeteneğini geliştirmeyi hedefleyen müdahale programlarının olumlu çıktılarına değinilmiştir (Alger ve Luke, 2015; Raysen ve Qiuping, 2016). Ülkemizde ise, bu tür programlar genellikle ilkökul ve ortaokul öğrencilerine yönelik yürütülmüş olup (Kırdök, 2010; Seçer vd., 2012), kariyer müdahale programları aracılığıyla üniversite öğrencilerinin kariyer uyum yeteneğini arttırmaya odaklanan kısıtlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır (Erdoğan Zorver, 2018; Kara, 2016; Kepir Savoly, 2017). Dolayısıyla, bu çalışma, kariyer gelişimi ve planlaması dersi aracılığıyla, üniversite öğrencilerinin okuldan işe geçişlerinde kariyer uyum yeteneklerini geliştirmeyi ve bu dersin etkinliğini ölçmeyi hedefleyerek alandaki çalışmaların kapsamını genişletmeyi amaçlamaktadır.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki hipotezler ve araştırma sorusu oluşturulmuştur:

*Hipotez 1:* Eğitim sonrası deney grubundaki öğrencilerin kariyer uyum yetenekleri kontrol grubundakilerden daha yüksek seviyede olacaktır.

*Hipotez 2:* Eğitim sonrası deney grubunun kariyer uyum yeteneği seviyesi eğitim öncesinden daha yüksek seviyede olacaktır.

*Araştırma Sorusu:* Katılımcıların eğitimle ilgili açık uçlu geribildirimleri, kariyer uyum yeteneklerine yönelik bir gelişme yansıtacak mıdır?

## **3. Araştırmanın Yöntemi**

**3.1 Katılımcılar:** İstanbul merkezli bir vakıf üniversitesinin Psikoloji bölümünde okuyan kırk bir lisans öğrencisi çalışmaya katılım sağlamıştır. Yirmi bir öğrenci çalışmanın ilk yazarı tarafından düzenlenen Kariyer Gelişimi ve Planlaması dersine ('deney grubu), diğer yirmi öğrenci ise yine Psikoloji bölümünde farklı bir seçmeli derse katılmıştır (kontrol grubu).



Gruplar rastgele atanmadığından, çalışma yarı-deneysel bir tasarımdadır. Her iki gruptaki öğrencilerin çoğunluğu son sınıfta olup (deney grubunun %86'sı ve kontrol grubunun %95'i), deney grubunun yaş ortalaması 21.52 (SD: 1.50), kontrol grubununki ise 22.20'tür (SD: 2.75). Deney grubunda 16 kadın, 5 erkek; kontrol grubunda ise 19 kadın ve 1 erkek katılımcı yer almıştır.

**3.2 Araştırma Modeli:** Çalışmanın bağımlı değişkeni kariyer uyum yeteneği, bağımsız değişkeni ise Kariyer Gelişimi ve Planlaması dersidir. Anket aracılığıyla toplanan nicel verilerin yanı sıra, deney grubundaki öğrencilerden derse ilişkin geribildirimlerini içeren nitel veriler de toplanmıştır.

**3.3 Kariyer Gelişimi ve Planlaması Dersi:** Kariyer Gelişimi ve Planlaması dersi birinci yazar tarafından yürütülmüş ve derste 'Career Development and Planning: A Comprehensive Approach' (Reardon vd., 2009) adlı kitap temel kaynak olarak kullanılmıştır. Ders kapsamında öğrenciler 40'ar dakikalık üç ardışık oturumdan oluşan 12 hafta boyunca bir araya gelmiştir. Bu oturumlar sırasında ders kitabında yer alan, "Kariyer Planlamaya Giriş", "Kendim Hakkında Bilgi Edinme", "Seçeneklerim Hakkında Bilgi Edinme" ve "Kariyer Kararı Verme" başlıklı bölümler işlenmiştir. İlk bölümün bir parçası olarak, öğrencilere tarihsel bir perspektiften kariyer kavramı ve kariyer seçimi ve gelişimi teorileri sunulmuş, ikinci bölümde, değerler, ilgi alanları, beceri egzersizleriyle kişisel farkındalığı geliştirmeye odaklanılmıştır. Üçüncü bölümde öğrencilere mesleklerin nasıl değiştiği ve mesleki bilgilere nereden ulaşılabileceği tanıtılmış, son bölümde ise öğrencilere etkili karar verme yöntemleri ve karar verme sürecinde yaşanan sorunlar aktarılmıştır. Ders kapsamında ayrıca günlük yazma, vaka çalışmaları, iş yaşamından davetli konuşmacı, biyografik kitap ve bilgi mülakatını içeren farklı yöntemlere de yer verilmiştir.

### **3.4 Ölçüm Araçları:**

**Demografik Sorular:** Katılımcılardan sınıf düzeyi, yaş ve cinsiyetle ilgili demografik bilgiler istenmiştir.

**Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği:** Çalışmada dört kariyer uyum yeteneği faktörünü (kaygı, kontrol, merak ve güven) ölçen 24 maddelik Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği (Savickas ve Porfeli, 2012) kullanılmıştır. Maddeler, 1 (güçlü değil) ile 5 (çok güçlü) arasında değişen 5'li Likert tipi bir ölçekte değerlendirilmiştir. Ölçeğin Türkçe adaptasyonu, Kanten (2012) tarafından 474 Türk üniversite öğrencisi üzerinde gerçekleştirilmiş ve doğrulayıcı faktör analizi verilerinin faktör yapısının özgün ölçeğin faktör yapısıyla uyumlu olduğunu göstermiştir.

Faktörlerin Cronbach alfa katsayıları sırasıyla kaygı: 0.61; kontrol: 0.77; merak: 0.79; güven: 0.81'dir. Bu çalışmada da, Kanten'in (2012) çalışmasında bahsedilen faktör yapısı kullanılmış ve iç tutarlılık katsayıları hem ön-test (toplam ölçek: 0.88; kaygı: 0.79; kontrol: 0.72; merak: 0.76; güven: 0.86) hem de son-test verileri için hesaplanmıştır (toplam ölçek: 0.89; kaygı: 0.66; kontrol: 0.79; merak: 0.72; güven: 0.87).

#### ***İşlem ve İstatistiksel Analiz:***

Kariyer Gelişimi ve Planlaması dersinin başladığı dönem başında her iki grup da Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği'nin ön-testini tamamlamış ve dönem tamamlandıktan sonra, aynı değerlendirme her iki grupta tekrarlanmıştır. Ölçeğin doldurulması yaklaşık 10 dakika sürmüştür. Son oturumda deney grubunda yer alan öğrencilere açık uçlu bir soru formu verilmiş ve dersin onlar için en fazla fayda sağlayan yönünü ve diğer katkılarını gerekçeleriyle belirtmeleri istenmiştir.

Veriler IBM İstatistik SPSS 22 kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle, ölçeğin ve dört alt faktörünün iç tutarlılık katsayıları hem ön-test hem de son-test ölçümleri için hesaplanmıştır. Katılımcı sayısının her iki grupta da az olduğundan, hipotezleri test etmek için parametrik olmayan testler kullanılmıştır. Deney ve kontrol grupları arasında karşılaştırma yapmak için Mann-Whitney U testi uygulanmış, ardından gruplar içinde ön-test ve son-test ölçümleri arasındaki farkı incelemek için Wilcoxon İşaretili Sıralar Testi kullanılmıştır. Nitel veriler tema analizi yöntemi ile incelenmiş (Yıldırım ve Şimşek, 2013), sonuçlar öğrencilerin geribildirimlerinde dört tema olduğunu ortaya koymuş, bulguları zenginleştirmek için nitel analiz bölümüne bu temalara atıfta bulunan alıntılar dahil edilmiştir.

#### **4. Bulgular**

Öncelikle 12 haftalık eğitim öncesinde deney ve kontrol gruplarının kariyer uyum yeteneği seviyelerini kontrol etmek için Mann-Whitney U testi uygulanmış ve kariyer uyum yeteneği ve alt faktörleri için iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Eğitiminin sonunda deney grubunun kariyer uyum yeteneği seviyelerinin kontrol grubunun seviyelerinden daha yüksek olacağını belirten Hipotez 1'i test etmek için Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 1'de sunulmaktadır. Görüldüğü üzere, iki grup arasındaki kariyer uyum yeteneği farkları, hem toplam puanlar hem de dört kariyer uyum yeteneği faktörü için istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Bu nedenle, Hipotez 1 reddedilmiştir.

**Tablo 1: Eğitim Sonrası Deney ve Kontrol Gruplarının Karşılaştırması**

Kariyer Uyum Yeteneği	Grup	N	Sıralı Ortalama	Sıralama Toplamı	U	p
Genel Kariyer Uyum Yeteneği	Deney	21	18,9	397	166	0,251
	Kontrol	20	23,2	464		
Kaygı	Deney	21	17,86	375	144	0,082
	Kontrol	20	24,3	486		
Kontrol	Deney	21	20,95	440	209	0,979
	Kontrol	20	21,05	421		
Merak	Deney	21	19,81	416	185	0,511
	Kontrol	20	22,25	445		
Güven	Deney	21	19,36	406,5	175,5	0,363
	Kontrol	20	22,72	474,5		

Eğitim sonrası deney grubunun kariyer uyum yeteneği seviyesinin eğitim öncesinden daha yüksek seviyede olacağını belirten Hipotez 2'yi test etmek amacıyla, bu grubun ön-test ve son-test sonuçlarını karşılaştırmak için Wilcoxon İşaretli Sıralar Testi, uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 2'de sunulmaktadır. Ancak, bulgular Hipotez 2'yi desteklememiş ve bu hipotez reddedilmiştir.

**Tablo 2: Deney Grubunun Ön-Test ve Son-Test Sonuçlarının Karşılaştırması**

Kariyer Uyum Yeteneği	Test	N	Ortalama	Sıralamalar	N	Sıralı Ortalama	Sıralama Toplamları	Z	p
Genel Kariyer Uyum Yeteneği	Ön-test	21	101,57	Neg.	15	9,97	149,5	-1,19	0,24

	Son-test	21	99,67	Poz.	6	13,58	81,5		
Kaygı	Ön-test	21	16	Neg.	9	8,17	73,5	-0,77	0,44
	Son-test	21	15,61	Poz.	6	7,75	46,5		
Kontrol	Ön-test	21	22,29	Neg.	9	8	72	-0,21	0,84
	Son-test	21	21,71	Poz.	7	9,14	64		
Merak	Ön-test	21	23,81	Neg.	11	7,41	81,5	-0,55	0,59
	Son-test	21	24,52	Poz.	8	13,56	108,5		
Güven	Ön-test	21	27,29	Neg.	10	10,9	109	-1,55	0,12
	Son-test	21	26,24	Poz.	7	6,26	44		

Öğrencilerin Kariyer Planlama ve Gelişimi dersinin kendileri için en faydalı yönünü gerekçeleriyle paylaşmalarının istendiği açık uçlu sorunun analizi sonucunda *öz-keşif, iş hayatına dair farkındalık, gelişmiş karar verme becerileri ve artan kariyer planlama farkındalığı*ni içeren dört tema belirlenmiştir;

*Öz-keşif* teması kapsamında öğrenciler, dersin işle ilgili değerleri, ilgi alanları, kişilikleri ve becerilerini keşfetme konusunda önemli düzeyde yardımcı olduğunu belirtmiştir. Bu tema kapsamında bir öğrencinin yanıtından örnek aşağıda paylaşılmıştır:

*Öğrenci 10: "Günlüğüm, güçlü yönlerimi ve tercihlerimi tanımamı sağladı. Bu benim öz farkındalığımı arttırdı ve bakış açıma netlik kazandırdı."*

*İş hayatına dair farkındalık* teması kapsamında öğrenciler, kariyer ilgileri doğrultusunda bilgi mülakatları yapma, iş yaşamından konuk konuşmacıyla etkileşim kurma ve profesyonel yaşamla ilgili güncel haberleri tartışma gibi faaliyetleri değerli bulduklarını paylaşmıştır. Bu temayla ilgili bir öğrencinin paylaşımı şu şekildedir:

*Öğrenci 4: "Genellikle mezuniyet sonrası yapacaklarımıza dair hayaller kurarız. Ders kapsamında iş yaşamından bir profesyonelle yaptığım bilgi mülakatı ise hayal ettiğim işin hem olumlu hem de olumsuz yönlerini gerçekçi bir şekilde görmemi sağladı."*

*Gelişmiş karar verme becerileri* teması ise öğrencilerin karar verme ve problem çözme becerilerindeki gelişime dair yorumlarını içermiştir. Bir öğrencinin bu temayla ilgili paylaşımı aşağıdaki şekilde olmuştur:

*Öğrenci 9: "CASVE karar verme döngüsü bana analiz sürecinde ne kadar takıldığımı fark ettirdi. Hesaplı riskler almak için neler yapabileceğimi anlamam yardımcı oldu."*

*Artan kariyer planlama farkındalığı* teması kapsamında öğrenciler dersin onların kariyer seçeneklerine yönelik bakış açılarını genişletmelerini ve bir kariyer haritası oluşturmaya başlamalarını sağladığını belirtmiştir. Bir öğrencinin bu tema kapsamındaki yorumu aşağıdaki şekildedir:

*Öğrenci 3: "Bu dersin içeriği, kariyer planım için bir yol haritası tasarlamamda bana rehberlik etti."*

Belirtilen temalar kapsamındaki paylaşımlar, öğrencilerin eğitimle ilgili geribildirimlerinin çalışmanın araştırma sorusuna olumlu yanıt oluşturduğunu göstermektedir.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Çalışmanın sonuçları, alanyazındaki kariyer grup rehberliği programlarının katılımcıların uyum yeteneğini arttırdığını gösteren bulgulardan (Barclay ve Stoltz, 2016; Erdoğan Zorver, 2018; Kara, 2016) farklı olarak, eğitim sonrasında iki grup arasında kariyer uyum yeteneği faktörlerinde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını ve deney grubunun kariyer uyum yeteneğinin yükselmediğini ortaya koymuştur.

Üniversite öğrencilerinin kariyer uyum yeteneğinde gelişime neden olan müdahaleleri inceleyen bir literatür taraması, bu tür programların içeriğinin kariyer uyum yetenekleri ile ilişkili tasarlandığını göstermektedir (örn., Erdoğan Zorver, 2018; Kara, 2016; Kepir Savoly, 2017). Mevcut çalışmada ise, Kariyer Gelişimi ve Planlaması dersi kariyer uyum yeteneklerinin güven, merak, kaygı ve kontrol boyutlarıyla ilişkili olarak yapılandırılmamış, katılımcıların kariyer anlayışını desteklemeyi ve öz-keşif yöntemlerini ve karar verme becerilerini geliştirmeyi temel almıştır. Çalışma sonuçların beklenen yönde çıkmamasının bir nedeni bu olabilir. Ayrıca, dersin seçmeli olması, dersi seçen öğrencilerin başlangıçta yüksek düzeyde kariyer uyum yeteneği seviyesine sahip olabileceğini ve bu durumun müdahale sonrası beklenen puan artışına yol açmamasına neden olabileceğini düşündürmektedir.

Dersin faydalarına dair öğrenci algılarını içeren nitel verilerin analizi, öz-keşif, iş hayatına dair farkındalık, gelişmiş karar verme becerileri ve artan kariyer planlama farkındalığını kapsayan

dört tema ortaya çıkartmıştır. Bu temalar kapsamında öğrencilerin paylaştığı geribildirimler, dersin kariyer uyum yeteneklerinin gelişmesine katkıda bulunduğunu destekler niteliktedir. Günlük yazma, değerler, ilgi alanları, kişilik ve beceriler hakkında öz-keşif çalışmalarının öğrencilerin kariyer merakını tetiklemiş olduğu düşünülebilir (Savickas, 2005). Benzer şekilde, iş hayatına dair farkındalık teması altında değinilen çalışmalar, öğrencilerin gelecekteki olasılıklar hakkında farkındalığını arttırarak kariyer kaygısını hafifletmiş olabilir (Savickas, 2005). Vaka analizleri ve biyografi okuma gibi karar verme becerilerini geliştiren egzersizler de öğrencilerin problem çözme algılarını destekleyerek kariyer uyum yeteneklerinden güveni olumlu etkilemiş olabilir (Savickas, 2005). Son olarak, artan kariyer planlama farkındalığı teması, öğrencilerin kariyer kavramlarını anlamalarını, seçeneklere dair bakış açılarını genişletmelerini ve proaktif adımlar atmalarını sağlayarak kariyer uyum yeteneğinin kontrol boyutunu pekiştirmiş olabilir (Savickas ve Porfeli, 2012).

Çalışmanın bulgularına bütünsel olarak bakıldığında, bu tür bir müdahale programının öğrencilerin üniversiteden işe geçiş sürecine yardımcı olma potansiyeli olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, sonuçlar böylesi bir eğitim programının içeriğinin kariyer uyum yeteneğinin belirtilen dört boyutuyla yakından ilişkili olarak kurgulanmasının programın etkinliğini arttıracaklarını da düşündürmektedir.

Gelecekteki çalışmalarda, Kariyer Gelişimi ve Planlaması eğitim programı, cinsiyete dair önyargılar, aile etkisi, yetersiz ücret ve zorlu çalışma koşulları gibi kariyer olanaklarını etkileyen önemli engelleri de ele alabilir. Ayrıca, bireylerin kariyer hikayeleriyle ilgili konuları daha derinden inceleyebilmek için gelecekteki araştırmalar, nitel yöntemlerden daha fazla faydalanabilir ve odak grup görüşmeleri ile mülakatlar da içerebilir.

Çalışmanın kapsamı, İstanbul'da bir vakıf üniversitesinin öğrencilerini içerdiğinden, bu durum araştırmanın genellenebilirliği açısından bir kısıt oluşturmaktadır. Gelecekte benzer çalışmaların daha büyük örneklem grupları ile tekrarlanması ve başlangıçta düşük düzeyde kariyer uyum yeteneği puanlarına sahip öğrencilerin de eğitime dahil edilebileceği çalışmalar yürütülmesi önerilebilir.

Kariyer gelişimi alanındaki eğitimcilerinin geliştirecekleri programları kariyer uyum yeteneğinin boyutlarına uygun şekilde yapılandırmaları bu tip müdahalelerin yaratacağı faydayı arttıracaktır. Üniversiteler de kariyer merkezleri aracılığıyla kariyer odaklı kaynakları ve seminerleri süreçlerine entegre ederek öğrencilerin kariyer uyum yeteneklerini destekleyebilir. İşverenler ise, derslere konuşmacı olarak katılarak, öğrencilere mentor'luk yaparak ve

kurumlarında staj fırsatları yaratarak genç yetişkinlerin profesyonel yaşama geçiş sürecinde önemli bir kaynak işlevi görebilir.

### **Kaynakça**

- Adıgüzel, O. (2008). *Türkiye’de gençlerin kariyer planlamasını etkileyen faktörler ve üniversite hazırlık öğrencileri üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Alger, A. L. ve Luke, M. (2015). The school counselor perspective: Preparing students to be college and career ready within a comprehensive school counseling program. The Practitioner Scholar. *Journal of Counseling and Professional Psychology*, 4, 17–35.
- Barclay, S. R. ve Stoltz, K. B. (2016). The life design group: A case study vignette in group career construction counseling. *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 53(1), 78–89.
- Büyükgöze-Kavas, A. (2014). Validation of the Career Adapt-Abilities Scale—Turkish form and its relation to hope and optimism. *Australian Journal of Career Development*, 23(3), 125–132.
- Erdoğan Zorver, C. (2018). *Kariyer grup rehberliği programının üniversite öğrencilerinin kariyer uyum düzeylerine etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara).
- Genç, M. (2016). *Öğrencilerin kişisel gelişim yönelimlerinin kariyer uyum yeteneklerine etkisi: Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi, Karabük.
- Hirschi, A. (2010). The role of chance events in the school-to-work transition: The influence of demographic, personality and career development variables. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 39–49.
- Kanten, S. (2012). Kariyer uyum yetenekleri ölçeği: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 191–205.
- Kara, A. (2016). *Kariyer uyumu programının RPD öğrencilerinin kariyer uyum düzeyleri üzerindeki etkisinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.



- Karacan Özdemir, N. (2016). *The factors contribute to career adaptability of high school students*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Kepir Savoly, D. D. (2017). *Okuldan işe geçiş becerileri geliştirme programının kariyer uyumu ve kariyer iyimserliğine etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kırdök, O. (2010). *Bilişsel bilgiyi işleme yaklaşımına göre geliştirilen mesleki karar verme programının sınanması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Koen, J., Klehe, U. C. ve Van Vianen, A. E. (2012). Training career adaptability to facilitate a successful school-to-work transition. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 395–408.
- Koen, J., Klehe, U. C., Van Vianen, A. E., Zikic, J. ve Nauta, A. (2010). Job-search strategies and reemployment quality: The impact of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 126–139.
- Murphy, K. A., Blustein, D. L., Bohlig, A. J. ve Platt, M. G. (2010). The college-to-career transition: An exploration of emerging adulthood. *Journal of Counseling & Development*, 88(2), 174–181.
- Niles, S. G. ve Harris-Bowlsbey, J. A. (2013). *Career development interventions in the 21st century* (4th ed.). NJ: Pearson.
- Raysen, C. ve Qiuping, J. (2016). Impact of a career exploration course on career decision-making, adaptability, and relational support in Hong Kong. *Journal of Career Assessment*, 24(3), 481–496.
- Reardon, R. C., Lenz, J. G., Sampson, J. P. ve Peterson, G. W. (2009). *Career development and planning: A comprehensive approach* (3rd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 247–259.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*, 1, 42–70.
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*, 2, 144–180.

Savickas, M. L. ve Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661–673.

Seçer, İ., Gülbahçe, A. ve Ateş, B. (2013). Mesleki grup rehberlik etkinliğinin ilköğretim 8. sınıf öğrencilerinin mesleki yetkinlik düzeylerine etkisi. *Turkish Journal of Education*, 2(1), 29–38.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## İŞ SAĞLIĞI VE GÜVENLİĞİ EĞİTİMİNDE 360° VİDEOLAR VE 2D VİDEOLARIN KULLANIMINA İLİŞKİN DENEYSEL BİR ÇALIŞMA

**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 örgütlerde verilen eğitimlerde geleneksel videolarla 360° videoları karşılaştırma ve sanal gözlük vasıtasıyla deneyimlenen 360° videoların kullanımının avantaj ile dezavantajlarını tespit etmektir. Araştırma, bir kamu kuruluşunda görev yapan daha önce geleneksel videoların kullanıldığı iş güvenliği eğitimini alan farklı pozisyonlara sahip yirmi çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar deney ve kontrol grubu olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Çalışanlarla yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Çalışma doğası itibariyle hem nitel hem de nicel bir araştırmadır. Katılımcılara video ile ilgili bilgi soruları ile 360° video hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Bilgi soruları puanlandırılmış ve iki grup karşılaştırılmıştır. İletilen görüşler de kodlara ve kategorilere ayrılarak analiz edilmiştir. Bu işlem sonucunda her ne kadar 360° videoyla ilgili olumlu görüşler daha fazla olsa da 2D video izleyen grubun ortalama puanının daha yüksek olduğu fakat gruplar arasında fark çıkmadığı görülmüştür. Çalışmanın işletmeler tarafından her yıl belli bir bütçe ayrılan eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkinliğinin artırılması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Eğitim, geliştirme, 360° Video, Sanal Gerçeklik

### 1. Giriş

Türkiye’de iş kazaları ve bu kazalara bağlı ölüm oranları ciddiyetini korumaktadır. Her ne kadar işletmeler tarafından Çalışanların İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimlerinin Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik’ine göre çalışanlara iş sağlığı ve güvenliği (İSG) eğitiminin verilmesi yasal bir zorunluluk ve çalışanlara da bu eğitimlere katılma yükümlülüğü getirilmiş olsa da istatistikler oldukça kötümser görünmektedir. Avrupa Birliği ülkeleri arasında Türkiye istihdam-ölüm oranına göre 2018 ve 2019 yıllarında ilk sıradadır (euronews, 2022). Bu durum eğitimlerin yeterliliğinin sorgulanmasına neden olmaktadır. Gerçekleşen kazaların çok büyük bir kısmının insandan kaynaklandığı göz önüne alındığında İSG eğitimlerinin önemi de görülmektedir (Ceylan, 2012).

Bu olumsuz istatistikler ve verilen eğitimlerin sorgulanması alternatif eğitim araçlarının dikkate alınmasını gerektirdiği düşünülmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte ortaya çıkan ve turizm (Öngider, 2020; Rahimzhan vd., 2020), mühendislik (Violante vd., 2019), mimari (Mouratidis, & Hassan, 2020), reklam (Feng, vd., 2019), medikal (Archer, & Finger, 2018), oyun ve eğlence gibi birçok farklı alanda kullanılmaya başlanan 360° videolar alternatif olabilir.

360° videolar, izleyicilerin geleneksel bir videonun sabit bakış açısı yerine kesintisiz bir daire içinde kaydırma ve eğme yapmasına olanak tanıyan çok yönlü panoramik videolardır (Rupp, vd., 2019). Videonun oynatılması sırasında kullanıcılar bir fare tıklamasıyla veya video kaydı içinde herhangi bir yöne bakmak için bir mobil cihazı kaydırarak ve eğerek videoyla etkileşime girebilmektedirler (Kavanagh vd., 2016). Bu etkileşim için telefonu kaydırıp eğmek, telefonlarda veya düşük maliyetli telefon özellikli VR (virtual reality – sanal gerçeklik) başlıkları (ör. Google Cardboard) veya özel VR ekranları (ör. Oculus Rift) gibi diğer cihazlarda, kişinin başını gerçek dünyayı keşfetmeye benzer şekilde çevirmesi görüntünün yakalanmasını sağlamaktadır (Rupp vd., 2019). Başa takılabilen araçlar yardımıyla kullanıcının başının her mikro hareketine göre güncellenen ve yüksek görüntü kalitesine sahip bir sahnenin etrafına sorunsuzca bakmasına olanak tanımaktadır. Bu videolar hızlıca oluşturulabilmekte ve kullanıcılara yüksek derecede gerçekçi bir deneyim sunabilmektedir (Bailenson, 2018). Kullanıcıların başkalarının yerine geçmelerine ve videoyu oluşturan kişinin kavrayabileceği her şeyi deneyimlemelerini sağlaması sebebiyle, "empati makinesi" olarak da adlandırılmaktadır (Korbey, 2017).

360° videolar genellikle VR olarak da adlandırılmaktadır. İki teknolojinin de sürükleyici bir izleme deneyimi sağlaması, bu teknolojilerin VR olarak adlandırılmasına neden olmaktadır. Ancak iki teknoloji arasında bazı farklar bulunmaktadır. Bu farklardan ilki 360° videoları gerçek dünya görüntüleri ile oluşturulurken VR ise bilgisayar yazılımı kullanılarak oluşturulmaktadır. Diğer bir fark ise kullanıcıların yapabilecekleriyle ilgilidir. 360° videoları videoyu çeken kişinin görüşleriyle sınırlı olmak üzere ancak sağdan sola ve üstten alta görüntüleme sağlayabilmekteyken, VR simüle edilmiş dijital dünyalardaki nesnelere etkileşime izin vermektedir.

Özellikle maliyet engelini azaltan Google Cardboard gibi uygun fiyatlı VR teknolojilerinin ilerlemesiyle birlikte 360° videolar eğitim alanında kullanılmaya başlamıştır (Berg vd., 2016; Brown ve Green, 2016). Eğitim verilen kişilerin kuşak farklılıkları göstermesinden dolayı eğitimcilerin de eğitim verilecek kuşağın özelliklerini belirleyerek alternatif yöntemler tespit etmesi eğitimin başarıya ulaşması için oldukça önemlidir (Altunbay ve Bıçak, 2018). Teknoloji meraklısı yeni bir neslin ortaya çıkması da eğitimleri pasif öğretim yöntemlerini terk etmeye ve sanal teknolojiler ile dijital siteleri benimseyen ilgi çekici öğrenme deneyimleri yaratmaya daha fazla önem vermeye zorlamaktadır (Bhoir ve Esmaceli, 2015). İş dünyasında var olan Y ve Z kuşakları özellikleri göz önüne alındığında teknolojinin içine doğan Z kuşağı ile teknolojiyi kullanma becerisini yüksek olan Y kuşağında verilecek eğitimlerde de teknolojik araç ve gereçlerden yararlanmak daha verimli olacaktır. Ayrıca uygulama gerektiren eğitimlerde sanal

gerçeklik, arttırılmış gerçeklik, hologram gibi teknolojilerden yararlanmanın zorunluluk haline gelmesi de (Süygün ve Bozyüğü, 2021) uygulamalarla desteklenmesi gereken İSG eğitimi için bir avantaj sağlayacaktır. Hasanzadeh ve arkadaşları (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışma da İSG eğitiminde güncelleme yapılması gerektiğini gösterir niteliktedir. Çalışma sonuçlarına göre, İş Güvenliği ve Sağlığı İdaresi 10-h sertifikası olsun ya da olmasın, işçilerin tehlikeli durumlara maruz kalırken ya da bu durumları görürken arama stratejileri ve dikkat kalıpları arasında çok az fark olduğunu tespit etmişlerdir.

Sanal gerçeklik (VR) ve 360° video, pek çok açıdan yüz yüze eğitimin yerine geçebilecek faydalı bir alternatiftir (Johnson, 2018). Bu teknoloji öğrencilerin ilgisini çeken aktif öğrenme deneyimleri yaratabilmekte, pasif öğrenme uygulamalarına kıyasla öğrenmenin kalıcılık ölçeğini artırabilmekte ve onlara kasıtlı uygulama için en etkili şekilde isteğe bağlı öğrenme fırsatları sağlayabilmektedir (Bailenson, 2018). Çok sayıda çalışmada da katılımcıların 360° gerçekleşen öğrenme sürecinin yüksek düzeyde ilgi, katılım, keyif veya deneyim oluşturduğunu ifade etmiş ve kendileri için faydalı olduğuna dair algılarını belirtmişlerdir (Dolgunsöz vd. 2018; Harrington vd., 2018; Johnson, 2018; Lee vd., 2017; Panchuk vd., 2018; Walshe ve Driver, 2019). Ek olarak eğitimde kullanılan VR deneyiminin uzun vadeli öğrenme üzerindeki olumlu etkisi (Dolgunsöz vd., 2018) de alternatif bir araç olarak kullanılması gerektiği savını güçlendirmektedir.

Öte yandan VR başlıklarının kullanımıyla ilişkili duruş (postür) bozukluğu, kulaklık ağırlığı nedeniyle boyna ek yük binmesi sonucu oluşabilecek rahatsızlıklar, hijyen problemleri, izlenen içeriğe odaklanılması sonucu dış dünyayla bağlantının kesilmesiyle olası yaralanmalar, gözle alakalı problemler, halüsinasyonlar, dissosiyasyon, literalizasyon ve gerçeklikten geri çekilme (Costello, 1997) sanal gerçeklik hastalığı (Dennison vd., 2016), boyun ve omuz rahatsızlığı (Kim ve Shin, 2021) ile genel rahatsızlık, bulantı, uyuşukluk, baş ağrısı ve bazı durumlarda istifra semptomlarına neden olan simülasyon hastalığı (Kim ve Shin, 2021; Costello, 1997) gibi olumsuz durumlar da bildirilmiştir. Ayrıca 360° VR video 2D video ile kıyaslandığında bilginin hatırlanması açısından video koşulları arasında anlamlı bir fark olmadığını ifade eden çalışmalar da mevcuttur (Harrington vd., 2018). 360° videoları tam görüş alanı sayesinde ayrıntılara erişimi arttırması değerli görülürken kullanıcıların videoda etrafa bakarken kaybolmuş hissetmeleri ve yönelim bozukluğu ile ilgili zorluklar yaşandığı da bildirilmiştir (Ardisara ve Fung, 2018).

Tüm ifade edilen olumlu ve olumsuz durumlar düşünüldüğünde eğitim alanında da kullanılan teknolojinin verimliliğinin ölçülmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu doğrultuda hazırlanan çalışmada örgütlerde çalışanların İSG eğitimlerinde 360° videoların kullanımının 2D videolara kıyasla etkinliği tespit edilmeye çalışılmış ve katılımcıların 360° videolara karşı olumlu ve olumsuz algıları sorgulanmıştır. Araştırmada ilgili literatür doğrultusunda oluşturulan tek bir hipotez test edilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** *Deney ve kontrol grubunun başarıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır.*

## 2. Araştırmanın Metodolojisi

### 2.1. Yöntem

Araştırma, bir kamu kurumundaki çalışanlar ile yapılan yüz yüze görüşmelerin yer aldığı hem nicel hem de nitel bir araştırmadır. Araştırmanın amacına uygun olarak yarı deneysel araştırma yöntemlerinden biri olan denkleştirilmemiş karşılaştırılmalı grup deseni kullanılmıştır.

### 2.2. Çalışma Grubu

Yener Aydın ve Doğan (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışma sonuçlarına göre kamu kurumlarının İSG eğitimleri üzerinde daha fazla yoğunlaşmaları ve verilen eğitimlerin yer, zaman ile içerik açısından tekrar kurgulanması gerektiği önerisi üzerine çalışmanın evreni kamu kurumu çalışanları olarak tercih edilmiştir. Kurumdaki farklı unvanlara ve yaş aralıklarına sahip görüşmeyi kabul eden 20 çalışan araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Çalışma grubunda yer alan kişilerin demografik özellikleri Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri**

Değişken		2d video izleyenlerin frekansı	360° video izleyenlerin frekansı
Cinsiyet	Kadın	5	5
	Erkek	5	5
Yaş	30 ve altı	2	2
	31-40	6	6
	40 üstü	2	2
Eğitim Düzeyi	Ortaöğretim	2	1
	Lisans	2	4
	Lisansüstü	6	5
360° video hakkında bilgi düzeyi	Duymadım	2	5
	Duydum	8	5
360° videonun deneyimlenmesi	Deneyimledim	1	2
	Deneyimlemedim	9	8

Çalışmaya katılan 20 kişi iki gruba ayrılmıştır. 10’ar kişiden oluşan gruplardan kontrol grubundaki katılımcılar 2D video izletilmiş ve deney grubundaki katılımcılar ise bir sanal gözlük vasıtasıyla 360° video izletilmiştir. İki grupta da kadın ve erkek sayıları eşittir. Yaş dağılımları ise dengelidir. Gruplardaki katılımcıların eğitim düzeyleri de birbirlerine yakın tutulmaya çalışılmıştır. 2 kişi kontrol grubunda ve 5 kişi deney grubunda olmak üzere toplam 7 kişi 360° videoyu hiç duymamış 9 kişi kontrol grubunda ve 8 kişi deney grubunda olmak üzere toplam 17 kişi 360° videoyu hiç deneyimlememiştir.

### 2.3. Veri Toplama

Deney ve kontrol grubundaki katılımcılara yaklaşık 5 dakikalık İSG ile ilgili bir video izletilmiştir. Deney grubundaki kişilere Meta Quest 2 sanal gözlüğü aracılığıyla 360° video izlettirilirken kontrol grubuna aynı video 2D formatında masaüstü bilgisayar yardımıyla izlettirilmiştir. Ardından araştırmacılar tarafından oluşturulan video ile ilgili bilgi soruları ve araştırma konusuyla ilgili literatür taranarak belirlenen görüşme formundaki sorular katılımcılara iletilmiştir. Yarı yapılandırılmış

görüşmeler araştırmacıların ofislerinde gerçekleşmiştir. Görüşmeler ortalama 15 dakika sürmüştür. Bütün görüşmeler yazılı olarak kayıt altına alınmıştır. Deney grubundaki katılımcılarla 25 Temmuz 2023 tarihinde, kontrol grubundaki katılımcılarla ise 26 Temmuz 2023 tarihinde görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın geçerliğini sağlayabilmek için katılımcıların ana kütleyi temsil etmesi ve deney ile kontrol grubunun yakın demografik özelliklere sahip olması için çaba sarf edilmiştir. Olgunlaşma etkisinin olmaması için deney kısa zaman aralığında yapılmıştır. Araç etkisinin olmaması için her iki gruba da aynı video izlettirilmiştir ve görüşmeler aynı araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiştir. Ön test etkisinin olmaması için katılımcılarla sadece bir kere görüşülmüştür.

#### 2.4. Verilerin Analizi

Veriler ilk olarak dijital formlara dönüştürülmüştür. Gruplar arasında bilgi soruları bazında farklılık olup olmadığını tespit etmek için SPSS programından yararlanılmıştır. Öncelikle verilerin normalliği Shapiro-Wilk testi ile analiz edilmiş ardından verilerin normal dağılması ( $p=0,103$ ) sonucu T testi gerçekleştirilmiştir. Diğer soruların analizinde ise MAXQDA programından yararlanılarak veriler kod ve kategorilere ayrılmıştır.

#### 2.5. Araştırmanın Bulguları

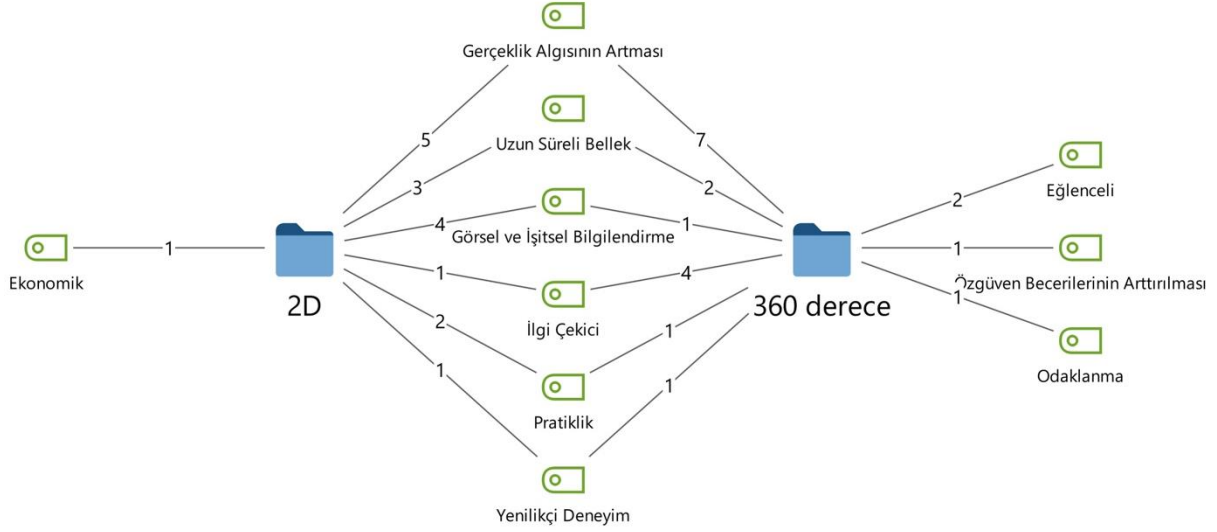
Araştırma sonucunda öncelikle bilgi soruları T testi ile analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 2’de yer almaktadır. Tablo 2’ye göre kontrol grubunun ortalaması daha yüksek olmakla birlikte gruplar arasındaki fark anlamlı değildir. Dolayısıyla “ $H_1$ : Deney ve kontrol grubunun başarıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmemiştir.

**Tablo 2: T Test Sonuçları**

Gruplar	N	Ortalama	Toplam	t	p
360° video izleyenler (deney grubu)	10	5	50	-2,09	0,051
2d video izleyenler (kontrol grubu)	10	7,4	74		

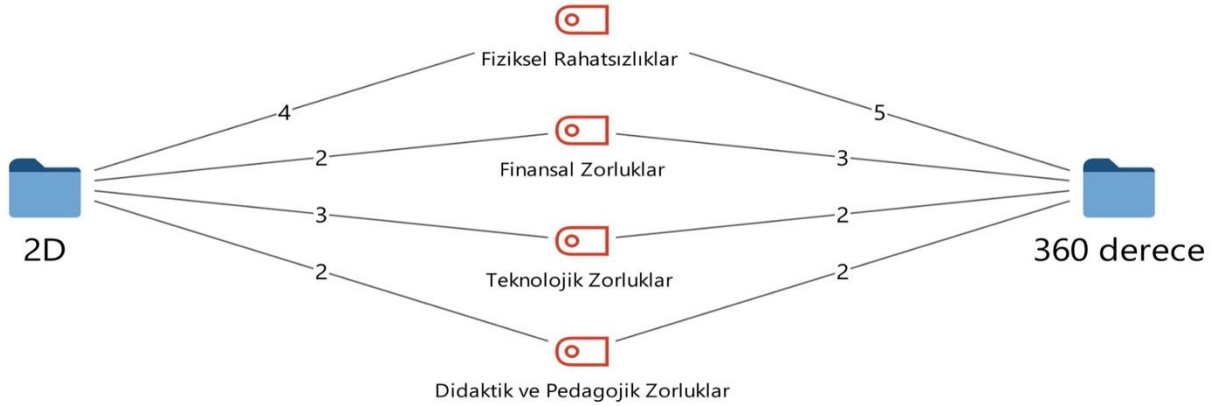
Katılımcılara 360° videonun avantajları sorulmuş ve yanıtlar doğrultusunda 10 kategori oluşturulmuştur. En fazla ifade edilen avantaj gerçeklik algısının artmasıdır. Ardından uzun süreli bellek, görsel ve işitsel bilgilendirme, ilgi çekicilik en fazla söylenen kategoriler olmuştur. Pratiklik ve yenilikçi deneyim de her iki grubun aktardığı avantajlar arasındadır. 2D video izleyen katılımcılardan biri 360° videonun ekonomik olduğunu ifade ederken 360° videoyu izleyen katılımcılar 2D videoyu izleyenlerden farklı olarak eğlence, özgüven becerisi ve odaklanma üzerinde de etkili olduğunu ifade etmiştir. Sonuçlar şekil 1’de yer almaktadır.





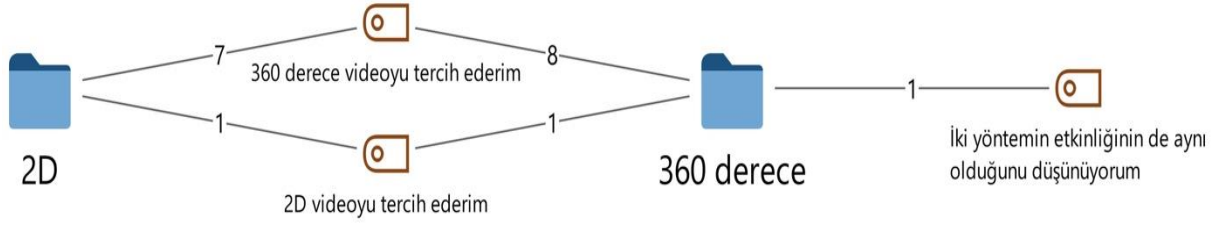
**Şekil 7: İSG Eğitiminde 360° Video Kullanımının Avantajları**

360° video ile ilgili dezavantajlar şekil 2’de verilmiştir. Şekle göre iki grup arasındaki görüşler benzer niteliktedir ve sırasıyla fiziksel rahatsızlıklar, finansal zorluklar, teknolojik zorluklar ile didaktik ve pedagojik zorluklar ifade edilmiştir.



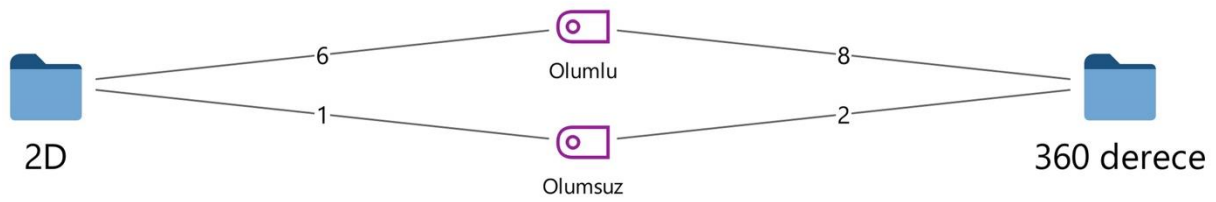
**Şekil 8: İSG Eğitiminde 360° Video Kullanımının Dezavantajları**

Katılımcılara İSG eğitimlerinde 2D video ile 360° video arasında bir tercih yapma seçenekleri olsa hangisini tercih edecekleri sorulmuştur. Sonuçlara şekil 3’te yer verilmiştir. Şekil 3’e göre hem deney hem de kontrol grubundaki katılımcıların büyük kısmı 360° videoyu tercih etmiştir. 2D videoyu izleyen 2 kişi 360° videoyu bilmediği için bu soruyu yanıtlayamamışken 360° video izleyen 1 katılımcı da iki yöntemin etkinliğini aynı bulduğunu ve seçim yapamadığını ifade etmiştir.



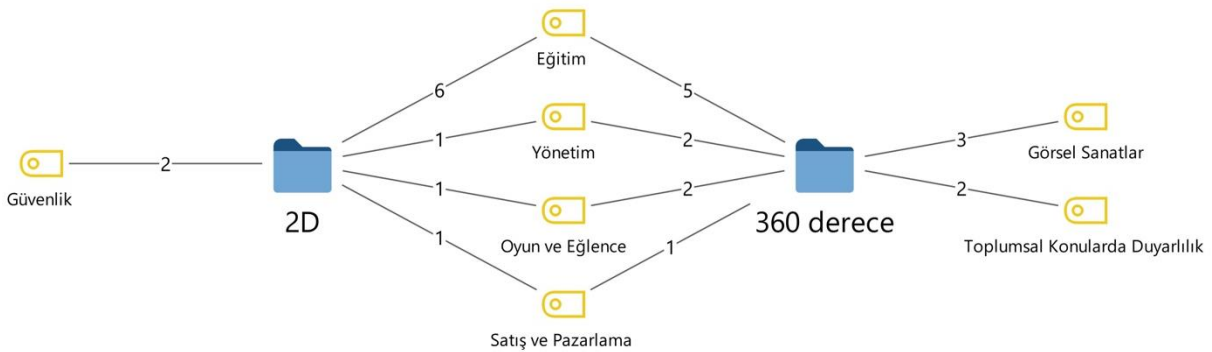
Şekil 9: İSG Eğitimlerinde Tercih Edilen Video Türü

Çalışma kapsamında ayrıca diğer eğitimlerde 360° videonun kullanımına dair görüşler alınmış ve her iki grupta da katılımcıların büyük çoğunluğu olumlu bulduklarını ifade etmişlerdir.



Şekil 10: Diğer Eğitimlerde 360° Videonun Kullanılmasına Dair Görüşler

Son olarak 360° videoların alternatif kullanım alanları hakkında düşünceleri alınmış ve eğitim ilk sırayı alırken her iki grup tarafından en fazla dile getirilen alanlar sırasıyla yönetim, oyun ve eğlence ile satış ve pazarlama olmuştur. Deney grubunda yer alan katılımcıların 3'ü görsel sanatlar, 2'si toplumsal konularda duyarlılık cevabını verirken kontrol grubundaki 2 katılımcı güvenlikte bu video türünün kullanılabilceğini ifade etmiştir.



Şekil 11: 360° Videoların Alternatif Kullanım Alanları

### 3. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın asıl amacı, çalışanlara verilen İSG eğitiminde sanal gözlük araçlarıyla desteklenen 360° videoların ve geleneksel videoların kullanımının karşılaştırmasıdır. Her ne kadar katılımcıların büyük kısmı hem İSG eğitimlerinde hem de diğer eğitimlerde 360° videoların kullanımını tercih etse de

gerçekleştirilen puanlandırmada gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmamıştır. Hatta sadece ortalamalar incelendiğinde fark olmasa dahi deney grubunun ortalamasının kontrol grubuna göre daha düşük olduğu görülmüştür. Bu bulguyu destekleyen (Harrington vd., 2018) ve desteklemeyen (Süygün ve Bozyiğit, 2021; Aktarmış ve Arıcı, 2013; Durukan, 2018; Sarıoğlu, 2019) çalışmalar bulunmaktadır. Anlamlı bir farkın çıkmamasının ve deney grubunun ortalamasının nispeten düşük çıkmasının nedeni ise deney grubunun sanal gözlüğe odaklanması olabilir. Katılımcıların yüksek puan almasını gerektirecek bir durumun olmaması ve çoğu katılımcı için ilk kez sanal gözlükle deneyim yaşanması deneklerin eğitimin içeriğinden ziyade sanal gözlüğün olanaklarına daha fazla odaklanmasını sağladığı düşünülmektedir. Çünkü sanal gözlük araçlarıyla öğrenme, deney grubunda araştırmaya katılan çalışanların büyük bir çoğunluğu için yeni ve alışılmadık bir deneyim oldu. Eğitimin içeriği onları çok fazla heyecanlandırmasa da sanal gözlük kullanarak eğitim alma konusunda oldukça istekli oldular. En yüksek puan alan katılımcının 360° video aralığıyla eğitimi izlemiş olması ve daha önce sanal gözlüğü deneyimlemiş olması deneyin daha önce sanal gözlük vasıtasıyla 360° videoları deneyimleyen kişilerle tekrarlanmasının sonuçları farklılaştırabileceğini düşündürmektedir. Ayrıca katılımcıların yüksek puan almalarını gerektirecek bir durumda da sonuçlar daha farklı olabilir. Dolayısıyla deneyin bu koşullar sağlanarak tekrarlanması önerilmektedir.

Çalışma kapsamında ayrıca 360° videoların avantajları ve dezavantajları sorgulanmıştır. Belirtilen avantajlar (Dolgunsöz vd., 2018) ve dezavantajlar (Süygün ve Bozyüğüt, 2021; Kaleci vd., 2017) literatürle benzer niteliktedir.

Araştırmada ölçümün tek bir içerik kullanılarak yapılmış olması ve hazır bir videonun kullanılması çalışmanın kısıtlarıdır. Birden fazla eğitim içeriklerinin kullanılması veya araştırmacılar tarafından videoların oluşturulmasıyla çalışanların tutumları ve öğrenme düzeyleri tespit edilebilir. Son olarak gelecek çalışmalarda farklı teknolojiler kullanılabilir ya da eğitimle ilgili sorular belli bir zaman belirlenerek tekrar sorulabilir. Bu şekilde katılımcıların bir avantaj olarak belirttiği uzun süreli belleğe farklı yöntemlerin etkisi ölçümlenebilir. Bu şekilde verilen eğitimlerin etkinliği ve verimliliği incelenebilir. Çalışmanın farklı meslekten katılımcıların olduğu örneklerde tekrarlanması literatüre katkı sağlayacaktır.

### **Kaynakça**

- Aktarmış, H. & Arıcı, V. (2013). Sanal gerçeklik programlarının astronomi konularının öğretiminde kullanılmasının akademik başarı ve kalıcılığa etkisi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 58-70.
- Altunbay, M., & Bıçak, N. (2018). Türkçe eğitimi derslerinde “Z kuşağı” bireylerine uygun teknoloji tabanlı uygulamaların kullanımı. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken/Journal of World of Turks*, 10(1), 127-142.

- Archer, D., & Finger, K. (2018). Walking in another's virtual shoes: Do 360-degree video news stories generate empathy in viewers? Columbia Journalism School
- Ardisara, A., & Fung, F. M. (2018). Integrating 360 videos in an undergraduate chemistry laboratory course. *Journal of Chemical Education*, 95, 1881-1884
- Bailenson, J. (2018). *Experience on demand: What virtual reality is, how it works, and what it can do*. New York: WW Norton & Company.
- Berg, K., Larsson, M., Lindh, F., Reimertz, P., & Söderström, B. (2016). Different perspectives: An immersive experience using 360° video and Google cardboard. In Proceedings of SIDeR'16 – Student Interaction Design Research Conference (pp. 1–5). Helsinki, Finland.
- Bhoir, S., & Esmaili, B. (2015). State-of-the-art review of application of virtual reality environment in the construction safety. In Proceedings of the Architectural Engineering Institute (AEI) Conference 2015, Milwaukee, WI, USA.
- Brown, A., & Green, T. (2016). Virtual reality: Low-cost tools and re-sources for the classroom. *TechTrends*, 60, 517–519.
- Ceylan, H. (2012). Türkiye'deki iş sağlığı ve güvenliği eğitimi sorunlar ve çözüm önerileri. *Ejovoc*, 2(2), 94-104.
- Costello, P. J. (1997). Health and safety issues associated with virtual reality: A review of current literature. Loughborough, UK: Advisory Group on Computer Graphics.
- Dennison, M. S., Wisti, A. Z., & D'Zmura M. (2016). Use of physiological signals to predict cybersickness, *Displays* 44, 42–52.
- Dolgunsöz, E., Yıldırım, G., & Yıldırım, S. (2018). The effect of virtual reality on EFL writing performance. *Journal of Language and Linguistic Studies*, 14(1), 278-292.
- Durukan, A. (2018). *Sanal gerçeklikle zenginleştirilmiş öğrenme ortamının fen bilimleri öğretmen adayları üzerindeki etkilerinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Euronews (2022). *Türkiye, Avrupa'da en fazla işçi ölümlerinin yaşandığı ülke*. 19.07.2023 tarihinde <https://tr.euronews.com/2021/04/29/turkiye-ve-avrupa-da-is-kazalar-en-fazla-isci-olumlerinin-yasandigi-ulke-turkiye> adresinden alındı.
- Feng, Y., Xie, Q., & Lou, C. (2019). The key to 360-degree video advertising: an examination of the degree of narrative structure. *Journal of Advertising*, 48(2), 137-152.

- Harrington, C. M., Kavanagh, D. O., Ballester, G. W., Ballester, A. W., Dicker, P., Traynor, O., ... & Tierney, S. (2018). 360 operative videos: a randomised cross-over study evaluating attentiveness and information retention. *Journal of surgical education*, 75(4), 993-1000.
- Hasanzadeh, S., Esmaili, B., & Dodd, M. (2017) Measuring impacts of safety knowledge on construction workers' attentional allocation and hazard detection: using remote eye-tracking technology. *ASCE J. Manag. Eng.*, 33.
- Kaleci, D., Tepe, T., & Tüzün, H. (2017). Üç boyutlu sanal gerçeklik ortamlarındaki deneyimlere ilişkin kullanıcı görüşleri. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 21(3), 670-689.
- Kavanagh, S., Luxton-Reilly, A., Wüensche, B., & Plimmer, B. (2016). Creating 360° educational video: A case study. In Proceedings of the 28th Australian Conference on Computer-Human Interaction (pp. 34–39). Launceston, Tasmania, Australia: Association for Computing Machinery.
- Kim, E., & Shin, G. (2021). User discomfort while using a virtual reality headset as a personal viewing system for text-intensive office tasks. *Ergonomics*, 64(7), 891–899.
- Korbey, H. (2017). Will Virtual Reality Drive Deeper Learning? 19.07.2023 tarihinde <https://www.edutopia.org/article/virtual-reality-drive-deeper-learning-holly-korbey> adresinden alındı.
- Lee, S. H., Sergueeva, K., Catangui, M., & Kandaurova, M. (2017). Assessing Google Cardboard virtual reality as a content delivery system in business classrooms. *Journal of Education for Business*, 92(4), 153-160.
- Mouratidis, K., & Hassan, R. (2020). Contemporary versus traditional styles in architecture and public space: A virtual reality study with 360-degree videos. *Cities*, 97, 1-10.
- Öngider, M. U. (2020). 360° sanal gerçeklik videolarının turistlerin seyahat motivasyonuna etkisi üzerine deneysel bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 121-136.
- Panchuk, D., Klusemann, M. J., & Hadlow, S. M. (2018). Exploring the effectiveness of immersive video for training decision-making capability in elite, youth basketball players. *Frontiers in Psychology*, 9, 1–9.
- Rahimizhian, S., Ozturen, A., & Ilkan, M. (2020). Emerging realm of 360-degree technology to promote tourism destination. *Technology in Society*, 63, 1-11.
- Rupp, M. A., Odette, K. L., Kozachuk, J., Michaelis, J. R., Smither, J. A., & McConnell, D. S. (2019). Investigating learning outcomes and subjective experiences in 360-degree videos. *Computers & Education*, 128(1), 256-268.

- Sarioğlu, S. (2019). *İlköğretim 6. sınıfların bilimleri dersi hücre konusunda sanal gerçeklik kullanımının öğrencilerin akademik başarıları ve derse karşı tutumuna etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Süygün, M. S., & Bozyiğit, S. (2021). Dış ticaret ve lojistik eğitiminde sanal gerçeklik teknolojisinin kullanımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30(1), 219-229.
- Violante, M. G., Vezzetti, E., & Piazzolla, P. (2019). Interactive virtual technologies in engineering education: Why not 360° videos?. *International Journal on Interactive Design and Manufacturing*, 13(2), 729-742.
- Walshe, N., & Driver, P. (2019). Developing reflective trainee teacher practice with 360-degree video. *Teaching and Teacher Education*, 78, 97–105.
- Yener Aydın, B., & Doğan, A. (2020). İş sağlığı ve güvenliği eğitimlerine yönelik çalışan algılarının belirlenmesi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 8(2), 1-19.

## **BİLİNÇLİ FARKINDALIK VE PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ İLİŞKİSİNDE İÇSEL MOTİVASYONUN ARACI ROLÜNÜN BELİRLENMESİ**

**Doç. Dr. Ergün KARA**

*Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, ergunkara@osmaniye.edu.tr*

**Doktora Öğrencisi Mustafa İsmet BAŞBOĞA**

*Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, ismetbasboga6@gmail.com*

**Dr. Atilla KAYA**

*Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, akaya501616@gmail.com*

### **Özet**

Bu araştırmayla sağlık sektöründe görev yapan sağlık çalışanlarının bilinçli farkındalık ve psikolojik iyi oluş ilişkisinde içsel motivasyonun aracı rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma için Adana ilinde sağlık sektöründe görevli 421 sağlık çalışanı örneklem olarak belirlenerek anket uygulaması yapılmış ve analizler için gerekli veriler toplanmıştır. Araştırma kapsamında bilinçli farkındalık, psikolojik iyi oluş ve içsel motivasyon kavramlarından bahsedilmiş, sonrasında ise değişkenler arası ilişkiler çok boyutlu olarak incelenmiştir. Elde edilen veriler ışığında Doğrulayıcı Faktör Analizi, korelasyon ve regresyon analizi ile aracılık test yol analizi içi yapısal eşitlik modellemesinden (YEM) yararlanılmıştır. Yapılan analizler Sonucunda bilinçli farkındalığın psikolojik iyi oluşa etkisinde içsel motivasyonun kısmi aracılık rolünün olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Farkındalık, Bilinç, İyi Oluş, İçsel Motivasyon*

### **1. Giriş**

Bireyin ve toplumun sıkıntılarından arındırılması, sağlıklı bir yaşam sürmesi ve kısaca varlığını devam ettirmesini sağlamak için sağlık çalışanlarının varlığı sosyal yaşamımız için çok önemlidir. Wright ve Cropanzano (2004)'a göre çalışanın içerisinde bulunduğu topluma, çevresine ve kendisine katkı sağlaması mutlu ve üretken olmasından geçmektedir (Çankaya, 2020). Bireyin ve toplumun sorunlarının çözülmesinde, arzularının yerine getirilmesinde istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasında büyük bir pay sahibi olan sağlık çalışanları iş yaşamlarında olumsuzluklarla, sinizmle, mobbinge, stres ve aşırı iş yükü ile baş başa kalmaktadırlar. Bireyin, dolayısıyla toplumun hayatını devam ettirebilmesi için sağlık çalışanlarının yaşadığı bu olumsuzlukların en aza indirgenmesi gerekmekte, bunun yanı sıra motivasyonlarının,



mutluluklarının, psikolojik iyi oluş vb. düzeylerinin artırılması gerekmektedir (Yalçın ve Macit, 2022).

Örgütün iş akış süreçlerinin gerçekleşmesini ve örgütün varlığını devam ettirmesini sağlayan çalışanın, örgüt içerisinde ve çalışma ortamında bilinçli farkındalık düzeylerinin yüksek düzeyde olması, psikolojik iyi oluşunun sağlanmış olması ve içsel motivasyonun da yüksek olması, hem örgütün verimliliğine ve başarısına katkı sağlamakta hem de çalışanın verimliliğini, motivasyonunu ve başarılarını arttırmaktadır. Bu olguları gerçekleştirememiş olan örgütlerin çalışanından beklediği olumlu göstergeler (tatmin, mutluluk, iyi oluş, motivasyon, algılanan destek, bağlılık, başarı vb.) yerini olumsuz göstergelere (mutsuzluk, tatminsizlik, performans düşüklüğü, motivasyon düşüklüğü, devamsızlık, işten ayrılma niyeti vb.) bırakacaktır (Tortumlu ve Taş, 2020).

*Çalışma için oluşturulan araştırma sorunsalları:*

- *Bilinçli farkındalık, psikolojik iyi oluşu etkilemekte midir?*
- *Bilinçli farkındalık, içsel motivasyonu etkilemekte midir?*
- *İçsel motivasyon, psikolojik iyi oluşu etkilemekte midir?*
- *Bilinçli farkındalık ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide içsel motivasyonun aracı rolü var mıdır?*

Bilinçli farkındalık kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde, sağlık çalışanlarını uygulamaya koyan araştırmaların çok az olduğu görülmektedir. Bundan dolayıdır ki; bu araştırma Adana il sınırları içerisinde görevlerini yerine getiren sağlık sektöründe çalışan bireyler üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın amacı, bilinçli farkındalık, psikolojik iyi oluş ve içsel motivasyon değişkenlerinin sonuçlarına dayandırılarak literatüre katkı sağlamak amacıyla yapılmaktadır. Bunun yanı sıra yukarıdaki araştırma soruları, çalışma kapsamında sağlık çalışanlarının bilinçli farkındalık ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide etkili olan etkenlerle ilgili bilgi sunularak, sağlık çalışanlarının psikolojik iyi oluş seviyelerini yükseltmeye yönelik yöneticilere ipucu sağlayacaktır. Ek olarak bu çalışma, sağlık çalışanlarının bilinçli farkındalık, psikolojik iyi oluş düzeylerini ve içsel motivasyonlarını artırılmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. İlaveten bu araştırmada ele alınan ana değişkenlerin Adana'da görev yapan sağlık personelleri ile ilgili detaylı bir araştırma planlanmaktadır. Literatürde yer alan önceki bulgular değişkenler arasında içsel motivasyonun aracı etkisinin varlığını ortaya koymaktadır (Gürkan ve Demiralay, 2017; Künye ve Aydın, 2020; Efe, 2021; Fidan ve Çetinkaya, 2022).

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Bilinçli Farkındalık

Bilinçli farkındalık kavramı, son yıllarda yabancı ve yerli literatürde (özellikle yabancı literatürde) çalışılan bir konu olmasına karşın kavramının kökekinin 2500 yıllık bir kökeni olduğu varsayılmaktadır (Kang ve Whittingham, 2010). 2500 yıllık geçmişi olduğu varsayılan bu kavramı temelde bir Buda öğretisine dayanmaktadır. Bilinçli farkındalığına denk gelen Budist psikoloji dili olan Pali dilinden ortaya çıkan “Sati” kelimesidir. Bu kelime de Türkçe karşılık olarak “hafıza” kelimesi ile eşleştirilmektedir. İngilizce karşılığı ise, 1181’de Rhys Davids tarafından “mindfulness” olarak çevrilmiştir. Bahsettiğimiz bu “mindfulness” kavramı ise Türkçe de genel olarak “bilinçli farkındalık” biçiminde kullanılmaktadır (Özyeşil vd., 2011). Diğer bir tanıma göre ise farkındalık kavramı, bireyin maddi ve manevi olarak kendisini inceleyerek “şu anda ne yapıyorum?” sorusunu kendisine sorması ve cevaplama eylemidir (Yelkenci, 2019). Bilinçli farkındalık kavramı, bireyin içerisinde bulunduğu grupta ve toplumda yaşadığı negatif ve olumsuz duyguları değiştirmekle veya bastırmaktan kaçmadan, bu duyguları deneyimlemek ve yargılamaksızın bunlara karşı şeffaf bir biçimde düşünmesidir (Tatlıoğlu ve Deniz, 2011).

Bilinçli farkındalık (BF) ve psikolojik iyi oluş (PİO) değişkenleri ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde bu çalışma ile benzerlik gösteren çalışma ve bulgulara ulaşılmıştır. Örneğin Deniz vd. (2017) 355 üniversite öğrencisi üzerinde; Zümbül (2019) ise başka bir devlet üniversitesinde öğrenim gören 361 öğrenci üzerinde yaptıkları araştırmalarda bilinçli farkındalığın psikolojik iyi oluşu pozitif yönde olumlu olarak etkilediği belirlenmiştir. Bu çerçevede araştırmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

*H1: Bilinçli farkındalık, psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkilemektedir.*

### 2.2. İçsel Motivasyon

Motivasyon kelimesinin kökenine bakıldığında kelimenin Latince de yer alan “movera” kelimesinden türediği görülmektedir. Motivasyon Türkçe de en genel tabiri ile “güdülenme” olarak bilinmektedir (Kocabal ve Ceylan, 2022). Luthans (2011) tarafından yapılan tanımda ise motivasyon; insanın eksiklik ve ihtiyaçlarından ortaya çıkan, bireyi hedefe yönlendiren ve harekete geçiren süreçler bütünü olarak tanımlanmaktadır. Temel olarak motivasyon iki ayrı başlıkta incelenmektedir. Bunlar; içsel ve dışsal motivasyondur. İçsel motivasyon, bir görevi, işi veya faaliyeti yapan bireyin, içerisinde bulunduğu durumu ilgi çekici bulması, haz ve doyum almasıdır (Kocabal ve Ceylan, 2022).

Bilinçli farkındalık (BF), içsel motivasyon (İM) üzerinde yapılan araştırmalarda bu çalışmanın amacını destekleyen benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlar; Kocabal ve Ceylan (2022) İstanbul ilinde bulunan ve lise düzeyinde öğrenim gören 406 öğrenci üzerinde; Ali vd., (2021) ise Şangay Ülkesindeki üniversitelerde öğrenim gören 428 üniversite öğrencisi üzerinde yapmış oldukları çalışmalarda bilinçli farkındalığın içsel motivasyon üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatüre dayanılarak araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde belirlemiştir;

*H2: Bilinçli farkındalık içsel motivasyonu pozitif olarak etkilemektedir.*

### **2.3. Psikolojik İyi Oluş**

Doksanlı yılların ilk çeyreğinde temeli atılmaya başlanmış olan pozitif psikoloji kavramı, klasik psikoloji görüşünün aksine kişinin gelişimini, tatminini ve mutluluğunu aramak olarak ifade edilmektedir (Conoley ve Conoley, 2017: 15). Pozitif psikoloji, her koşulda ve şartta mutluluktan bahsedebileceğini ortaya koymaktadır. Lakin mutluluğu elde edebilmek adına bireyler birtakım durumlardan feragat etmeli ve çaba göstermelidirler (Tarhan, 2016: 46).

Psikolojik iyi oluş kavramı tıpkı mutlulukta olduğu gibi, bireyin sadece psikolojik açıdan değil fiziksel açıdan da iyi olması gerekliliğini savunmaktadır (Kara ve Başboğa, 2021). Literatüre bakıldığında ise psikolojik iyi oluş, bireyin iyi ve sağlıklı olmasını, akıl-ruh-beden üçlemesinin gerçekleştiği ve gerek sosyal gerekse iş yaşamında iyi olmasını gerektirmektedir (Myers ve Diener, 1995). Psikolojik iyi oluş kavramı, bireyin sadece salt biçimde kendisini iyi hissetmesi olarak ifade edilmemektedir. Bireyin kendisinin iyi olmasının yanı sıra, yaşama dair algılarının, tecrübelerinin ve tüm deneyimlerinin iyi olmasına dayanmaktadır (Ryff, vd., 1999: 247).

*H3: İçsel motivasyon psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkilemektedir.*

### **2.4. İçsel Motivasyonun Aracı Rolü**

Çalışma kapsamında içsel motivasyonun aracı rolüne dair literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde, bu araştırmada kullanılan değişkenlerin tamamını kapsayan başkaca bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Fakat, içsel motivasyonun aracı rolüne ilişkin farklı değişkenlerle yapılan benzer çalışmaların literatürde yer aldığı görülmüştür. Örneğin, (Gürkan ve Demiralay, 2017; Künye ve Aydın, 2020; Efe, 2021; Fidan ve Çetinkaya, 2022).

Yine literatür taraması ve araştırma sonuçlarına göre araştırmanın son hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur;

*H4: Bilinçli farkındalık ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide içsel motivasyonun aracı rolü vardır.*

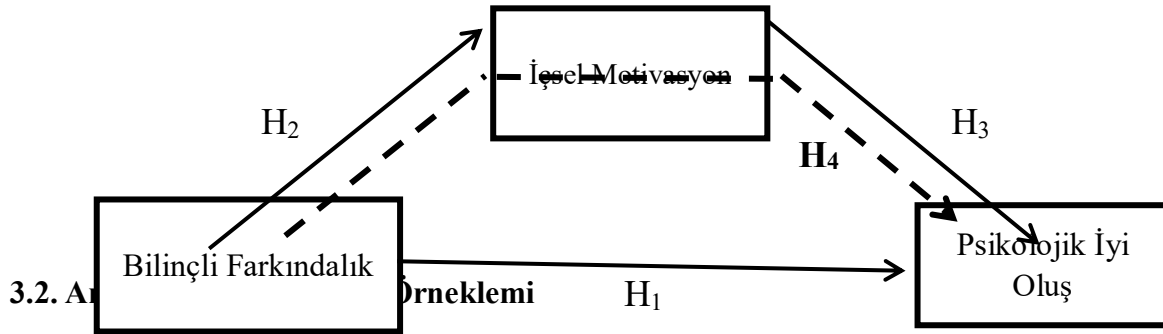
### 3. Araştırmanın Yöntemi

Adana ilindeki sağlık sektöründe faaliyet gösteren sağlık çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmanın yöntemine dair bilgiler aşağıda sunulmuştur. Sonrasında ise istatistiki analiz ve sonuçlarına dair bulgulara yer verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma kapsamının öne sürülen hipotezlere göre araştırma modeli Şekil 1'deki gibi oluşturulmuştur. Araştırma kapsamında, en az iki değişkenin varlığı, bu değişkenlerin arasındaki ilişkiyi ve değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkiye sahip olup olmadığını belirlemeye yönelik (Karasar, 1995) bu araştırma modeli seçilmiştir. Özetle, araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkiyi gösteren model Şekil 1'de gösterilmektedir:

**Şekil 1: Araştırma Modeli**



Araştırma evreni Adana ilinde sağlık sektöründe faaliyet gösteren sağlık çalışanlarını kapsamakta olup, örnekleme ise 421 sağlık çalışanıdır. Anketler yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak ve gerekli açıklamalar yapılarak dağıtılmıştır. Araştırma kapsamında toplam 500 anket dağıtılmış olup, eksik ve hatalı cevaplanan anketler çıkarıldığında araştırmaya 421 anket ile devam edilmiştir. Evren ve örneklem uyumunun (Cohen vd., 2000; Sekaran, 2000) olduğu bu araştırmada çalışanların 112'si kadın, 309'u ise erkek çalışmandan oluşmaktadır. Çalışanların 155'i 35 yaşından az, 266'sı 35 yaş ve üzeridir. Çalışanların mesleki tecrübelerine bakıldığında ise 100'ü 2 yıldan az, 51'i 3-6 yıl, 24'ü 7-11 yıl ve 246'sı 12 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahiptir.

### 3.3. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmada ilk olarak kişisel bilgi formu kullanılmış olup, sonrasında ise araştırmaya konu alan değişkenlerin (bilinçli farkındalık, psikolojik iyi oluş, içsel motivasyon) ölçekleri kullanılmıştır. Ölçek tarzı olarak 5'li likert yapı benimsenmiştir.

**3.3.1. Bilinçli farkındalık ölçeği:** Araştırmaya katılım gösteren sağlık çalışanlarının bilinçli farkındalık düzeylerini tespit etmek amacıyla Brown ve Ryan (2003) tarafından geliştirilmiş, Özyeşil vd., (2011) tarafından Türkçe 'ye çevrilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 15 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.82'dir (Özyeşil vd., 2011).

**3.3.2. Psikolojik iyi oluş ölçeği:** Araştırmaya katılım gösteren sağlık çalışanlarının psikolojik iyi oluş düzeylerini tespit etmek için Diener vd. (2009) tarafından geliştirilmiş, Telef (2011; 2013) tarafından Türkçe'ye çevrilen, 8 maddeden oluşan ve güvenirlik katsayısı 0.80 olan ölçek kullanılmıştır (Telef, 2013).

**3.3.3. İçsel motivasyon ölçeği:** Araştırmaya katılım gösteren sağlık çalışanlarının içsel motivasyon düzeylerini tespit etmek amacıyla Kuvaas (2006) ve Kuvaas ve Dysvik (2009) tarafından geliştirilmiş, Dev vd., (2022) tarafından Türkçe'ye çevrilen ve 4 maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.87 'dir (Dev vd., 2022).

## 4. Bulgular

### 4.1. Betimleyici İstatistikler

Bu araştırmada toplanan verilerin istatistiki olarak analiz edilmesinde SPSS ve AMOS istatistik paket programları tercih edilmiştir. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve hipotezlerin doğruluğunu test etmek için ise (YEM) analizinden faydalanılmıştır.

Araştırmada tercih edilen değişkenlerle ilgili standart sapma, ortalama, korelasyon ve güvenirlik analizine dair sonuçlar Tablo 1'de gösterilmiştir. Elde edilen bulgular, istatistiksel olarak kabul edilebilir sınırlar içerisindedir.

**Tablo 1: Korelasyon Testi**

	N	M	SD	1	2	3
1. Bilinçli Farkındalık	421	2,35	,63	(.84)		
2. Psikolojik İyi Oluş	421	3,61	,1.01	.434**	(.94)	
3. İçsel Motivasyon	421	3,59	,98	.128**	.797**	(.88)

\*\*\*p<0.001, n= 421

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri için ilk olarak birinci düzey çok faktörlü yapısı istatistiksel paket programı seçilerek doğrulayıcı faktör analizi (DFA) analizi ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen DFA sonuçları aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 2: Uyum İyiliği Değerleri**

Uyum İyiliği Değerleri	$\chi^2$	Df	CMIN/DF	AGFI	IFI	CFI	TLI	RMSEA
Bilinçli Farkındalık	47.143	15	3.662	.084	.986	967	.978	.080
Psikolojik İyi Oluş	44.335	18	2.622	.943	.971	986	.967	.076
İçsel Motivasyon	352.20	12	2.232	.924	.978	988	.972	.078

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde çalışmada yer alan değişkenlerin uyum iyiliği değerlerinin iyi uyum değerleri içerisinde yer aldığı görülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre oluşturulan modelin iyi uyum değerlerine sahip olduğunu söylemek mümkündür (Kline, 2016).

**Tablo 3: YEM Analizi Sonuçları**

Test Edilen Yol		B	SE	BC %95 CI	
				LB	UB
<b>Bilinçli Farkındalık</b>	---> Psikolojik İyi Oluş	0,562*	0,042	.121	.491
<b>Psikolojik İyi Oluş</b>	---> İçsel Motivasyon	0,236*	0,032	.134	.501
<b>Bilinçli Farkındalık</b>	---> İçsel Motivasyon				
<b>Toplam Etki (c)</b>		0,588*	0,029	.359	.754
<b>Doğrudan Etki (c')</b>		0,272*	0,032	.199	.498
<b>Dolaylı Etki (axb)</b>		0,311*	0,024	<b>.212</b>	<b>.566</b>

Not: n= 421 (5.000 Bootstrap sample), YD %95 BC = Bias corrected %95 Confidence interval, X= Bilinçli Farkındalık, Y= Psikolojik İyi Oluş, M= İçsel Motivasyon, (\*p<0.05).

Analiz neticesinde bilinçli farkındalığın psikolojik iyi oluş üzerinde ( $\beta=0,562$ :  $p<0,05$ ) pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahiptir. Psikolojik iyi oluş, içsel motivasyon üzerinde ( $\beta=0,236$ :  $p<0,05$ ) pozitif yönlü, istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir. Bilinçli farkındalığın psikolojik iyi oluş üzerindeki toplam etkisi ( $\beta=0,588$ ), (0,359-0,754:  $p<0,05$ ), doğrudan etkisi

( $\beta=0,272$ ), (0,199-0,498:  $p<0,05$ ), dolaylı etkisi ( $\beta=0,311$ ), (0,212-0,566:  $p<0,05$ ), istatistiksel olarak anlamlıdır.  $VAF = \frac{\text{Dolaylı etki}}{\text{Dolaylı etki} + \text{Direk etki}} = \frac{0,311}{0,311 + 0,272} = 0,533 < 0,80$  olduğu için modelde içsel motivasyonun kısmi aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir.

YEM sonuçlarına göre hesaplandığında;  $VAF_{\text{model}} = 0,311 / (0,311 + 0,272) = 0,533$ ' dir. Buna göre bilinçli farkındalığın psikolojik iyi oluş üzerinde etkisinde içsel motivasyon kısmi aracılık etmektedir. Buna göre H4 hipotezi kabul edilmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma içsel motivasyonu aracılık rolünün belirlenmesi amacıyla sağlık sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda, bilinçli farkındalık ve psikolojik iyi oluş arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır. Bu durumda H1 kabul edilmiş olup, literatürde yer alan (Deniz, Erus ve Büyükcebeci, 2017; Zümbül, 2019) araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca bu sonuç, araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının bilinçli farkındalık seviyelerinin yüksek olması durumunda psikolojik iyi oluş seviyelerinde de bir artış olduğunu göstermektedir.

Yapılan bir diğer analiz neticesinde ise bilinçli farkındalığın içsel motivasyonu pozitif yönde anlamlı olarak etkilediğidir. H2 kabul edilmiştir ve söz konusu değişkenler kullanılarak yapılan çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Ali vd., 2021; Kocabal ve Ceylan, 2022). Elde edilen bu sonuç, bilinçli farkındalık ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ve aynı zamanda bilinçli farkındalığın sağlanması halinde içsel motivasyonun artacağını göstermektedir.

Ayrıca, içsel motivasyon psikolojik iyi oluşu pozitif yönde anlamlı olarak etkilemektedir. H3 kabul edilmiştir. İçsel motivasyon ile psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan çalışmalar (Gonzalez Olivares vd., 2020; Yıldız ve Kardeş, 2021) içsel motivasyonun psikolojik iyi oluşu etkilediğini göstermekte olup, çalışmada elde edilen bulgularla paralellik göstermektedir.

Çalışmanın ana hipotezini oluşturan aracılık etkisi konusundaki analiz neticesinde ise bilinçli farkındalığın psikolojik iyi oluş üzerindeki içsel motivasyonun kısmi aracılık rolü olduğu görülmektedir ve H4 kabul edilmiştir. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) sonuçlarına göre;  $VAF_{\text{model}} = 0,311 / (0,311 + 0,272) = 0,533$ ' dir. Buna göre bilinçli farkındalığın psikolojik iyi oluş üzerinde etkisinde içsel motivasyon kısmi aracılığı söz konusudur. Tespit edilen bu sonuç,



bilinçli farkındalığın psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde hem doğrudan hem de içsel motivasyon aracılığıyla dolaylı bir etkisini işaret etmektedir. Sonuç olarak bilinçli farkındalık düzeyleri yüksek olan sağlık çalışanlarının psikolojik iyi oluş seviyelerinin artmasında içsel motivasyon düzeylerinin de yüksek olması da büyük bir öneme sahiptir.

Bu çalışmanın literatüre en temel katkısı bilinçli farkındalığın psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun pozitif bir eğilimde olabileceğini göstermiş olmasıdır. Bu nedenle araştırmannın literatüre ciddi bir katkı sunması beklenmektedir. Benzer yapılacak araştırmalar içinse; işyeri mutluluğu, personel güçlendirme, örgütsel destek, iş tatmini vb. pek çok değişkenin ele alınarak yapılması tavsiye edilmektedir.

### **Kaynakça**

- Ali, M., Khan, A. N., Khan, M. M., Butt, A. S., & Shah, S. H. H. (2022). Mindfulness and study engagement: Mediating role of psychological capital and intrinsic motivation. *Journal of Professional Capital and Community*, 7(2), 144-158.
- Aydemir Dev, M., Aral, N., Sarac, M., & Bayram Arli, N. (2022). Validity and reliability of the turkish version of the intrinsic motivation scale (içsel motivasyon ölçeğinin türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması). *Business and Economics Research Journal*, 13(1), 59-73.
- Baron, R.M., Kenny, D., A., (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychology research: conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal Of Personallity And Social Psychology*, Vol.51, No.6, 1173-1182.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 822-848.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2000). *Research methods in education* (5th ed.). Routledge Falmer, London.
- Conoley, C. W., Conoley, J. C. (2017). *Pozitif psikoloji ve aile terapisi*. (Sarı T., Çolak T. S., Tunç E., Kaynak Ü. ve Aydın F. T., Çev.). Ankara: Anı Yayıncılık.

- Çankaya, M. (2020). Sağlık çalışanlarında algılanan örgütsel destek ve psikolojik iyi oluşun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(8), 79-98.
- Deniz, M. E., Erus, S. M., & Büyükcebeci, A. (2017). Bilinçli farkındalık ile psikolojik iyi oluş ilişkisinde duygusal zekanın aracılık rolü. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 7(47), 17-31.
- Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C. & Choi, D. (2009). New measures of wellbeing. *Social Indicators Research Series*, 39. Doi: 10.1007/978-90-481-2354-4 12.
- Efe, M. N. (2021). Dönüştürücü liderlik algısının iş performansına etkisinde içsel motivasyonun aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3152-3163.
- Fidan, E., Çetinkaya, F. F. (2022). Psikolojik sermayenin işe bağlılık üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracı rolü. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 53-75.
- Gonzalez Olivares, A. L., Navarro, Ó., Sánchez-Verdejo, F. J., & Muelas, Á. (2020). Psychological well-being and intrinsic motivation: relationship in students who begin university studies at the School of Education in Ciudad Real. *Frontiers in Psychology*, 2054.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe, yöntem, analiz (3. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürkan, G. Ç., Demiralay, T. (2017). Bireysel yenilikçiliğin çalışanın yenilikçi davranışı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü: Türkiye’de cerrahlar örneği. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 6(1), 65-90.
- Kang, C., Whittingham, K. (2010). Mindfulness: A dialogue between Buddhism and clinical psychology. *Mindfulness*, 1, 161-173.
- Kara, E., Başboğa, M. İ. (2022). İşyeri mutluluğu ve iş tatmini ilişkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolünün belirlenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9 (1), 364-384. DOI: 10.30798/makuiibf.910735.
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler ve teknikler*. Ankara: Sim Matbaası.

- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling (4th ed.)*. London: The Guilford Press.
- Kocabal, M., Ceylan, M. (2022). Bilinçli farkındalık, motivasyon ve akademik performans arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Erciyes Akademi*, 36(4), 2140-2159.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: The roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 365-385.
- Kuvaas, B., Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation, and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236.
- Kurumu, T. D. (2011). Büyük türkçe sözlük.
- Künye, N., Aydın, B. (2020). Öz-şefkat ile iş tatmini arasındaki ilişkide içsel motivasyonun aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3159-3169.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior (12th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Myers, D. G., Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, 6(1).
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*. (2th ed.). New York. McGraw-Hill.
- Özyeşil, Z., Arslan, C., Kesici, Ş., & Deniz, M. E. (2011). Bilinçli farkındalık ölçeği'ni Türkçeye uyarlama çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 36(160).
- Ryff C. D., Magee, J. W., Kling, C. K. & Wing, H. E. (1999). Forging macro-microlinkagesin the study of psychological well-being. *The self and society inaging procesess*, New York: Springer Publishing Company.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill business approach*. John Wiley & Sons, New York.
- Tathoğlu, K., Deniz, M. E. (2011). Farklı öz-anlayış düzeylerine sahip üniversite öğrencilerinin karar vermede öz-saygı, karar verme stilleri ve kişilik özelliklerinin değerlendirilmesi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 19-25.
- Tarhan, N. (2016). *10 adımda pozitif psikoloji (çoklu zekâ uygulamalarına pozitif bakış)*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Telef, B. B. (2013). Psikolojik iyi oluş ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(28-3), 374-384.

- Tortumlu, M., Taş, M. A. (2020). İşyeri kabalığı ve mutluluk ilişkisinde iş yaşamında yalnızlığın düzenleyici etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 706-719.
- Wright, T. A., Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational dynamics*, 33(4), 338-351.
- Yalçın, T., Macit, M. (2022). Psikolojik iyi oluşun örgütsel sapma davranışları ve işten ayrılma niyetine etkisi: Sağlık kurumlarında bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 47-69.
- Yelkenci, Y. (2019). Aikido yapan ve yapmayan üniversite öğrencilerinin bilinçli farkındalıkları, kaygı düzeyleri ve psikolojik dayanıklılıklarının incelenmesi. YÖK Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No: 570311).
- Yıldız, F. N., Kardaş, F. (2021). Ergenlerde akademik öz-yeterlik, içsel motivasyon, azim ve psikolojik dayanıklılığın iyi oluş ile ilişkisinin incelenmesi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18(1), 1073-1099.
- Zümbül, S. (2019). Öğretmen adaylarının psikolojik iyi oluş düzeylerinde bilinçli farkındalık ve affetmenin yordayıcı rolleri. *Ege Eğitim Dergisi*, 20(1), 20-36.

## MANTAR YÖNETİM TARZININ ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: HAVALİMANI YER HİZMETLERİ DEPARTMANINDA ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**Doktora Öğrencisi F. Burcu DEMİR**

*İstanbul Üniversitesi, burcu.colakoglu@hotmail.com*

**Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ**

*İstanbul Üniversitesi, fsemerci@istanbul.edu.tr*

### Özet

Mantar yönetim tarzı yönetim bilimleri literatüründe yer edinmeye başlamış yeni bir çalışma alanı olarak göze çarpmaktadır. Konuyla ilgili literatür irdelendiğinde mantar yönetim tarzının çalışanlar açısından birçok avantaj ve dezavantaja sahip olduğu söylenebilmektedir. Bu bağlamda çalışma “mantar yönetim tarzı, çalışma yaşam kalitesini arttırmakta mıdır yoksa azaltmakta mıdır?” sorusuna cevap verebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın yapılacağı sektör uzman görüşleri alınarak havalimanı yer hizmetleri bölümü olarak belirlenmiştir. Söz konusu bölüm çalışanlarının araştırma sorusuna en iyi cevabı vereceğine karar verilmiş ve veriler toplanmaya başlamıştır. Toplanan verilerin içinden seçilen 50 veri ile pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Analizler SPSS 22.0 paket programında gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin anlamlı çıkmasıyla kavramlar arasındaki ilişkiyi test etmeye yönelik korelasyon analizi uygulanmıştır. Değişkenler arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonrasında mantar yönetim tarzının çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik regresyon analizi uygulanmış ve mantar yönetim tarzının çalışma yaşam kalitesini etkilediği tespit edilmiştir.

***Anahtar Kelimeler:*** *Mantar Yönetim Tarzı, Çalışma Yaşam Kalitesi, Yer Hizmetleri*

### 1. Giriş

İşletmeler sürdürülebilir olma, rekabet üstünlüğü elde etme ve karlılıklarını arttırabilmek için yeni yönetim tarzları geliştirmek zorundadırlar. Bu bağlamda “sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak tanımlanan yönetim ile ilgili olarak bugüne kadar birçok tarz ortaya konmuştur. Mantarların yetiştirilme şekillerinden esinlenerek metaforlaştırılmış bir kavram

olan mantar yönetim tarzı ile ilgili yerli ve yabancı literatür taraması gerçekleştirildiğinde çok az çalışma olduğu görülmektedir. Bu sebeple söz konusu yönetim tarzının yönetim alanının en yeni konularından olduğunu söylemek mümkündür. Diğer yandan ilk kez 1970'li yıllarda ortaya atılan çalışma yaşam kalitesi konusunun daha çok yönetim tarzları ile olan ilişkilerinin çalışıldığı tespit edilmiştir. Bu konu üzerinde gerçekleştirilen çalışmalar irdelendiğinde çalışma yaşam kalitesi kavramının yönetim tarzlarından etkilendiği görülmektedir. Daha önce çalışma yaşam kalitesinin mantar yönetim ile olan ilişkisinin hiç çalışılmamış olması nedeniyle literatürde bir boşluk olduğu görülmektedir. Bu boşluk konu seçiminin en önemli etkeni olmuştur.

Çalışmanın kavramsal çerçevesini mantar yönetim tarzı ve çalışma yaşam kalitesi oluşturmaktadır. Bu bağlamda öncelikle mantar yönetim tarzı daha sonra çalışma yaşam kalitesi ele alınmış, bu iki kavramın birbirleri ile ilişkisinin tespit edilebilmesi için havalimanlarının yer hizmetlerinde çalışan kişiler araştırma evreni olarak belirlenmiştir. Son aşamada ise nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniğiyle çalışanlardan toplanan verilerin analizi ile elde edilen sonuçlara ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Araştırma süre kısıtı nedeniyle dar bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiş olup araştırmanın genişletilmesi için veri toplanmasına devam edilmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Mantar Yönetim Tarzı**

Mantarlardan hızlı bir şekilde verim almak isteyen üreticiler, mantarların bakımını karanlık bir odada sadece üzerine gübre atarak gerçekleştirmektedirler. Mantar yönetim teorisinde de yöneticiler söz konusu yetiştirme tarzına benzer şekilde çalışanları ışıktan yani bilgidan mahrum bırakmakta onlara sadece yapacakları işi söylemektedirler. Bu bağlamda çalışanların işi hangi amaçla, neden yaptıklarını bilmeleri beklenmemektedir. Bunun yanı sıra yönetici işletmedeki tüm karar süreçlerini tek başına gerçekleştirmektedir (Kılıç, 2015). Mantarların üzerine atılan gübre ise çalışanların işten ayrılmamaları için yöneticilerin kendileri ile ara sıra yapmış oldukları bilgi paylaşımını temsil etmektedir (Şener ve Gündüzalp, 2020, s.1). Bu bağlamda düşünüldüğünde çalışanların yöneticilerine güvenmeme eğiliminde olmaları beklenmektedir. Bilgiyi yani gücü elinde tutan yöneticilerin hedefi çalışanların kendilerini eleştirmelerinin önüne geçmektir (Şener ve Gündüzalp, 2020, s.2).

Herman 1997 yılında söz konusu yönetim tarzını “çalışanların bilgi kaynaklarına erişimlerinin engellenmesi ve tek yönlü iletişim tarzının benimsenmesi” olarak tanımlamıştır (Şener ve Gündüzalp, 2020, s.1).

Smith 2015 yılında mantar yönetim tarzını “çalışanların amaçlarını bilmeden, işletme performansını arttırmak için tüm güçleri ile çalıştıkları bir yönetim biçimi” olarak tanımlamıştır (Smith, 2015, s.1).

Mantar yönetim tarzını benimseyen yöneticilerin en temel özelliklerinin astları ile bilgi paylaşımı gerçekleştirilmemesi, karar aşamalarının hepsini tek başına yönetmek ve çalışanlara yalnızca görevlerini yerine getirebilmeleri için lazım olan şartları sağlamak olduğunu söylemek mümkündür (Akduru ve Arslantaş, 2021, s.69). Mantar yönetim tarzını benimseyen yöneticilerin güce tek başlarına sahip oldukları görülmektedir.

Temel olarak bakıldığında tıpkı mantarlarda olduğu gibi çalışanlarını karanlıkta tutmak anlamına gelen bu kavramda çalışan gözleri kapalı bir şekilde kendilerine verilen tüm görevleri yerine getirmek için çalışmaktadırlar (Yorgancıoğlu Tarcan ve diğerleri, 2020, s. 533). Çalışanlar bilgidен mahrum bırakıldıkları için yönetim ile aralarında bir gerilim olması beklenmektedir. Mantar yöneticiler olumsuz durumların sebeplerini genel olarak çalışanlara bağlamakta bu da aralarında gerilimli bir hava oluşmasına sebep olmaktadır. Söz konusu yöneticiler çalışanları ile tek yönlü bir iletişim içerisinde yer almaktadırlar. Bu durum bilgi çağı olarak adlandırılan günümüz ile taban tabana zıt düşmektedir. Mantar yönetim tarzının ortaya çıkardığı en ciddi problemin bilgi asimetrisi olduğunu söylemek mümkündür. Yönetici ve çalışan arasında bilgi farklılığı anlamına gelen bilgi asimetrisinin (Babacan ve Eriş, 2006, s. 96), klasik yönetim düşüncesinde yani bilginin öneminin günümüzdeki kadar fark edilmemiş olduğu zamanlarda şu anki kadar önemli bir sorun oluşturmadığı söylenebilmektedir (Tekin ve Birincioğlu, 2017, s. 22-23). Ancak çağımızda durum tam tersidir. Yöneticilerin, astların yapmış olduğu çalışmalarla ilgili daha doğrusu işin yapılma şekli ile ilgili bilgi sahibi olmamaları, astların ise işi neden yaptıklarını bilmemelerinin her iki taraf için de ortaya motivasyon problemi çıkarmasının kaçınılmaz olduğunu söylemek mümkündür.

Mantar yönetim teorisinin özünü Şener ve Gündüzalp (2020), yöneticilerin işletmedeki çalışanlarla özellikle hiyerarşik olarak daha düşük seviyede yer alan çalışanlarla kendileri ile ilgili olabilecek bilgileri tam olarak açıklamamaları olarak belirtmişlerdir (Şener & Gündüzalp, 2020, s. 2).



Birincioğlu ve Tekin 2018 yılında yapmış oldukları çalışmalarında mantar yönetim tarzının işletme için dezavantaj yaratabilecek 4 önemli noktaya vurgu yapmışlardır. Bunlar (Birincioğlu ve Tekin, 2018, s. 170-171).

- Bilgi paylaşımından mahrum bırakılan çalışanların işi bırakma eğilimleri artabilmektedir.
- Çalışanlar üstlerine ve işletmeye karşı güven duygularını kaybedebilmektedirler.
- Astların karanlık bir ortamda bırakılması sebebiyle hem yöneticiler hem de çalışanlar arasında yöneticilerin güç algısı artabilmekte ve “güç zehirlenmesi” gibi problemler ortaya çıkabilmektedir.
- Astlar hem işletme ile ilgili hem de yaptıkları işle ilgili bilgiden mahrum kaldıklarından, ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşabilmek için dedikodu gibi yöntemlere başvurarak performanslarının kötü etkilenmesine sebep olabilmektedirler.

Mantar yönetim tarzı ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda birçok olumsuzluktan bahsedilmesine rağmen işletmelerin söz konusu yaklaşımı benimseme sebebinin çalışanların daha yüksek performans ile çalışacaklarına dair inançlarının olması olarak görülmektedir.

Mantar yönetim tarzının çalışanlar açısından karar verme sorumluluğu almamaları ve yapacakları işlerin sınırlı sorumluluğa sahip olması sebebiyle stresi azalttığı düşünülmekte ve bu sebeple çalışanlar açısından avantaj oluşturabileceği ifade edilebilir (Kılıç, 2015, s. 2).

Literatür incelendiğinde mantar yönetim tarzının en çok bilgi paylaşımı, bilgi asimetrisi, yönetimin katılımcı yapıdan ayrılması ve iletişim yetersizliği gibi sorunlar ortaya çıkardığı görülmektedir (Birincioğlu ve Tekin, 2018, s. 171).

## **2.2. Çalışma Yaşam Kalitesi**

Çalışma yaşam kalitesi kavramı ilk kez 1970’li yıllarda ortaya çıkmıştır. İşletmelerin çalışanlarını uzun süre elde tutmak ve yüksek performans ile çalışmalarını sağlamak için onlara yüksek bir çalışma yaşam kalitesi sunmaları gerekmektedir. Çalışma yaşam kalitesinin temel olarak çalışanların motivasyon ve memnuniyetlerini arttırmak için dizayn edilmiş olan bir program olduğunu söylemek mümkündür (Saraji ve Dargahi, 2006, s. 8).

Günümüze kadar gerçekleştirilmiş çalışmalar incelendiğinde çalışma yaşam kalitesi kavramı üzerinde uzlaşılmış bir tanım bulunmadığı dikkat çekmektedir. Durumun böyle olması negatif gibi görünse de Nodler ve Lawler (1983), kavramın geçerliliği açısından bir avantaj olduğunu öne sürmüşlerdir ve kavramın kalıcılığının muğlak olmasına bağlamışlardır. Çünkü konu

üzerine farklı zamanlarda ve farklı kişiler tarafından yapılacak olan tanımın, koşulların değişmesi halinde bile geçerliliğini koruyacağını belirtmişlerdir (Nadler ve Lawler, 1983, s. 21). Bu konuda verilebilecek en önemli örnek Suttle'ın (1977) yapmış olduğu “çalışanların önemli kişisel ihtiyaçlarını işletmedeki deneyimleri yoluyla tatmin edebilme derecesi” tanımıdır (Suttle, 1977, s. 4). Tanımının günümüzde çalışma yaşam kalitesi bağlamında geçerliliğini kaybetmiş olduğunu söylemek mümkündür. Söz konusu kavramın tanımı kültürden kültüre, işletmeden işletmeye hatta departmandan departmana bile farklılık göstermektedir.

Günümüzde bu kavram, çalışanları her anlamda motive edecek iş koşullarının yaratılması anlamında kullanılmaktadır (Demir, 2011, s. 454). Özellikle son dönemlerde bakıldığında çalışma yaşam kalitesi, işletme kültüründe değişim yaratması, çalışanların fiziksel ve ruhsal refah seviyesini yükseltmesi ile çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan önemli bir kavramdır. Buradan da anlaşılacağı gibi söz konusu kavram çalışanların sadece fiziksel ihtiyaçlarını değil ruhsal, zihinsel ve sosyal ihtiyaçlarını da kapsamaktadır (Türk ve diğerleri, 2012, s. 173, Beh & Rose, 2007). İncelenen tüm çalışmalar, çalışma yaşam kalitesinin hem çalışana hem de kurumu iyi ya da kötü anlamda etkilediğini göstermektedir (Polat ve Erdem, 2017, s. 296).

Çalışma yaşam kalitesi çalışanların yaşam standartlarını yükseltmeyi, verimliliği arttırmayı, çalışanların zihinlerinde olumlu bir tutum oluşturmak ve organizasyonun etkinliğini arttırmayı amaçlamaktadır (Jayakumar ve Kalaiselvi, 2012, s. 141).

Çalışma yaşam kalitesi birçok alt sistemden meydana gelen bir bütün olarak değerlendirilmektedir. Bu sistemden herhangi birinde noksanlık olması durumunda sistem bozulacak ve etkili sonuçlara ulaşmak mümkün olmayacaktır. Bu bağlamda tüm sistemlerin birbirleri ile bağlantılı olduklarını söylemek mümkündür. Çalışma yaşam kalitesini oluşturan alt sistemler aşağıda yer almaktadır (Can, 1990, s. 32);

- Şeffaf ve katılımcı bir organizasyon yapısı
- Yapılan işe doğrudan katılım
- İşin çalışanların becerilerine göre tekrar düzenlenmesi
- İşin rasyonel hale getirilmesi
- Teknolojinin çalışanların lehine kullanılması
- Maaş ve maaş dışı teşvik programlarının oluşturulması
- Çalışma ortamı ve çevresinin sağlıklı ve güvenli hale getirilmesi

- Çalışanların sosyalleşmesi için programlar düzenlenmesi
- Personel devir hızını düşürecek, çalışanların istihdam güvenliğini sağlayacak uygulamalar gerçekleştirilmesi
- Çalışanların gelişimi için sürekli eğitim programları geliştirme

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın yönteminde nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Soru formu 5'li Likert Ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) ile oluşturulmuştur. Kolayda örnekleme yönteminin kullanıldığı çalışmada soru formunun bir kısmı online bir kısmı ise yüz yüze olarak katılımcılara uygulanmıştır. Soru formunun ilk bölümünde Mantar Yönetim Tarzına ilişkin olarak Birincioğlu ve Tekin'in 2018 yılında geliştirmiş oldukları sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Birincioğlu ve Tekin yapmış oldukları çalışmada Mantar Yönetim Tarzının 4 farklı boyuttan meydana geldiğini ortaya koymuşlardır (Birincioğlu ve Tekin, 2018). İkinci bölümünde ise Çalışma Yaşam Kalitesi değişkenine ilişkin olarak Van Laar vd. 'nin 2007 yılında geliştirmiş oldukları ölçekten yararlanılmıştır. Van Laar vd. ise Çalışma Yaşam Kalitesinin 6 farklı boyuttan oluştuğunu ortaya koymuşlardır (Van Laar, 2007). Öncelikle elde edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış daha sonra iki değişken arasındaki ilişkiyi belirlemek adına korelasyon analizi ve mantar yönetim tarzının çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisi olup olmadığını belirlemek için regresyon analizi uygulanmıştır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Çalışma yaşam kalitesinin yönetim tarzları ile ilişkili olduğu gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde açıkça görülmektedir. Bu çalışma ise en yeni yönetim tarzlarından biri olan mantar yönetim tarzı ile çalışma yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bir diğer amaç ise, eğer bir ilişki tespit edilirse tespit edilen ilişkinin yönünü ve gücünü belirlemektir. Mantar Yönetim Tarzı literatüre henüz girmiş bir yönetim tarzı olması sebebi ile konu üzerinde çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Bu bağlamda düşünüldüğünde gerçekleştirilmiş olan bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın evrenini havalimanı yer hizmetleri bölümünde çalışanlar oluşturmaktadır. Çalışma için bu sektörün uygunluğu uzman görüşleri alınarak seçilmiştir.

Araştırmanın zaman kısıtı sebebiyle veriler kolayda örnekleme yöntemi ile toplanmış ve katılımcıların sorulara içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır. Anketler yüz yüze ve online

olarak Google formlar üzerinden toplanmıştır. Çalışmada veriler toplanmaya devam etmekte olduğu için 50 kişiden toplanan ön veriler ile analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma sadece yer hizmetleri çalışanları üzerinde gerçekleştirildiği için genellenebilir bir çalışma değildir. Ancak yol gösterici bir çalışma olarak değerlendirilebilmektedir.

### 3.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

#### Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın toplam dört hipotezi bulunmakta ve bu hipotezler aşağıda yer almaktadır;

H0<sub>1</sub>: Mantar Yönetim Tarzı ile Çalışma Yaşam Kalitesi Arasında Anlamlı Bir İlişki Bulunmamaktadır.

H1<sub>1</sub>: Mantar Yönetim Tarzı ile Çalışma Yaşam Kalitesi Arasında Anlamlı Bir İlişki Bulunmaktadır.

H0<sub>2</sub>: Mantar Yönetim Tarzının Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Bulunmamaktadır.

H1<sub>2</sub>: Mantar Yönetim Tarzının Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Bulunmaktadır.

## 4. Bulgular

### 4.1. Demografik Veriler

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Bilgileri**

Veriler		Sayı	Oran
Cinsiyet	Kadın	22	% 44
	Erkek	28	% 56
Yaş	18-25	17	% 34
	26-35	17	% 34
	36-45	11	% 22
	46 ve üstü	5	% 10
	Lise	8	% 16

<b>Eğitim</b>	Ön Lisans	16	% 32
	Lisans	23	% 46
	Lisansüstü	3	% 6
<b>Tecrübe</b>	1-3 yıl	21	% 42
	4-6 yıl	4	% 8
	7-9 yıl	7	% 14
	10 ve üstü	18	% 36

Çalışmaya katılan kişilerin demografik özellikleri incelendiğinde yüzde 56'sının erkek yüzde 44'ünün kadın olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımlarına bakıldığında yüzde 18-25 ve 26-35 aralığının yüzde 68 gibi büyük bir oranla çoğunluğu oluşturduğunu söylemek mümkündür. Eğitim seviyesi ile ilgi dağılım incelendiğinde lisans mezunu olanların yüzde 46'lık dilimi oluşturduğu, lisansüstü mezuniyete sahip olanların ise yüzde 6'lık bir oran ile en az paya sahip olduğu görülmektedir. Sektör tecrübesi incelendiğinde dağılımın 1-3 yıl ile 10 ve üstü çalışanlar üzerinde yoğunlaştığını söylemek mümkündür. Söz konusu oranın toplam yüzde 78 olduğu görülmektedir.

#### 4.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

**Tablo 2: Değişkenlerin Geçerlilik Analizi Sonuçları**

Değişken	KMO	Sig
Mantar Yönetim Tarzı	0,693	,000
Çalışma Yaşam Kalitesi	0,791	,000

Her iki değişken için incelendiğinde KMO sonuçları verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Söz konusu sonuçlar mantar yönetim tarzı ölçeğinin 4 faktörden meydana geldiğini, çalışma yaşam kalitesinin ise 6 faktörden meydana geldiğini ortaya çıkarmaktadır. Analiz sonuçlarının literatür ile uyumlu olduğunu söylemek mümkündür.

**Tablo 3: Güvenilirlik Analizi**

Değişkenler	Cronbach's Alfa( $\alpha$ )	Soru Sayısı
Mantar Yönetim Tarzı	,860	19
Çalışma Yaşam Kalitesi	,922	24

Cronbach's Alfa katsayısını ölçmeye yönelik olarak gerçekleştirilen analizlerde söz konusu değer mantar yönetim tarzı için 0,860, çalışma yaşam kalitesi için 0,922 çıkmıştır. Oraya çıkan bu sonuçlara göre her iki değişkenin de yüksek düzeyde güvenilir olduğu ortaya çıkmaktadır.

#### 4.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizleri gerçekleştirilirken  $H_{01}$  ve  $H_{11}$  hipotezlerinin test edilmesi amaçlanmaktadır. Gerçekleştirilen analizlerin sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 4: Mantar Yönetim Tarzı İle Çalışma Yaşam Kalitesi Arasında Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	1	2
Mantar Yönetim Tarzı	1	-,532** (sig: ,000)
Çalışma Yaşam Kalitesi	-,532** (sig: ,000)	1

\*\* 0.01 düzeyinde anlamlı korelasyon (2-tailed).

Tabloda görüldüğü üzere mantar yönetim tarzı ve çalışma yaşam kalitesi arasında anlamlı (sig. değeri  $0,000 < 0,01$ ) ve negatif yönlü ( $r: -532$ ) bir ilişki bulunduğunu söylemek mümkündür. Buradaki sonuca bakıldığında havalimanı yer hizmetleri çalışanlarına yönelik mantar yönetim tarzı uygulamaları arttıkça çalışma yaşam kalitesinin düşeceğine dair yorum yapılabilecektir. Bu durumda  $H_{01}$  hipotezi (Mantar Yönetim Tarzı ile Çalışma Yaşam Kalitesi Arasında Anlamlı Bir İlişki Bulunmamaktadır.) reddedilmiş  $H_{11}$  hipotezi (Mantar Yönetim Tarzı ile Çalışma Yaşam Kalitesi Arasında Anlamlı Bir İlişki Bulunmaktadır.) kabul edilmiştir.

#### 4.4. Regresyon Analizi

Havalimanlarının yer hizmetleri bölümü çalışanları üzerine yapılan çalışmada mantar yönetim tarzının çalışma yaşam kalitesi üzerinde bir etkisi olup olmadığını tespit etmek amacıyla veri setine regresyon analizi uygulanmıştır. Söz konusu analiz aynı zamanda  $H_{02}$  ve  $H_{12}$  hipotezlerini test etmeyi hedeflemektedir. Regresyon analizi sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

**Tablo 5: Mantar Yönetim Tarzının Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisini Tespit Etmeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları**

R	R Square	Adjusted R Square	Beta	P
,532 <sup>a</sup>	,283	,268	-,532	0,000
<b>Bağımsız Değişken:</b> Mantar Yönetim Tarzı				
<b>Bağımlı Değişken:</b> Çalışma Yaşam Kalitesi				

Yer hizmetleri bölümünde çalışanlardan elde edilen veriler üzerinde uygulanan analizlerin sonucuna göre mantar yönetim tarzı çalışma yaşam kalitesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu sonuçlara göre çalışma yaşam kalitesinde meydana gelen değişimin yüzde 28,3'lük kısmı mantar yönetim tarzı uygulamalarından kaynaklanmaktadır. Sonuçlar incelendiğinde  $H_0_2$  (Mantar Yönetim Tarzının Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Bulunmamaktadır.) hipotezinin reddedildiği  $H_1_2$  (Mantar Yönetim Tarzının Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Bulunmaktadır.) hipotezinin kabul edildiği görülmektedir.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Metaforik bir yaklaşım olarak ortaya çıkan mantar yönetim tarzı, mantar yetiştirme şekline benzer bir şekilde çalışanların kendileri ile ilgili de olmak üzere minimum düzeyde bilgiye sahip olmaları anlamına gelmektedir. Kurumlar yönetim tarzlarını kendi örgüt kültürlerine göre belirlemektedirler. Yönetim tarzı belirlenirken birçok unsur dikkate alınmaktadır. Bunlardan en önemlisi de çalışanların motivasyonlarıdır. Çalışanların kurumdan beklentileri her geçen gün değişmektedir. Çalışma yaşam kalitesi üzerine çalışan araştırmacılar, çalışanların fiziksel, ruhsal sosyal açıdan desteklenmesi gerektiğini savunmaktadır. Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde zaten yeni bir kavram olan mantar yönetim tarzı ile ilgili çok az çalışmaya rastlanacaktır. Mantar yönetim tarzı ve çalışma yaşam kalitesi üzerine yapılmış çalışma ise bulunmamaktadır. Bu durum bu çalışmanın diğer çalışma sonuçları ile karşılaştırılması açısından bir eksiklik oluştursa da literatürde bir boşluğu dolduracak olması sebebiyle avantaj yaratmaktadır.

Bu çalışma yönetim tarzları içerisinde üzerinde yeni durulmaya başlanmış olan bu yaklaşımın çalışma yaşam koşullarını nasıl etkilediğini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Havalimanı yer hizmetleri departmanında çalışan kişilere uygulanan anket sonucu elde edilen veriler araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla analiz edilmiştir. Araştırmanın toplam 4 hipotezi bulunmaktadır. Bu hipotezler ve analiz sonuçlarının özeti aşağıda yer almaktadır;

Verilerin analizleri sonucunda sıfır hipotezleri olan  $H_0_1$  (Mantar Yönetim Tarzı ile Çalışma Yaşam Kalitesi Arasında Anlamlı Bir İlişki Bulunmamaktadır.) ve  $H_0_2$  (Mantar Yönetim Tarzının Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Bulunmamaktadır.) reddedilmiş,  $H_1_1$  (Mantar Yönetim Tarzı ile Çalışma Yaşam Kalitesi Arasında Anlamlı Bir İlişki Bulunmaktadır.) ve  $H_1_2$  (Mantar Yönetim Tarzının Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerinde Anlamlı Bir Etkisi Bulunmaktadır.) hipotezleri kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre mantar yönetim tarzı ile çalışma yaşam kalitesi arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $H_1_1$



hipotezi). Daha sonra H<sub>02</sub> ve H<sub>12</sub> hipotezini test etmek amacıyla verilere regresyon analizi uygulanmış ve mantar yönetim tarzının çalışma yaşam kalitesi üzerinde yüzde 28,3 oranında etkisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H<sub>02</sub> hipotezi reddedilmiş H<sub>12</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmaya göre havalimanı yer hizmetleri departmanında mantar yönetim tarzı uygulamalarının çalışma yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Günümüz bilgi çağında katılımcı ve demokratik yönetim tarzlarına oldukça zıt olan Mantar Yönetim Tarzının önemli bir hizmet sektörü olan yer hizmetlerinde geçerli bir yönetim tarzı olarak uygulanması oldukça dikkat çekicidir. Bu sebeple yalnızca yer hizmetleri sektöründe değil çeşitli hizmet sektörleri ve diğer sektörlerde de mantar yönetim tarzı üzerine çalışmalar yapılmasının literatüre önemli ölçüde katkı sağlayacağı düşünülmektedir

Pilot çalışma olarak tasarlanan bu çalışma göstermektedir ki mantar yönetim tarzının çalışma yaşam kalitesi üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Gerçekleştirilen araştırma belli bir sektörü kapsadığından ve henüz pilot çalışma aşamasında olduğundan genellenmesi mümkün değildir. Her iki kavramın farklı sektörlerde çalışılması genelleme yapılabilmesi için önemli görünmektedir. Ayrıca araştırma için yeterli veri sayısına ulaşılarak kısa süre içerisinde pilot çalışma kapsamından çıkarılması ve nihai sonuçlara ulaşılması hedeflenmektedir.

### **Kaynakça**

- Akduru, H. E., & Arslantaş, C. (2021). Mantar Yönetim Yaklaşımının Örgüte Karşı Sapkın Davranışlara Etkisi Üzerine Sektörlerarası Bir Araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 9(2), 67-94.
- Babacan, M., & Eriş, E. D. (2006). Pazarlamada Vekalet Teorisi ve Kavramsal Bir Model Geliştirme. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 89-110.
- Beh, L., & Rose, R. C. (2007). Linking QWL and Job Performance: Implications for Organizations. *Performance Improvement*, 46(6), 30-35.  
<https://doi.org/10.1002/pfi.139>
- Birincioğlu, N., & Tekin, E. (2018). Mantar Yönetim Ölçeği Geliştirilmesi Üzerine Bir Çalışma. *Business and Economic Research Journal*, 9(1), 169-185.  
<http://dx.doi.org/10.20409/berj.2018.98>

- Can, A. (1990). Verimliliğe Yeni Bir Yaklaşım: Çalışma Yaşam Kalitesi. *Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu* (s. 15-44). İstanbul: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları:442.
- Demir, M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(3), 453-464.
- Jayakumar, A., & Kalaiselvi, K. (2012). Quality of Work Life-An Overview. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 1(10), 140-151.
- Kılıç, T. (2015). Mushroom Management Theory; Sample of Health Sector. *Academy of Strategic Management Journal*, 14(Special Issue), 85-91.
- Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1983). Quality of Work Life: Perspectives and Directions. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20-30. doi:[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90003-7)
- Polat, F. N., & Erdem, R. (2017). Merhamet Yorgunluğu Düzeyinin Çalışma Yaşam Kalitesi ile İlişkisi: Sağlık Profesyonelleri Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2017/1(26), 297-312.
- Saraji, G. N., & Dargahi, H. (2006). Study of Quality of Work Life (QWL). *Iranian J Publ Healt*, 35(4), 8-14.
- Smith, N. (2015, 09 21). 05 10, 2023 tarihinde Geckoboard: [https://www-geckoboard-com.translate.goog/blog/research-report-one-in-four-employees-leave-due-to-mushroom-management/?\\_x\\_tr\\_sl=en&\\_x\\_tr\\_tl=tr&\\_x\\_tr\\_hl=tr&\\_x\\_tr\\_pto=sc](https://www-geckoboard-com.translate.goog/blog/research-report-one-in-four-employees-leave-due-to-mushroom-management/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=tr&_x_tr_hl=tr&_x_tr_pto=sc) adresinden alındı
- Suttle, J. L. (1977). Improving Life at Work-Problems & Prospects. J. R. Hackman, & J. L. Suttle içinde, *Improving Life at Work Behavioral Science Approaches to Organizational Change* (s. 1-29). California: Goodyear Publishing.
- Şener, G., & Gündüzalp, S. (2020). The Correlation Between Mushroom Management Approach and School Leadership Behavior of School Administrators Based on School Leadership Behavior of School Administrators Based on Teacher Perceptions Teacher Perceptions. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 6(2), 1-19.

Tekin, E., & Birincioğlu, N. (2017). Bilgi Çağının Odak Noktası Üniversitelerde Mantar Yönetimi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(14), 22-29.

Türk, Y. Z., Çetin, M., & Fedai, T. (2012). Gen Hekimlerde Çalışma Yaşam Kalitesinin Belirleyicileri. *Sağlık Bilimleri Dergisi*, 21(3), 172-181.

Van Laar, D., Edwards, J. and Easton, S. (2007). The work-related quality of life (wrqol) scale for healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 325-333.

Yorgancıoğlu Tarcan, G., Eriçüç, G., Kartal, N., Koca, G. Ş., & Karahan, A. (2020). The Effect of Mushroom Management Style and Perceived Supervisor Support on Employee Performance: "An Application with University Hospital Employees". *The International Journal of Health Planning and Management*, 36(2), 532-544.

## **ÇALIŞANLARIN WELLNESS-İYİLİK HALİ PROGRAMLARINA KATILIM NEDENLERİ ÜZERİNE ÖNCÜL BİR ARAŞTIRMA**

**Dr. Mert GÜNERERGIN**

*İzmir Tınaztepe Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi Benan KURT YILMAZ**

*Sinop Üniversitesi*

**Dr. Ela Burcu UÇEL**

*İzmir Katip Çelebi Üniversitesi*

**Prof. Dr. Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ**

*Dokuz Eylül Üniversitesi*

### **Özet**

Gittikçe hızlanan modern yaşam, ekonomik krizler, savaşlar, doğal afetler ve salgın hastalıklarla zorlaşan yaşam koşulları ve rekabetçi iş çevrelerinde var olma kaygısı çalışanların stres altında kalmalarına neden olmaktadır. Buna ek olarak yaygınlaşan sağlıksız beslenme ve hareketsizlik gibi kötü yaşam alışkanlıkları da çalışanları kronik hastalıklara daha açık hale getirmektedir. Bu bağlamda çalışanların artan bir eğilimle ruhsal ve fiziksel iyi oluşlarını geliştirmeyi amaçlayan wellness- iyilik hali programlarına yöneldikleri; ayrıca çalışan sağlığının kötüleşmesine bağlı devamsızlık, üretkenlik ve verim kaybı gibi sonuçlardan kaçınmaya çalışan kurumların da bu tarz programları çalışanlarına sağlamaya başladıkları görülmektedir. Bu çalışma, çalışanların kurumlarca sunulan ya da bireysel olarak aldıkları bu tarz iyilik hali programları ve desteklerine yönelme nedenlerini çalışan ve uygulayıcı bakış açısından anlamayı amaçlamıştır. Araştırmada iyilik hali ile ilgili çalışan uygulayıcılar ve bu tarz programları alan çalışanlar ile birebir derinlemesine görüşmeler yapılarak konuyla ilgili zengin bir anlayışa ulaşmaya çalışılmıştır.

*Anahtar Kelimeler: İyi oluş, iyilik hali, iyilik hali uygulamaları, wellness, wellbeing*

## 1. Giriş

Modern yaşam ve iş hayatı çalışanları strese karşı kırılabilir ve savunmasız hale getirmektedir. Michie (2002:67) iş yerinde stresin sebebi olarak “tahmin ve kontrol edilemeyen, belirsiz ve alışılmamış, ya da çatışma, kayıp ya da performans beklentisi içeren durumları” işaret etmektedir. Bununla birlikte stresin, zaman kısıtı olan durumlar (teslim tarihi gibi), ailevi gerekler, iş güvencesinin olmayışı ve işe gidiş geliş yolculuklarının zorluğu gibi başka sebepleri de vardır (Michie, 2002). İşe bağlı stresin baş ağrısı, odaklanma sorunları, uyku bozuklukları, iş tatminsizliği, çabuk sinirlenme, düşük moral gibi kısa vadeli ve kalp-damar rahatsızlıkları, kas ve iskelet sistemi bozuklukları, iş kazaları ve psikolojik rahatsızlıklar gibi uzun vadeli olumsuz sağlık sonuçları yarattığı da bilinmektedir<sup>5</sup>. Bu durum iş yerinde stres yönetimini ve çalışan sağlığını kurumlar için bir öncelik haline getirmektedir. Kurumlar çalışanlarına, iyi oluşlarını geliştirmelerine ve iyilik hallerini korumalarına yardımcı olacak programlar ve destekler sunmaya çalışmaktadırlar. Ayrıca çalışanların da bireysel olarak iyi oluşlarına katkıda bulunacak yoga, pilates, mindfulness, meditasyon gibi uygulamalara artarak yöneldikleri ve psikolog, diyetisyen ve yaşam koçu gibi uzmanlardan destek aldıkları görülmektedir. Bu çalışmada, çalışanların kendilerine *kurumlarca sunulan ya da bireysel olarak aldıkları bu tarz wellness- iyilik hali programlarına ve desteklerine neden yöneldiklerini uygulayıcı ve çalışan bakış açısından* anlamak amaçlanmıştır. Çalışmada iyilik hali ile ilgili çalışan uygulayıcılar ve bu tarz programları alan çalışanlar ile birebir derinlemesine görüşmeler yapılarak konuyla ilgili zengin bir anlayışa ulaşmaya çalışılmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Pozitif psikoloji, çalışanları ve çalışma ortamını da kapsayan bir alandır ve bu alandaki çalışmalar çalışan mutluluğunun verim üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Aytaç vd., 2020). Bu alandaki örgütsel çalışmalar içinde öne çıkan konulardan biri iyi oluş (wellbeing) olarak ele alınmaktadır. Çalışma yaşamında iyi oluş fiziksel, sosyal ve psikolojik olmak üzere üç temel yaklaşımla ele alınmaktadır. Fiziksel iyi oluş, fiziksel kısıtlamalar ve bedensel acı

---

<sup>5</sup> <https://www.uml.edu/research/cph-new/worker/stress-at-work/health-effects.aspx>

deneyimleri ve biyolojik sağlık göstergeleri tarafından engellenmeyen fiziksel aktiviteler gerçekleştirme ve sosyal rolleri yerine getirme yeteneğinden oluşmaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) sağlığı “sadece hastalık veya sakatlığın olmaması değil, tam bir fiziksel, zihinsel ve sosyal refah durumu” olarak tanımlanmıştır (WHO, 2007). Nitekim yaşam kalitesi çok yönlü bir kavram olup, sağlık buna katkıda bulunan faktörlerden biridir (Guyatt vd., 1993). Sosyal iyi oluş çalışanlar arasındaki etkileşimlere odaklanmaktadır. Başka bir deyişle, çalışanların hissettiği öznel deneyimlerle, özellikle de yararlılık duygusu, kendini gerçekleştirme ve tanınma duygusuyla ilgilidir (Adler ve Kwon, 2002; Gerstner ve Day, 1997; Kramer, 1999). Psikolojik iyi oluş ise üç özellik ekseninde tanımlanmaktadır. Birincisi, psikolojik iyi oluş ve öznel bir deneyimdir (Cropanzano ve Wright, 2001; Diener, 1994). İnsanlar, kendileri iyi olduklarına inandıkları ölçüde psikolojik iyi oluş yükselmektedir (Wright, 2005). İkincisi, psikolojik iyi oluş hem olumlu duyguların göreceli varlığını hem de olumsuz duyguların göreceli yokluğunu içermektedir (Argyle, 1987; Diener ve Larsen, 1993). Başka bir deyişle psikolojik iyi oluş, tipik olarak hem olumlu hem de olumsuz duygusal durumları tek bir eksende yakalamak olarak işlevselleştirilmektedir (Bradburn ve Caplovitz, 1965; Cropanzano, Weiss, Hale ve Reb, 2003; Wright ve Staw, 1999). Olumlu kutupta, neşeli olmak gibi hoşluğa dayalı tanımlayıcılar yer alırken; olumsuz kutupta, üzücü ve rahatsız edici tatsızlık tanımlayıcıları bulunmaktadır. Bu noktada bireyin iyi oluşu birden fazla faktör tarafından şekillenen çoklu bir yapıya işaret etmektedir. Başka bir deyişle iyi oluş; fiziksel, sosyal ve psikolojik boyutları olan ve bu boyutların etkileşimi ile şekillenen bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Yapılan birçok araştırma çalışanın iyi oluşunun performansına, yaratıcılığına, örgütsel bağlılığına, örgütsel vatandaşlığına ve nihayetinde örgütün verimliliğine olumlu katkı yaptığına işaret etmektedir (Daniel ve Harris, 2000; Bryson vd., 2017; Taris ve Schaufeli, 2018; Vieira vd., 2021; Brunetto vd., 2013; Panaccio ve Vandenberghe, 2009).

Öte yandan iyilik hali (wellness) de pozitif psikolojide ilgi gören kavramlardan birisidir ve çalışan mutluluğunun psikolojik iyilik halini beraberinde getirdiği bildirilmektedir (Hefferon ve Boniwell, 2011, aktaran Aytaç vd., 2020). İyilik hali kavramı alanyazına Dunn’ın (1959) çalışmalarıyla girmiştir (Doğan, 2006). Wicklund (1996) iyilik halini hastalığın ya da rahatsızlığın zıddı olarak açıklar. Westgate (1996) ise iyilik halinin bir “kendine bakım süreci” olduğunu ifade eder ve kavramı kişinin kendi fiziksel ve duygusal ihtiyaçlarını anlaması, bilmesi ve yaşam tarzını bu ihtiyaçları karşılayacak biçimde tasarlaması olarak tanımlar. Öte yandan Myers vd.’nin (2000) tanımına göre iyilik hali, kişinin ideal sağlığına kavuşmasını sağlayacak davranışları benimsemesidir. Dolayısıyla iyilik halinin, kişinin bütünsel sağlığını

iyileştirmek için gösterdiği bilinçli bir çaba, bir seçim olduğunu söylemek mümkündür. Bu amaçla yaşam tarzı ve davranış değişiklikleri benimsenir (Hatfield ve Hatfield, 1992; Kitko, 2001; Miller ve Foster, 2010). Bu davranış değişiklikleri sadece fiziksel ve ruhsal sağlığı iyileştirmeyi hedeflemez, ayrıca kişinin yaşam hedeflerine ulaşmasını ve daha anlamlı bir hayat sürmesini de amaçlar. Owen ve Çelik (2018) bu tanımlardan yola çıkarak iyilik halinin bir yaşam tarzı olduğunu belirtmişlerdir. Myers vd.(2000) de iyilik halinin değişim odaklı olduğunu, yani değiştirilebilir ve geliştirilebilir olduğunu ifade etmiştir. Roscoe (2009) ise alanyazında iyilik halinin boyutları üzerinde yapılan çalışmalarını özetlemiş ve bu boyutları sosyal, duygusal, fiziksel, entelektüel, spiritüel, psikolojik, mesleki ve çevresel olarak sıralamıştır.

Giriş bölümünde bahsedildiği üzere çevresel belirsizliklerin ve çalışma hayatının yarattığı stres çalışan sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Modern yaşamla yaygınlaşan kötü hayat alışkanlıkları, yani kötü beslenme, sigara, düzenli alkol kullanımı ve hareketsizlik de stresle birlikte kronik hastalıkların yayılmasına neden olmaktadır (Mattke vd., 2013). Bu durum ise iş yerinde hastalıklarla ilgili üretkenlik kaybına, devamsızlığa ve presenteeism olarak adlandırılan iş yerinde düşük performans ve iş kaybına neden olmaktadır (Mattke vd., 2013). Stres ve kötü yaşam tarzına bağlı hastalıkların yüksek maliyetiyle çalışan sağlığının önemini fark eden kurumlar çalışanlarına iyilik hali uygulamaları (wellness programları) sağlamaya başlamışlardır. Bu iyilik hali programları, çalışanların sağlığını iyileştirmeyi ve üretkenlik kaybına yol açacak fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkları önlemeyi amaçlar. Amerika Birleşik Devletleri'nde kurumların yarısının çalışanlarına bu tarz programları ve ilgili teşvikleri sağladığı bildirilmektedir (Mattke vd., 2013). Ülkemizdeki kurumların çalışanlarına iyilik hali programları sunma oranlarına dair herhangi bir araştırma ise bulunmamaktadır. Ancak bu konuda hızla yükselen bir eğilim olduğu gözlemlenmektedir. Kurumların sağladığı iyilik hali programlarının olumlu sağlık davranışlarında anlamlı bir artışa neden olduğu görülmektedir (Song ve Baiker, 2019). Ayrıca kurumların benzer “yaşam tarzı müdahalelerinin” sigara gibi olumsuz alışkanlıkları azalttığı da bildirilmektedir (Mattke vd., 2013). Ülkemizde pek çok kurumun çalışanlarına wellness programları sağladığı gözlemlenmekle birlikte, çalışanların bu programlara gösterdiği bireysel ilginin de hayli yüksek olduğu görülmektedir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Örgütlerin çalışanlarının psikolojik ve sosyal iyilik oluşunu iyileştirmeye yönelik olarak başvurduğu ve/veya önerdiği wellness programları, yoga ve meditasyon gibi spiritüel çalışmalara ve fiziksel iyi oluşu artırmaya yönelik diyet ve fitness gibi faaliyetlere



odaklanmaktadır. Çalışanlar bu tarz uygulamaları bireysel olarak da almakta ve ek olarak psikolog, diyetisyen ve yaşam koçu gibi uzmanların desteğine de başvurumaktadırlar. Bu çalışmada amaç, çalışanların wellness programların yönelme nedenlerini çalışanların ve yoga, meditasyon, diyet ve fitness gibi iyi oluşu geliştirmeyi amaçlayan uygulayıcıların & uzmanların ve bu uygulamalara katılan çalışanların gözünden keşfetmektir. Araştırmanın keşfedici doğası nedeniyle nitel bir araştırma tasarımı yapılmış ve bu tasarıma uygun olarak nitel araştırma yöntemi, olgu bilim deseni ve derinlemesine görüşme tekniği benimsenmiştir. Görüşmeler iyilik halini artırmaya yönelik faaliyetlerin uygulayıcıları ve çalışanlar ile yapılmıştır. Başka bir deyişle spiritüel koç, yoga & mindfulness eğitmeni, NLP & aktif meditasyon danışmanı, yoga ve şaman pratikleri uygulayıcısı ve psikolog olmak üzere toplam beş uygulayıcı ve dört çalışan olmak üzere dokuz kişi ile görüşülmüştür. Bu uygulayıcıların beş tanesi uzmanlıklarını almadan önce kurumsal yaşamda başka mesleklerde çalışan ve bu tarz wellness uygulamalarına katılıp hayatını değiştiren kişilerdir. Dolayısıyla çalışmaya her iki pencereden yaşantı ve görüşleriyle katkıda bulunmuşlardır. Görüşmelerde wellness uygulamaları hakkındaki görüşlerini hem çalışan hem de uygulayıcı perspektifinden aktarmışlardır. Görüşmeler 15.08.2023 tarihinde başlamış 25.08.2023 tarihinde tamamlanmıştır. Her bir görüşme ortalama 45 dakika sürmüş ve görüşmeler amaçlı sohbet niteliğinde tasarlanmıştır. Her bir görüşme katılımcının tercih ettiği yerde gerçekleştirilmiş ve izinleri alınarak kaydedilmiştir. Kayıtlar görüşmelerin hemen ardından araştırmacılar tarafından deşifre ve analiz edilmiştir. Tüm katılımcılar veri setinde anonim olarak yer almışlardır ve her birisine bir katılımcı numarası atanmıştır. Tüm görüşme kayıtları araştırma ekibince muhtelif defalar okunmak suretiyle incelenmiş, analiz edilmiş ve belirginleşen temalar ortaya koyulmuştur. Çalışma geniş kapsamında, sadece çalışanların wellness programlarını tercih ediş sebeplerini ve bu programlarla ilgili aldıkları sonuçları anlamayı değil, kurumların bu tarz programları çalışanlarına sunma nedenlerini ve kurumsal ortamda bu tarz programlara katılan çalışanların deneyimlerini de anlamayı amaçladığı için bu, öncül bir çalışma olarak tasarlanmıştır. Çalışmanın ikinci kısmında çalışanlarla ek görüşmeler yapılacak, ayrıca söz konusu programları örgüt bünyesine taşıyan insan kaynakları birimlerinde çalışan uzmanlarla derinlemesine görüşmeler yapılarak bu faaliyetleri uygulama ve önerme nedenleri araştırılacaktır.

#### **4. Bulgular**

Veri setinin analizleri sonucu göze çarpan ilk bulgu çalışanların wellness programlarına *duygu düzenlemesi amacıyla* katılmakta oldukları yönündedir. Başka bir deyişle wellness

programlarına katılan çalışanlar duygularını kontrol etme noktasında kendilerini eksik/yetersiz hissetmekte ve bu konuda destek aramaktadır.

K2 bu durumu şu sözlerle ifade etmektedir:

*“... t...’de (eski şirketinin ismi) mühendisken mutsuzluğun derinliklerindeydim... İşin garip kısmı bundan bile haberim yoktu... Yani orada olduğunda hayat bu diyorsun... İşte kocan var, çocuğu yaptın... İş var maaş var... Daha ne olsun işte yılda iki hafta da annelere yazlığa gidiyorsun (gülüyor)”*

K4 de wellness programlarına katılma nedeni olarak ruhsal ve bedensel sağlığı iyileştirme amacını ve mutsuz hissetmesini saymaktadır:

*“Çok bariz değil mi? Hepimiz mutsuzuz... İyi olmak istiyorum mutlu olmak istiyorum... Sağlıklı olmak istiyorum... Sadece beden değil ruhum da sağlıklı olsun... Bu bedenin sağlık tatminsizliği ruh iyiliği istemek...”*

K1 ise uygulama yaptığı çalışanlarla ilgili gözlemini aktararak bu kişilerin hissettikleri huzursuzluktan kurtulmak için pek çok yöntem denemiş olduklarını ve sonuç alamayınca wellness programlarına yöneldiklerini ifade etmiştir:

*“...oraya gitmiş buraya gitmiş ama bir huzursuzluk var içinde.”*

Araştırmanın ikinci bulgusu çalışanların wellness programlarına yönelmesindeki bir diğer sebebin **yaşamın genelinde değişiklik yapma isteği** olduğudur. Başka bir deyişle bu uygulamalara katılan çalışanların bazıları yaşamında önemli ve radikal kararlar alma ihtiyacı içinde ve radikal değişim yapmanın eşiğindedir.

K3 bir danışanıya ilgili deneyimini şöyle anlatmaktadır:

*“Danışanlarımdan biri ilk geldiğinde işinden nefret eden ve hiç ilerleyemeyen biriydi. Yıllardır aynı şirkette aynı pozisyondaydı. Beraber çalıştıktan sonra kendi işini kurdu. Şimdi yurt dışına cam satıyor. Bence bundan iyi fayda olamaz. Kendinin bir üst modeline geçiyorsun.”*

K2 ise bireysel tecrübesinden bahsetmektedir:

*“ben o yoga atölyesinde kendimi görmeye başladım... Yani farkındalık çok büyük bişey arkadaşım sen de biliyorsun... Gözlerin açılıyor dünyaya... Fark etmediklerini fark ettiğinde*

*hayat kaliten artıyor... O zaman düşün işte bile mutluydum... Ki istifa ettim sonra bu işlere girmek için... Ama hayat amacın aydınlandıkça önünde sen daha da iyi oluyorsun...*”

Araştırmanın üçüncü bulgusu ise çalışanların **kimliğini bulma ihtiyacıyla** wellness programlarına yönelmeleri olarak öne çıkmaktadır.

K2'nin ifadesiyle:

*“Kendi kendine faydalı olmak, bunun farkına varıp kendine faydanı görmek. İnsan kendi kendine yetebildiğini, her şeyi yapabileceğini ve en önemlisi de kendi kendine fayda sağlayabileceğini gördüğünde öğreniyor... Kendine faydalı olunca çevrene de faydalı oluyorsun tabi... sonra bir şekilde hiç aklımda yokken yogaya gittim...bi arkadaşımın ısrarlı teklifiyle... Sonra bambaşka bir kadın doğdu işte...”*

K4 de benzer şekilde wellness programlarına katılarak kendisini tanıdığını ve kendi kendisini daha iyi yönetme becerisi edindiğini ifade etmektedir:

*“hayatın üzerimize boşalttığı gerginlik halinden uzaklaşıyorsun ve bence kendini buluyorsun... Kendini bulmak da bu gerginlikle boğuşanlar denizinde seni bir kaptan haline getiriyor... Şöyle... Sen kendini tanırsan kendini ve zihnini yönetirsin... Zihnini yönetirsen etrafında olup biteni anlar ve duygularını yönetirsin...”*

Araştırmanın dördüncü bulgusu çalışanların popüler kültürde **FOMO- fear of missing out (kaçırma korkusu)** olarak geçen, geride kalma, kaçırma, uzak kalma korkusu ile wellness programlarına yöneldiklerini göstermektedir. Sosyal çevreden geri kalmamak ve bazı sosyal ağların dışında kalmamak bu tarz programlara katılmak için bir sebep olarak öne çıkmaktadır.

K1'in ifadesiyle:

*“...ya tüm arkadaşlarım geliyor şimdi burada olanları konuşacaklar falan anlamayacağım... Aptal gibi durmak istemiyorum... Herkes bunu konuşuyor ben de bir yapayım... Ben de bir göreyim... Fransız kalmayayım olaya... Dışarıda durmayayım...”*

Araştırmanın beşinci bulgusuna göre wellness programlarına **ağırlıklı olarak kadınların ilgi gösterdiği ve erkeklerin bu konuda nispeten daha ilgisiz ve isteksiz olduklarıdır**. K6 bu durumu aşağıdaki sözlerle ifade etmektedir.

*“Özellikle erkeklerin bu konuda daha isteksizce geldiğini ve erkeklerin böyle şeylere (wellness uygulamaları) ilgisinin az olduğunu, gereksiz bulduklarını ya da anlamlandıramadıklarını gözlemliyorum.” K6 .*

Bununla birlikte kadın çalışanların wellness programlarına daha çok **kilo kontrolü sağlama isteğiyle** katıldıklarını ve ideal kilolarına ulaştıkları zaman **güçlenmiş özgüven, azalmış sosyal kaygı ve öz değerinin farkına varma** gibi bireysel olumlu sonuçlar elde ettiklerini göstermektedir. İlave olarak bu bulgu özel hayatta elde edilen **düzen ve disiplinin iş yeri performansına** da yansiyabildiğine işaret etmektedir.

*“İdeal kilosuna gelen herkes öncelikle özgüvenini kazanıyor, sosyal kaygıları azalıyor, kendini beğenme ve kendi öz değerinin farkına varma gibi etkiler ortaya çıkıyor.. Hayatlarında bir düzen ve disiplin sağlıyorlar ve bu beslenmedeki disiplinli halleri hayatlarının diğer kısımlarına da yansıyor. Kişilerin hem fiziki hem de çalışma performansları artıyor.” K6.*

Araştırmanın altıncı bulgusu ise çalışanların **wellness programlarına olan ilgisinin Covid-19 pandemisi dönemi ve sonrasında açıkça görülür şekilde arttığıdır**. K8 ve K9 bu durumu şöyle ifade etmektedir;

*“ Bu programlara pandemi döneminde başlandı. Özellikle pandemide çok wellness uygulaması yapıldı. O dönem online wellness programları vardı. Öyle başlandı yani... ” K8 .*

*“Tüm bunlar pandemiden sonra başladı, ihtiyaç ortaya çıktığı için psikolog da son bir yıldır başladı.” K9.*

Araştırmanın son bulgusu **Z kuşağına mensup çalışanların wellness programlarına çok ilgi gösterdiği**dir. K9 bu durumun altını çizmektedir.

*“Yani özellikle şu anda Z kuşağının bunlara (wellness uygulamaları) çok önem verdiğini görüyorum ben.” K9*

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Wellness- iyilik hali programları modern yaşamın hızla yaygınlaşan bir unsuru olarak öne çıkmaktadır. Çalışanların bireysel olarak ve bedensel ve ruhsal sağlıklarını ve iyi oluşlarını geliştirmek amacıyla yöneldikleri; kurumların ise verimlilik ve performans kaybı gibi olumsuz sonuçlardan kaçınmak için çalışanlarına sundukları bu programlar akademik araştırmaların da öznesi olmaktadır. Bu öncül çalışmada çalışanların wellness programlarına yönelme nedenleri çalışanların ve uygulayıcıların bakış açısından anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bulguları

çalışanların *duygularını daha iyi yönetme ihtiyacı, yaşamı değiştirme isteği, kimliğini bulma ihtiyacı ve kaçırma ve sosyal ağların dışında kalma korkusu* gibi nedenlerle wellness programlarına yöneliyor olduğuna işaret etmektedir. Bu öncül çalışmanın sonuçları araştırmanın devam edecek olan bölümünde çalışanlarla yapılacak derinlemesine görüşmelerle desteklenecek ve zenginleştirilecektir. Ayrıca insan kaynakları birimlerinde çalışan uzmanlarla derinlemesine görüşmeler yapılarak kurumların bu faaliyetleri uygulama ve önerme nedenleri araştırılacaktır.

Bu bulgular insan kaynakları birimleri ve yöneticilerin çalışanlarına wellness programları sunma ve benzer başka faydalar sağlama amaçlarına ışık tutarak katkıda bulunabilir.

### **Kaynakça**

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40.
- Aytaç, S., Engin, T., & İmanlı, E. (2020). İş güvenliği uzmanlarının işe ilişkin duygusal iyi oluş hali, mutluluk ve yaşam tatmini ilişkisi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15(60), 746-758.
- Brunetto, Y., Xerri, M., Shriberg, A., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., Newman, S., & Dienger, J. (2013). The impact of workplace relationships on engagement, well-being, commitment and turnover for nurses in Australia and the USA. *Journal of advanced nursing*, 69(12), 2786-2799.
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance?. *Human relations*, 70(8), 1017-1037.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182.
- Daniels, K., & Harris, C. (2000). Work, psychological well-being and performance. *Occupational Medicine*, 50(5), 304-309.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social indicators research*, 31, 103-157.
- Doğan, T. (2006). Üniversite öğrencilerinin iyilik halinin incelenmesi. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 30(30), 120-129.

- Dunn, H. L. (1959). High-level wellness for man and society. *American journal of public health and the nations health*, 49(6), 786-792.
- Fleming, P., & Sturdy, A. (2011). 'Being yourself' in the electronic sweatshop: New forms of normative control. *Human relations*, 64(2), 177-200.
- Fleming, P., & Sturdy, A. (2009). "Just be yourself!" Towards neo-normative control in organisations?. *Employee relations*, 31(6), 569-583.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827.
- Guyatt, G. H., Feeny, D. H., & Patrick, D. L. (1993). Measuring health-related quality of life. *Annals of internal medicine*, 118(8), 622-629.
- Hatfield, T. & Hatfield, S. R. (1992). As if your life depended on it: Promoting cognitive development to promote wellness. *Journal of Counseling and Development*, 71(2), 164-167.
- Kitko, C. T. (2001). Dimension of wellness and the health matters program at penn state. *Home Health Care Management & Practice*, 13(4), 308-311.
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, 50(1), 569-598.
- Mattke, S., Liu, H., Caloyeras, J., Huang, C. Y., Van Busum, K. R., Khodyakov, D., & Shier, V. (2013). Workplace wellness programs study. *Rand health quarterly*, 3(2).
- Michie, S. (2002). Causes and management of stress at work. *Occupational and environmental medicine*, 59(1), 67-72.
- Miller, G., & Foster, L. T. (2010). *Critical synthesis of wellness literature*. University of Victoria.
- Myers, J. E., Sweeney, T. J., & Witmer, J. M. (2000). The wheel of wellness counseling for wellness: A holistic model for treatment planning. *Journal of counseling & development*, 78(3), 251-266.
- Owen, F. K., & Çelik, N. D. (2018). Lifelong Healthy Lifestyle and Wellness. *Current Approaches in Psychiatry/Psikiyatride Guncel Yaklasimlar*, 10(4).

- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior, 75*(2), 224-236.
- Roscoe, L. J. (2009). Wellness: a review of theory and measurement for counselor. *Journal of Counseling and Development, 87*(216-226).
- Song, Z., & Baicker, K. (2019). Effect of a workplace wellness program on employee health and economic outcomes: a randomized clinical trial. *Jama, 321*(15), 1491-1501.
- Taris, T. W., & Schaufeli, W. B. (2018). Individual well-being and performance at work: A conceptual and theoretical overview. *Current issues in work and organizational psychology, 189-204*.
- Vieira, P. D. S., Dias, M. D. O., Lopes, R. D. O. A., & Cardoso, J. (2021). Literature Review on Trust, Psychological Well-Being, and Leadership Applied to the Workplace Commitment. *British Journal of Psychology Research, 9*(2), 20-37.
- Westgate, C. E. (1996). Spiritual wellness and depression. *Journal of Counseling & Development, 75*(1), 26-35.
- Wicklund, K. J. (1996). *Singer's health issues: The efficacy of a wellness model for singers*. Northwestern University.
- World Health Organization (2007). Definition of Health. Available: <http://www.who.ch/aboutwho/definition.htm>
- Wright, T. A. (2005). The role of “happiness” in organizational research: Past, present and future directions. In P. L. Perrewe & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being* (pp. 221–264). Amsterdam: JAI Press.



## LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜNÜN KAVRAMSALLAŞTIRILMASINA YÖNELİK BİR ANALİZ

**Çisem DİKİLİ**

*Dokuz Eylül Üniversitesi, cisemdikili@gmail.com*

**Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER**

*Dokuz Eylül Üniversitesi, pinar.oz@deu.edu.tr*

### **Özet**

Geçmişte, liderlik kavramı, olumlu özellikleri kapsamında, aydınlık yönüyle ele alınsa da akademik anlamda 1990'lı yıllardan itibaren birçok araştırmacı tarafından olumsuz özellikler ve karanlık yönüyle de incelenmeye başlanmıştır. Günümüze kadar liderliğin karanlık yüzüne ilişkin birçok çalışma yapılarak konuyla ilgili çok sayıda kavram geliştirilmiş, ancak bu durum yazında bir karmaşa yaratmıştır. Bu çalışmanın amacı, mevcut sınıflandırmalardan yola çıkarak liderliğin karanlık yüzüyle ilgili geliştirilen kavram ve tanımları analiz ederek ayırtırmak ve alan yazındaki kavramsal karmaşanın azaltılmasına katkı vermektir. Bu kapsamda, 1970-2023 yılları arasında yayımlanan, ScienceDirect, JSTOR, Google Scholar, Emerald Insight veri tabanlarında konuyla ilgili yer alan 38 makale, 9 kitap ve 3 kitap bölümü taranarak betimsel içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analize göre, “Yıkıcı”, “Narsist”, “Etik Dışı” ve “Toksik” kavramlarının liderliğin karanlık yüzüyle ilişkili çalışmalarda en sık kullanılan kavramlar olduğu bulgulanmıştır. Ana kodlar alt kodlarla birlikte değerlendirildiğinde, “Toksik”, “Yıkıcı”, “Narsist”, “Makyavelist”, “Tiran” ve “Etik Dışı” kavramları liderliğin karanlık yüzünü oluşturan en baskın kavramlardır.

**Anahtar Kelimeler:** *Liderlik, Karanlık Yüz, Karanlık Liderlik, Liderliğin Karanlık Yüzü.*

### **1. Giriş**

Tarih öncesi dönemlerden beri var olan liderlik kavramı, akademik anlamda 1990'lı yıllara kadar genellikle olumlu özellikleri kapsamında ve aydınlık yönüyle ele alınmıştır. Bu durum,

liderlik kavramının tam olarak anlaşılması açısından önemli bir eksikliklerdir. Conger (1990), *The Dark Side of Leadership* isimli çalışmasında liderliği olumsuz özellikleri ve karanlık yönüyle incelemiştir, bu yayını izleyen çalışmalarla günümüze kadar liderliğin karanlık yüzüyle ilgili birçok kavram ortaya çıkmıştır. Ancak, liderliğin karanlık yüzüne ilişkin geliştirilen kavramlar ve tanımlar çeşitlilik kadar karmaşa da yaratmıştır (Aasland vd., 2010; McCleskey, 2013; Padilla vd., 2007).

Liderliğin karanlık yüzüyle ilgili yapılan araştırmalar ve tanımlar incelendiğinde, üzerinde fikir birliği sağlanan bir tanım olmadığı görülmektedir. Ortak bir tanımın eksikliği liderliğin karanlık yüzünün sınır ve kapsamının netleştirilmesini zorlaştırmaktadır. Yazında liderliğin karanlık yüzüne dair kavram ve tanımların farklılaşan ve bağdaşan yönleriyle ayrıştırılarak netleştirilmesi ve liderliğin karanlık yüzüyle ilgili liderlik türlerinin sınıflandırılmasına ilişkin toksik liderlik (Whicker, 1996), karanlık liderlik (McIntosh ve Rima, 1997; Hogan ve Hogan, 2001), kötü liderlik (Kellerman, 2004), zayıf liderlik (Kelloway vd., 2005), yıkıcı liderlik (Einarsen vd., 2007; Aasland vd., 2010) kavramsallaştırılmalarına yönelik öncü çalışmalar olmakla birlikte bu yönde yapılacak yeni araştırmalara gereksinim olduğuna dikkat çekilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, mevcut sınıflandırmalardan yola çıkarak liderliğin karanlık yüzüyle ilgili geliştirilen kavram ve tanımları analiz ederek ayrıştırmak ve alan yazındaki karmaşanın giderilmesine geliştirilen skala aracılığıyla katkı sağlamaktır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

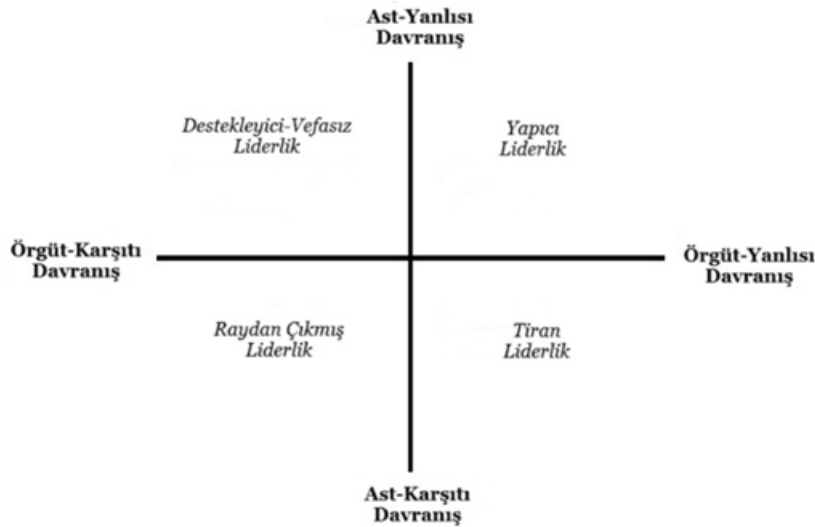
Liderliğin karanlık yüzünü açıklamaya yönelik ilk çalışmayı gerçekleştiren Conger (1990)'e göre, liderleri standart yöneticilerden ayıran üstün niteliklerin örgüt ve çalışanlar için olumsuz sonuçlara neden olma ihtimali vardır. Liderin davranışları abartılı hale geldiğinde, gerçeklikle bağını kaybettiğinde veya tamamen kişisel menfaate aracılık eder olduğunda örgüte zarar verebilir. Liderlerin kötü niyetle kullanıldığında sorun oluşturabilen nitelikleri stratejik vizyon, iletişim yeteneği ve izlenim yönetimidir.

Liderliğin karanlık yüzüyle ilgili geliştirilen ve bu çalışmada incelenen kavramlar, “Makyavelist liderlik” (Machiavelli, 2021; Christie ve Geis, 1970), “raydan çıkmış liderlik” (McCall ve Lombardo, 1983; Shackleton, 1995), “narsist liderlik” (Kets de Vries ve Miller, 1985; Glad, 2002; Maccoby, 2004; Rosenthal ve Pittinsky, 2006), “karanlık liderlik” (Conger, 1990; McIntosh ve Rima, 1997; Hogan ve Hogan, 2001; McCleskey, 2013), “serbest bırakıcı liderlik” (Bass, 1990; Skogstad vd., 2007), “otoriter liderlik” (Bass, 1990), “küçük tiranlık”

(Ashforth, 1994), “toksik liderlik” (Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005), “istismarcı yönetim” (Tepper, 2000), “kötü liderlik” (Kellerman, 2004), “zayıf liderlik” (Kelloway vd., 2005), “yıkıcı liderlik” (Padilla vd., 2007; Einarsen vd., 2007; Aasland vd., 2010; Krasikova vd., 2013; Schyns ve Schilling, 2013), “caydırıcı liderlik” (Bligh vd., 2007; Thoroughgood vd., 2011), “etik dışı liderlik” (Brown ve Mitchell, 2010; Lašáková ve Remišová, 2015) şeklinde sıralanabilir.

Ayrıca, yıkıcı liderliğe ilişkin sınıflandırma çalışmalarında (Einarsen vd., 2007; Aasland vd., 2010) incelenen ast yanlısı, örgüt karşıtı destekleyici-vefasız liderlikle belirli yönlerden benzeşen ve bazı durumlarda otoriter liderliğe dönüşebildiği (Camm, 2019) belirtilen hizmetkâr liderlik kavramı (Greenleaf, 1977) da skalaya eklenmiştir. Söz konusu çalışmalarda ast yanlısı/karşıtı ve örgüt yanlısı/karşıtı davranış boyutları üzerinden geliştirilen yıkıcı liderlik modelleri Şekil 1 ve Şekil 2’de görülebilir.

**Şekil 1: Einarsen vd. (2007)’nin Yıkıcı Liderlik Modeli**



**Kaynak: Einarsen vd., 2007: 211**

Einarsen vd. (2007), zarar verme amacı gütmeyen, kasıtlı olmayan, ancak çalışanlar üzerinde olumsuz etki yaratarak verimliliği azaltan davranışların yıkıcı liderlik kapsamında değerlendirilebileceğini belirtmektedir. Einarsen vd. (2007)’nin yıkıcı liderlik tanımı, “lider veya yöneticinin, örgütün amaçlarını, görevlerini, kaynaklarını ve etkinliğini, astlarının motivasyonunu, refahını ve iş tatminini sabote ederek örgütün meşru çıkarlarını ihlal eden sistematik ve tekrarlanan davranışı” şeklindedir.

**Şekil 2: Aasland vd. (2010)'nin Yıkıcı Liderlik Modeli**



**Kaynak: Aasland vd., 2010: 440**

Aasland vd. (2010)'nin araştırmasına göre, serbest bırakıcı liderlik en yaygın yıkıcı liderlik türüdür. Sırasıyla, destekleyici-vefasız liderlik ve raydan çıkmış liderlik serbest bırakıcı liderliği izlemektedir. Tiran liderlik, en az yaygın yıkıcı liderlik türüdür. Zaman içinde, serbest bırakıcı liderliğin tiran liderliğe, tiran liderliğin raydan çıkmış liderliğe dönüşebileceği belirtilmektedir.

## 2.1. Makyavelist Liderlik

Machiavelli (1532/2021), *Hükümdar* isimli kitabında hükümdarlara gücün nasıl elde edileceğini, sürdürüleceğini ve genişletileceğini anlatmaktadır. Machiavelli (1532/2021), 'amaca giden her yol mübahtır' yaklaşımıyla manipülasyon, hile ve aldatmanın etkili yöntemler olarak kullanılabileceğinden bahsetmekte ve bu yaklaşımın sadece devletin kalıcılığı için geçerli olduğunu, şahsi çıkarları kapsamadığını belirtmektedir.

Christie ve Geis (1970)'e göre, Makyavelistler, etik kuralları önemsemeyen, başkalarını kendi amaçları için manipüle eden, baskı kuran, kişilerarası ilişkilerde fırsatçı ve hilekâr davranışlarda bulunmaktadır. Makyavelizmin boyutları, kişilerarası ilişkilerde duygu eksikliği, geleneksel ahlak kurallarını önemsememek ve düşük ideolojik bağlılıktır.

## 2.2. Raydan Çıkmış Liderlik

McCall ve Lombardo (1983)'ya göre, duyarsızlık, kibir, aşırı hırs, uyumsuzluk, güvensizlik ve sağduyulu karar verememek liderin raydan çıkmasına neden olan davranışlardır. Shackleton (1995)'a göre, liderin raydan çıkmasının temel nedeni değişime uyum sağlayamamasıdır. Raydan çıkmış lider, zorbalık, aşağılama, manipülasyon, aldatma gibi ast karşıtı davranışlar

sergilerken, aynı zamanda devamsızlık, işten kaçma, yolsuzluk, hırsızlık gibi örgüt karşıtı davranışlar da sergileyebilir (Einarsen vd., 2007).

### **2.3. Narsist Liderlik**

Rosenthal ve Pittinsky (2006)'e göre, narsist liderler toksik davranışlar sergileyebilir. Narsisizmin boyutları, kibir, üstünlük ihtiyacı, beğenilme ihtiyacı, sınırsız güç isteği, empati yoksunluğu, kıskançlık, aşağılık duygusu, yetersizlik, paranoya ve aşırı duyarlılıktır. Maccoby (2004)'e göre, liderlerin birçoğu narsist kişiliğe sahiptir. Narsist lider, zorluk ve başarısızlıkla karşılaştığında manipülatif, istismarcı ve etik olmayan davranışlara yönelmektedir (Glad, 2002).

### **2.4. Karanlık Liderlik**

McIntosh ve Rima (1997), liderin kişiliğinin karanlık tarafının neden olduğu işlevsel olmayan davranışları inceleyerek narsist, paranoyak, duygusal-bağımlı, zorlayıcı ve pasif-agresif olmak üzere beş ayrı başlık altında toplamaktadır. Hogan ve Hogan (2001)'a göre, kişiliğin karanlık yüzü, genellikle savunma mekanizması bozulduğunda, kişinin nasıl algılandığını önemsemeyerek davranışlarına dikkat etmediğinde, baskı ve stres altındayken ortaya çıkmaktadır. McCleskey (2013), karanlık liderliği, raydan çıkma, narsisizm ve Makyavelizm boyutlarını ele alarak inceleyen bir araştırma gerçekleştirmiştir.

Raydan çıkma, belirli liderlik tiplerinden, belirli öncüllerden, lider kişilik özelliklerinden kaynaklanabilir (McCall ve Lombardo, 1983). Narsisizm, sadece karanlık liderliğin değil, liderliğin kendisinin merkezinde yer almakta, ancak belirli bir seviyenin üstüne çıktığında kişilik bozukluğu haline gelerek toksik etki yaratmaktadır. (Kets de Vries ve Miller, 1985). Makyavelizm, istismarcı yönetim kavramıyla ilişkilidir ve liderlerin davranışlarından kaynaklanmaktadır (Christie ve Geis, 1970).

### **2.5. Serbest Bırakıcı Liderlik**

Bass (1990)'a göre, serbest bırakıcı liderlik, fiziksel olarak liderlik pozisyonunda bulunan, ancak pratikte sorumluluklarından ve görevlerinden neredeyse vazgeçmiş pasif bir liderlik türüdür. Skogstad vd. (2007), serbest bırakıcı liderliğin kötü niyet olmadan yetersizlik sonucu oluşsa bile örgütün ve astların menfaatine zarar verdiğini belirtmektedir. Lewin vd. (1939), öğretmen-öğrenci ilişkisine yönelik deneysel çalışmalarında serbest bırakıcı liderliğin olumsuz sonuçlarına ulaşmıştır. Otoriter ve demokratik liderlikle karşılaştırıldığında, serbest bırakıcı liderlik, düşük nitelik ve düşük nicelikteki işlerle ilişkilendirilmektedir.

## **2.6. Otoriter Liderlik**

Bass (1990)'a göre, otoriter liderlik, yetkiyi merkezi hale getiren, ödüllendirme ve cezalandırma gücünü etkin şekilde kullanan liderlik türüdür. Otoriter lider, kararları genellikle kendisi vermekte ve astlarını yakından kontrol etmektedir. Bu bağlamda, otoriter lider, “dikte eden” lider olarak ifade edilebilir. Otoriter liderlik tarzının kötüye kullanılması, liderin baskıcı ve diktatör olarak görülmesine neden olmaktadır. Ahlaki ve etik kuralların göz ardı edilmesi örgüt ve çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar yaratarak otoriter liderliğin tiran liderliğe dönüşmesine neden olmaktadır (Einarsen vd., 2007).

## **2.7. Küçük Tiranlık**

Ashforth (1994), küçük tiranlığı, “sahip olduğu gücü, yetkiyi, otoriteyi kötüye kullanan, baskıcı, zalim, abartan, küçümseyen, korkutan ve zorlayan biri” şeklinde tanımlamaktadır. Tiran lider, ast karşıtı davranışlarla birlikte örgüte yönelik yapıcı davranışlar sergileyebilir, astlar ve üstler liderin davranışını farklı değerlendirebilir. Astlar lideri zorba olarak görebilirken, üst yönetim olumlu görebilir. Glad (2002), tiran olarak betimlenen liderlerin narsistik özelliklerinin ağırlıkta olduğunu, kötü huylu narsisizmin tiranın temel karakter yapısını oluşturduğunu belirtmektedir. Platon (2013)'a göre, temel sorun, tiranın karakterinde ve iktidarı kullanma yollarında yatmaktadır.

## **2.8. Toksik Liderlik**

Whicker (1996)'a göre, toksik lider, uyumsuz, güvenilmez, kötü niyetli, menfaati uğruna başkalarına zarar verebilen, yetersizliklerini takipçilerine baskı yaparak saklayan ve etik olmayan yöntemlerle başarılı olmaya çalışan kişidir. Toksik liderlik türleri, devamsız liderler, işgüzarlar, denetleyiciler, itaatkârlar, sokak dövüşçüleri, zorbalar şeklindedir. Lipman-Blumen (2005)'a göre, toksik lider, yıkıcı davranışları, işlevsiz kişilik özellikleri nedeniyle liderlik ettiği bireylere, örgütlere ve topluluklara kalıcı zararlar vererek toksik etki yaratan kişidir. Liderlerin toksisite oranı yoğunluğa, niyete, süreye, sonuca ve etkiye göre farklılık göstermektedir.

## **2.9. İstismarcı Yönetim**

Tepper (2000), istismarcı yönetimi, “yöneticilerin fiziksel temas dışında sözlü ve sözsüz düşmanca davranışları sürekli olarak göstermesine ne ölçüde dâhil olduklarına ilişkin astların algıları” şeklinde tanımlamaktadır. Liderin istismarcı olarak algılanması kişiye ve bağlama göre değişebilir, iki ast aynı yöneticinin davranışını farklı değerlendirebilir.

### **2.10. Kötü Liderlik**

Kellerman (2004)'a göre, kötü lider, çalışanlara karşı istismarcı, yıkıcı davranışlar sergileyen ve menfaati doğrultusunda yolsuzluk yapabilen kişidir. Kötü liderliği etkisiz liderlik ve etikten yoksun liderlik olarak ikiye ayıran Kellerman (2004)'a göre, etkisiz liderlik türleri yetersiz, bağınaz, taşkın liderlik şeklindeyken, etikten yoksun liderlik türleri duygusuz, ahlaksız, umursamaz, şeytani liderlik şeklindedir.

### **2.11. Zayıf Liderlik**

Kelloway vd. (2005), liderlik ile çalışanların psikolojisi arasında doğrudan bir bağlantı olduğunu, zayıf liderliğin kendi başına bir stres kaynağı olduğunu ve olumsuz liderlik davranışlarının çalışanların stres seviyesini arttırdığını belirtmektedir. Zayıf liderliği, aktif (istismarcı yönetim) ve pasif (serbest bırakıcı) şeklinde ikiye ayıran Kelloway vd. (2005), serbest bırakıcı liderliğin en az istismarcı yönetim kadar stres kaynağı oluşturduğunu ve çalışanların psikolojisini olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır.

### **2.12. Yıkıcı Liderlik**

Padilla vd. (2007), yıkıcı liderlik kavramını yıkıcı lider, duyarlı takipçiler ve elverişli ortamdan oluşan toksik üçgen yapısı çerçevesinde açıklamaktadır. Yıkıcı liderliğin boyutları, karizma, kişiselleştirilmiş güç, narsisizm, olumsuz yaşam temaları ve nefret ideolojisidir. Krasikova vd. (2013)'e göre, yıkıcı liderlik, takipçilerine ve örgüte zarar verebilen veya zarar verme niyeti taşıyan bilinçli davranıştır. Schyns ve Schilling (2013)'e göre, yıkıcı liderlik, takipçilerin faaliyet, deneyim ve ilişkilerinin lider tarafından uzun süre düşmanca veya engelleyici olarak algılanacak şekilde tekrar tekrar etkilendiği bir süreçtir.

### **2.13. Caydırıcı Liderlik**

Thoroughgood vd. (2011), zorlayıcı güce dayalı yıkıcı liderlik türü olarak tanımladıkları caydırıcı liderlikle ilgili yaptıkları çalışmada, liderlikle ilgili olumsuz sonuçların arkasındaki itici güç olarak sadece lidere odaklanmanın gerçekte neler olup bittiğine dair resmin tamamının gözden kaçırılmasına neden olabileceğini belirtmektedir. Bligh vd. (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre, caydırıcı liderlik algıları takipçilerin direnciyle pozitif, iş tatminiyle negatif ilişkilidir.

### **2.14. Etik Dışı Liderlik**

Etik dışı davranış, illegal veya toplumsal açıdan ahlaki olmayan eylemleri içermektedir (Brown ve Mitchell, 2010). Etik dışı lider, örgütsel hedeflere ulaşmak için takipçilerini etik dışı



davranışlara teşvik edebilir veya etik dışı eylemleri görmezden gelebilir. Lašáková ve Remišová (2015)'ya göre, etik dışı liderlik, bireylere, örgüte, topluma yönelik, zarar verici, kasıtlı-kasıtsız, aktif-pasif ve tekrarlayan etkileme sürecidir. Lider kötü niyeti olmadan başkalarına zarar verse bile eylem etik dışıdır.

### **2.15. Hizmetkâr Liderlik**

Greenleaf (1977)'e göre, hizmetkâr lider, kendini başkalarının yerine koyabilen, duygusal olarak anlayan, dinleyen, destekleyen, alışılmadık güç ve kaynağa sahip kişidir. Einarsen vd. (2007)'nin yıkıcı liderlik modelindeki örgüt karşıtı, ast yanlısı destekleyici-vefasız liderlik davranışı, hizmetkâr liderlik kavramıyla ilişkilendirilebilir.

Hizmetkâr liderlik üzerine yapılan araştırmalara göre, hizmetkâr liderlik bazen amacından saparak otoriter liderliğe dönüşebilmektedir (Camm, 2019). Bu nedenle, hizmetkâr liderlik tarzını uygulayan liderlerin görevlerini dürüst ve etik şekilde yaptığından emin olması gerekmektedir. Hizmetkâr liderlik, liderin etik davranmaması halinde bir dezavantaj haline gelerek istenmeyen sonuçlar yaratabilir (Camm, 2019).

## **3. Araştırmanın Yöntemi**

Liderliğin karanlık yüzüyle ilgili mevcut sınıflandırmalardan yola çıkarak konuyla ilgili geliştirilen kavram ve tanımları analiz ederek ayırtırmak, alan yazındaki kavramsal karmaşanın giderilmesine geliştirilen skala aracılığıyla katkı vermek amacına uygun olarak araştırma nitel olarak tasarlanmış ve betimsel içerik analizi deseni benimsenerek tarama modeli kullanılmıştır.

### **3.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi**

Araştırma evreni, liderliğin karanlık yüzüyle ilgili gerçekleştirilmiş İngilizce yayınlanmış uluslararası çalışmalardan oluşmaktadır. Araştırma örnekleme, 1970-2023 yılları arasında yayımlanan, ScienceDirect, JSTOR, Google Scholar, Emerald Insight veri tabanlarında konuyla ilgili yer alan 38 makale, 9 kitap ve 3 kitap bölümünden oluşmaktadır. 9 kitap ve 3 kitap bölümü Google Scholar veri tabanında gerçekleştirilen taramada tespit edilmiştir. Kitaplar, yazına kavramsal açıdan katkı sağlayan temel kaynaklar arasında yer almaları, konuyla ilgili çalışmalarda referans gösterilmeleri nedeniyle seçilmiştir.

Araştırma kapsamında, “dark side of leadership, dark leadership, destructive leadership, bad leadership, toxic leadership, tyrannical leadership, narcissistic leadership, unethical leadership, derailed leadership, machiavellianism” anahtar kelimeleriyle tarama yapılmıştır. Zaman kısıtı

nedeniyle, anahtar kelimeler için yapılan her taramada atıf sayısına göre ilk 100 kaynak incelenmiştir.

Araştırmanın amacı yazındaki kavramsal karmaşanın azaltılmasına katkı vermek olduğundan dolayı incelenen kaynakların kavramsal katkı vermesi öncelikli tutulmuş, yeni kavram, tanım veya model sunmayan kaynaklar elenerek analiz dışı bırakılmıştır. Eleme sonucunda, yazına kavramsal açıdan katkı veren toplam 50 bilimsel çalışma taranarak betimsel içerik analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırma için oluşturulan skalada analize dâhil edilen yayınların tamamı yer almaktadır (Tablo 1). Skala, liderliğin karanlık yüzüyle ilgili yapılan sistematik yazın taraması sonucu oluşturulmuştur. Her toksik liderin kendine özgü bir toksik rengi vardır (Lipman-Blumen, 2005). Skaladaki renk dağılımı bu yaklaşıma göre yapılmıştır. Skalada yer alan liderlik türleri toksisite yoğunluğuna göre renklendirilmiş ve aşağıda belirtilen kriterlere göre sıralanmıştır.

- Niyetin kötü olup olmaması ve kasıt içerip içermemesi,
- Etik dışı olup olmaması,
- Yıkıcı Liderlik Modellerindeki konumu,
  - Ast karşıtı/yanlısı boyut
  - Örgüt karşıtı/yanlısı boyut
- Aktif/Pasif yıkıcılık,
- Bir liderlik türünün alt boyutu olup olmaması,
- Türün toksisite yoğunluğunun güçlenerek başka bir türe dönüşmesi.

**Tablo 1: Liderliğin Karanlık Yüzü Skalası**

LİDERLİĞİN KARANLIK YÜZÜ	
Raydan Çıkmış Liderlik	(McCall&Lombardo, 1983; Shackleton, 1995)
Toksik Liderlik	(Whicker, 1996; Reed, 2004; Lipman-Blumen, 2005; Goldman, 2006)
Karanlık Liderlik	(Conger, 1990; McIntosh&Rima, 1997; Hogan&Hogan, 2001; Paulhus&Williams, 2002; Burke, 2006; Kets de Vries&Balazs, 2011; Jonason&Webster, 2010; McCleskey, 2013; Kaiser vd., 2015; Paulhus vd., 2021)
Narsist Liderlik	(Raskin&Hall, 1979; Kets de Vries&Miller, 1985; Glad, 2002; Maccoby, 2004; Rosenthal&Pittinsky, 2006; Higgs, 2009; Ouimet, 2010; Kets de Vries&Balazs, 2011)
Makyavelist Liderlik	(Machiavelli, 1532; Christie&Geis, 1970)
Etik Dışı Liderlik	(Brown&Mitchell, 2010; Lasakova&Remisova, 2015)
İstismarcı Yönetim	(Tepper, 2000; Tepper, 2007)
Küçük Tiranlık	(Ashforth, 1994; Ashforth, 1997)
Kötü Liderlik	(Kellerman, 2004; Erickson vd., 2007)
Yıkıcı Liderlik	(Padilla vd., 2007; Einarsen vd., 2007; Aasland vd., 2008; Aasland vd., 2010; Shaw vd., 2011; Thoroughgood vd., 2012a; Thoroughgood vd., 2012b; Krasikova vd., 2013; Schyns&Schilling, 2013; Erickson vd., 2015)
Caydırıcı Liderlik	(Bligh vd., 2007; Thoroughgood vd., 2011)
Zayıf Liderlik	(Kelloway vd., 2005)
Serbest Bırakıcı Liderlik	(Bass, 1990; Skogstad vd., 2007)
Otoriter Liderlik	(Bass, 1990)
Hizmetkâr Liderlik	(Greenleaf, 1977; Camm, 2019)

Yazında, raydan çıkmış liderlik davranışına maruz kalma oranının tiran liderlik davranışına maruz kalma oranından daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Aasland vd., 2010). Altı aylık bir süre boyunca ölçülen liderlik davranışlarına göre, tiran liderlik davranışının örgütün hedefine ulaşması üzerindeki potansiyel olumlu etkisi zamanla azalarak ortadan kalkmakta ve sonunda raydan çıkmış liderlik davranışına dönüşmektedir.

Raydan çıkmış liderlik, karanlık liderliğin bir boyutu (McCleskey, 2013) olmasının yanında, aynı zamanda hem ast karşıtı hem örgüt karşıtı davranışlar içermektedir (Einarsen vd., 2007; Aasland vd., 2010). Başka bir deyişle, raydan çıkmış liderlik, karanlık liderliğin bir alt boyutu olmasının ötesinde liderliğin karanlık yüzünün en uç noktasını oluşturan son derece olumsuz ve yıkıcı bir liderlik türüdür (McCall ve Lombardo, 1983; Shackleton, 1995). Buna bağlı olarak, raydan çıkmış liderlik, skalanın en üst basamağında yer almaktadır.

Yazına göre, yıkıcı liderliğin kasten zarar verme isteği olmasa da ortaya çıkabileceği (Einarsen vd., 2007; Aasland vd., 2010), toksik liderliğin ise mutlaka belirli düzeyde kasıt içerdiği, bilinçli zarar verme eğilimi olduğu (Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005) vurgulanmaktadır. Buna göre, toksik liderliğin toksisite yoğunluğu yıkıcı liderliğin toksisite yoğunluğundan fazladır. Toksik liderliğin mutlak olarak kötü niyet içermesi nedeniyle karanlık liderliğin bir üst seviyesini oluşturduğu düşünülmektedir (Whicker, 1996). Buradan hareketle, toksik liderlik skalada karanlık liderlik ve yıkıcı liderliğin üstünde yer almaktadır.

Liderliğin karanlık yüzüyle ilgili çalışmalarda, karanlık liderliğin narsisizm ve Makyavelizm kavramlarıyla ilişkili olduğu, bu kavramların karanlık liderliğin alt boyutları olduğu vurgulanmaktadır (Paulhus ve Williams, 2002; McCleskey, 2013). Dolayısıyla, narsisizm ve Makyavelizm, skalada karanlık liderliğin altında yer almaktadır. Makyavelizm, belirli durumlarda ast karşıtı davranışların yanı sıra örgüt yanlısı davranışlar içerebilirken (Christie ve Geis, 1970), narsisizm çoğunlukla hem ast karşıtı hem örgüt karşıtı davranışlar içermektedir (Kets de Vries ve Miller, 1985; Rosenthal ve Pittinsky, 2006). Buna bağlı olarak, narsist liderlik, skalada Makyavelist liderliğin bir üst basamağında yer almaktadır. Karanlık liderlik ise genellikle kasıtlı ve kötü niyetli davranış içermesi nedeniyle skalada etik dışı liderlik ve yıkıcı liderliğin üstünde yer almaktadır.

Yazında, başkalarına kötü niyet olmadan zarar verilse bile eylemin etik dışı sayıldığını ve buna bağlı olarak yıkıcı liderlik davranışının kasıt içermese bile etik dışı olduğu belirtilmektedir (Brown ve Mitchell, 2010). Raydan çıkmış liderlik, toksik liderlik, karanlık liderlik, narsist liderlik ve Makyavelist liderlik ise mutlaka kötü niyet ve kasıt içermektedir (McCall ve Lombardo, 1983; Whicker, 1996; Lipman-Blumen, 2005; McCleskey, 2013). Bu nedenle, etik dışı liderlik skalada karanlık liderliğin altında, yıkıcı liderliğin üstünde yer almaktadır.

İstismarcı yönetim (Tepper, 2000) ve küçük tiranlık (Ashforth, 1994) örgütün menfaatleri doğrultusunda verimliliği ve performansı arttırmak amacıyla otoriter, baskıcı ve ast karşıtı davranışları bilinçli olarak sergileyen liderleri tanımlamaktadır. Ancak, söz konusu davranışlar belirli durumlarda amacından saparak etik dışı bir hal almakta ve astlara psikolojik açıdan zarar vermektedir. Bu nedenle, istismarcı yönetim ve küçük tiranlık, skalada etik dışı liderliğin altında, yıkıcı liderliğin üstünde yer almaktadır. İstismarcı yönetimin düşmanca davranışlar içermesi (Tepper, 2000) nedeniyle daha fazla ast karşıtı olduğu ve tiran liderliğe kıyasla toksisite yoğunluğunun daha fazla olduğu düşünülmektedir. Buna bağlı olarak, istismarcı yönetim, skalada küçük tiranlığın bir üst basamağında yer almaktadır.

Kötü liderlik (Kellerman, 2004), etkisiz liderlik ve etikten yoksun liderlik başlıkları altında birden çok olumsuz liderlik türünü kapsamaktadır. Bu nedenle, kötü liderlik, skalada yıkıcı liderliğin üstünde, etik dışı liderliğin altında yer almaktadır. Caydırıcı liderlik (Thoroughgood vd., 2011), yıkıcı liderliğin zorlayıcı güce dayalı aktif bir biçimidir. Buna bağlı olarak, caydırıcı liderlik, skalada yıkıcı liderliğin bir alt basamağında yer almaktadır.

Zayıf liderlik (Kelloway vd., 2005), istismarcı yönetim ve serbest bırakıcı liderlik olmak üzere yıkıcı liderliğin aktif ve pasif biçimlerini içermektedir. Bu nedenle, zayıf liderlik, skalada caydırıcı liderliğin bir alt basamağında yer almaktadır. Serbest bırakıcı liderlik (Bass, 1990),

diğer olumsuz liderlik türleri arasındaki en pasif liderlik türü olmasının yanı sıra kötü niyet ve etik dışı davranış içermese bile örgüte ve astlara zarar vermektedir (Skogstad vd., 2007). Dolayısıyla, serbest bırakıcı liderlik, skalada zayıf liderliğin altında, otoriter liderliğin üstünde yer almaktadır.

Otoriter liderlik (Bass, 1990), olumlu liderlik türleri arasında yer alsa da etik dışı yönelimler ve görevin kötüye kullanımı sonucunda tiran liderliğe dönüşebilmesi nedeniyle skalaya dâhil edilmiştir. Otoriter liderlik, serbest bırakıcı liderlik ile karşılaştırıldığında daha yapıcı bir liderlik türüdür (Lewin vd., 1939). Bu nedenle, otoriter liderlik, skalada serbest bırakıcı liderliğin bir alt basamağında yer almaktadır.

Hizmetkâr liderlik (Greenleaf, 1977), etik ve ahlaklı davranışın ön planda olduğu yapıcı bir liderlik türü olmasına rağmen, bazı durumlarda amacından saparak otoriter liderliğe dönüşebilmektedir (Camm, 2019). Bunun yanı sıra, hizmetkâr liderliğin insana öncelik vermesi ve hizmeti esas alan bir anlayışa sahip olması (Greenleaf, 1977) nedeniyle belirli durumlarda astların menfaatini örgütün menfaatinin önünde tutarak ast yanlısı, örgüt karşıtı davranışlar sergilemesi olasıdır. Buna bağlı olarak, hizmetkâr liderlik, Einarsen vd. (2007) ve Aasland vd. (2010) tarafından geliştirilen Yıkıcı Liderlik Modellerinde yer alan ast yanlısı, örgüt karşıtı destekleyici-vefasız liderlik türüyle benzeşmektedir. Başka bir deyişle, hizmetkâr liderlik anlayışını benimseyen bir lider astlara yönelik toksik ve yıkıcı davranışlar sergilemese bile örgüte zarar verebilecek davranışlarda bulunabilir. Skalada yer alan diğer olumsuz liderlik türlerine kıyasla çok daha az toksisite yoğunluğuna sahip olması nedeniyle hizmetkâr liderlik skalanın en alt basamağına eklenmiştir.

### **3.2. Araştırmanın Tekniği**

Söz konusu çalışmalar detaylı şekilde incelenmiş, liderliğin karanlık yüzüyle ilişkili 15 kavram ve 38 tanım tespit edilerek 14 sayfalık bir metin oluşturulmuş ve içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Modele uygun olarak doküman incelemesi tekniği kullanılmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen verileri analiz etmek için MAXQDA Analytics Pro 2022 kullanılmıştır.

### **4. Bulgular**

Bu bölümde, içerik analiziyle elde edilen bulgular görselleştirilerek sunulmakta ve Kod Kitabı, Kod Bulutu, Kod Haritası, Kod İlişkiler Tarayıcısı, Kod Matris Tarayıcısı, Kod Sistemi Grafikleri yorumlanmaktadır. Analiz edilen çalışmalarda ele alınan kavramların sıklığına ve yoğunluğuna göre tematik kodlar belirlenmiş ve sınıflandırılarak kod kitabı oluşturulmuştur (Tablo 2).

**Tablo 2: Kod Kitabı**

1 Raydan Çıkmış	14
2 Toksik	16
2.1 Kötü Niyet	15
2.2 Güç İsteği	11
2.3 Yetersizlik	10
2.4 Karizma	6
3 Karanlık	11
4 Narsist	28
4.1 Empati Yoksunluğu	7
4.2 Kibir	6
4.3 Aşırı Hırs	5
5 Makyavelist	8
5.1 Manipülasyon	14
5.2 Menfaatçilik	13
5.3 Yalan ve Hile	9
6 Etik Dışı	23
7 İstismarcı	10
8 Tiran	14
8.1 Zorlama	10
8.2 Baskı	6
8.3 Küçümseme	5
9 Yıkıcı	32
9.1 Sabotaj	10
9.2 Süreklilik	7
10 Caydırıcı	4
11 Kötü	4
12 Otoriter	8
13 Zayıf	2
14 Serbest Bırakıcı	8
15 Hizmetkâr	7

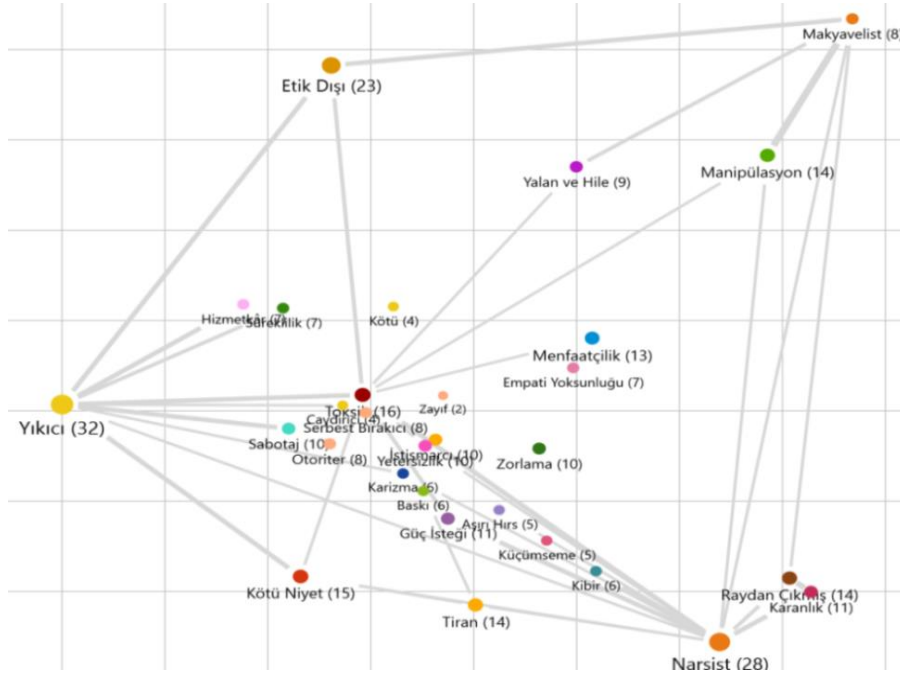
Kod kitabındaki tematik kodlar metin içinde en sık kullanılan kavramlardır ve uluslararası yazında liderliğin karanlık yüzüyle ilgili en çok vurgulanan kavramlara işaret etmektedir. Analiz sonucuna göre, “Yıkıcı”, “Narsist”, “Etik Dışı” frekansı en yüksek ve liderliğin karanlık yüzüyle ilgili çalışmalarda en sık kullanılan kavramlardır.

**Şekil 3: Kod Bulutu**



Kod bulutuna göre, analiz edilen çalışmalarda en fazla odaklanılan kavramlar “Yıkıcı”, “Narsist”, “Etik Dışı”, “Toksik” kavramlarıdır.

**Şekil 4: Liderliğin Karanlık Yüzü Kod Haritası**



Kod haritasına göre, “Toksik”, “Yıkıcı”, “Narsist”, “Etik Dışı”, “Makyavelist”, “Tiran”, “Kötü Niyet”, “Raydan Çıkmış”, “Karanlık” kavramları haritanın temel kesişim noktalarını oluşturmaktadır. “Toksik” kavramı haritanın merkezinde, bütün kavramların kesiştiği noktada yer almaktadır.

**Tablo 3: Liderliğin Karanlık Yüzü Kod İlişkiler Tarayıcısı**

Kod Sistemi	Raydan Çıkmış	Toksik	Karanlık	Narsist	Makyavelist	Etik Dışı	İstismarcı	Tiran	Yıkıcı	Caydırıcı	Kötü	Otoriter	Zayıf	Serbest Bırakıcı	Hizmetkâr	TOPLAM
Raydan Çıkmış			6	4	3			1	2	2						18
Toksik				5		4	2	1	5	1		1		1		20
Karanlık	6			5	2		1	1								15
Narsist	4	5	5		3	1	1	3	3			1				26
Makyavelist	3		2	3		5	1									14
Etik Dışı		4		1	5			1	5		2	1			2	21
İstismarcı	1	2	1	1	1			1	1		1		1	1		11
Tiran	2	1	1	3				2	2			2				13
Yıkıcı	2	5		3		5	1	2		3	1	2		1	5	30
Caydırıcı		1						3								4
Kötü						2	1		1							4
Otoriter		1		1		1		2	2							9
Zayıf							1						1			2
Serbest Bırakıcı		1							1				1			5
Hizmetkâr						2			5			1				8
TOPLAM	18	20	15	26	14	21	11	13	30	4	4	9	2	5	8	200

Kod ilişkiler tarayıcısına göre, sırasıyla, “Yıkıcı”, “Narsist”, “Etik Dışı”, “Toksik”, “Raydan Çıkmış” diğer kavramlarla en ilişkili kavramlardır. “Yıkıcı” *Toksik*, *Etik Dışı*, *Hizmetkâr* kavramlarıyla; “Narsist” *Toksik*, *Karanlık*, *Raydan Çıkmış* kavramlarıyla; “Etik Dışı” *Makyavelist*, *Yıkıcı*, *Toksik* kavramlarıyla; “Toksik” *Narsist*, *Etik Dışı*, *Yıkıcı* kavramlarıyla; “Raydan Çıkmış” *Karanlık*, *Narsist*, *Makyavelist* kavramlarıyla ilişkilidir.

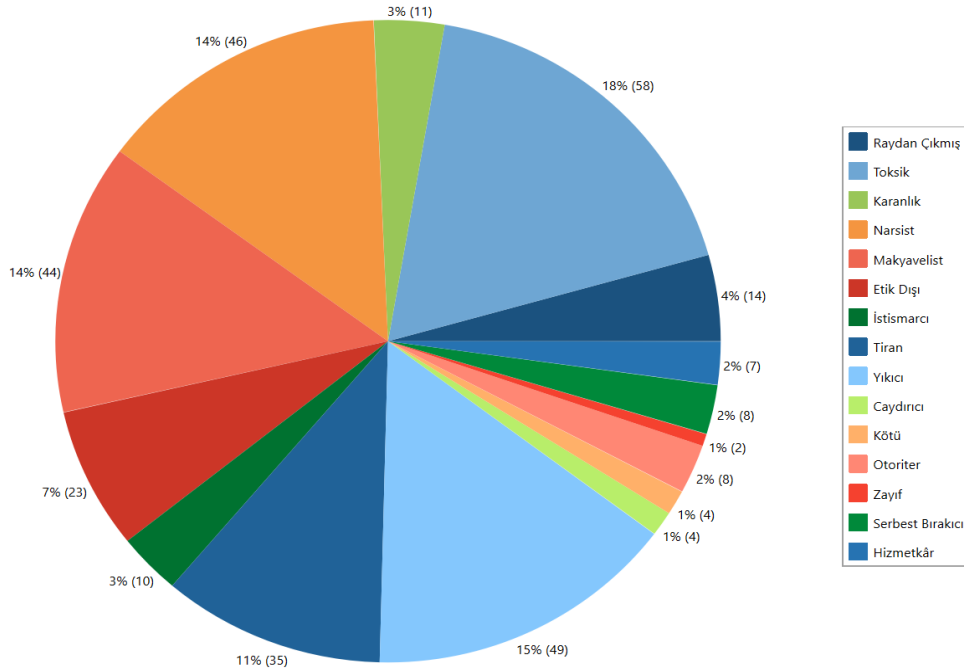


**Tablo 4: Liderliğin Karanlık Yüzü Kod Matris Tarayıcısı**

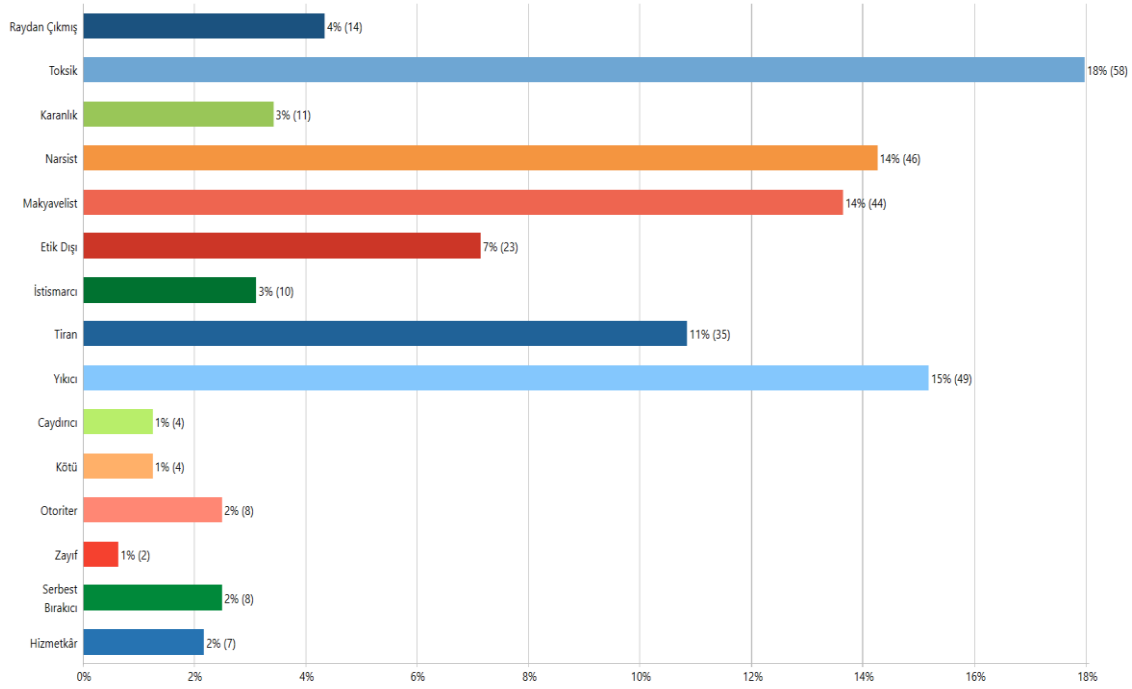
Kod Sistemi	Liderliğin Karanlık Yüzü	TOPLAM
Raydan Çıkmış	●	14
▼ Toksik	●	16
Kötü Niyet	●	15
Güç İsteği	●	11
Yetersizlik	●	10
Karizma	●	6
Karanlık	●	11
▼ Narsist	●	28
Empati Yoksunluğu	●	7
Kibir	●	6
Aşırı Hirs	●	5
▼ Makyavelist	●	8
Manipülasyon	●	14
Menfaatçilik	●	13
Yalan ve Hile	●	9
Etik Dışı	●	23
İstismarcı	●	10
▼ Tiran	●	14
Zorlama	●	10
Baskı	●	6
Küçümseme	●	5
▼ Yıkıcı	●	32
Sabotaj	●	10
Süreklilik	●	7
Caydırıcı	●	4
Kötü	●	4
Otoriter	●	8
Zayıf	●	2
Serbest Bırakıcı	●	8
Hizmetkâr	●	7
TOPLAM	323	323

Kod matris tarayıcısına göre, “Yıkıcı”, “Narsist”, “Etik Dışı”, “Toksik”, “Kötü Niyet”, “Raydan Çıkmış”, “Tiran”, “Manipülasyon” liderliğin karanlık yüzüyle ilgili çalışmalarda en sık vurgulanan kavramlardır.

**Grafik 1: Liderliğin Karanlık Yüzü Kod Sistemi Pasta Grafiği**



**Grafik 2: Liderliğin Karanlık Yüzü Kod Sistemi Grafiği**



Kod sistemi grafiklerinde ana kodlar alt kodlarla birlikte değerlendirildiği için kod matris tarayıcısından farklı olarak “Toksik” en baskın kavramdır. Sırasıyla, “Yıkıcı”, “Narsist”, “Makyavelist”, “Tiran”, “Etik Dışı” en baskın diğer kavramlardır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı, liderliğin karanlık yüzüyle ilgili geliştirilen kavramların ve tanımların analiz edilerek ayrıştırılması, sınıflandırılması ve yazındaki kavramsal karmaşanın azaltılmasına katkı vermektir. Bu bağlamda, liderliğin karanlık yüzüyle ilgili sistematik bir yazın taraması gerçekleştirilerek, alan yazında öne çıkan kavramları içeren bir skala oluşturulmuş ve kavramların tanımlarına yönelik içerik analizi gerçekleştirilmiştir.

Araştırma bulguları, “Yıkıcı”, “Narsist” ve “Etik Dışı” kavramlarının liderliğin karanlık yüzüyle ilişkili çalışmalarda en sık kullanılan kavramlar olduğunu göstermektedir. Ana kodlar alt kodlarla birlikte değerlendirildiğinde, “Toksik”, “Yıkıcı”, “Narsist”, “Makyavelist”, “Tiran” ve “Etik Dışı” kavramları liderliğin karanlık yüzünü oluşturan en baskın kavramlardır.

Yapılan sistematik yazın taramasında, uluslararası yazında liderliğin karanlık yüzüne ilişkin kavramsal sınıflandırma çalışmaları bulunsa da alan yazında karmaşanın sürdüğü ve yerel yazında liderliğin karanlık yüzünü derinlikli şekilde ele alan yeterli düzeyde kavramsal ve görgül araştırma olmadığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın liderliğin karanlık yüzünün kapsamının netleştirilmesine ve kavramsallaştırılmasına katkı vererek daha geniş çaplı

kavramsal çalışmalara ve kültüre özgü sınıflandırma ve kavramsallaştırmalara esas olacak görgül araştırma ve ölçek geliştirme çabalarına temel oluşturabileceği düşünülmektedir.

Her anahtar kelime için 100 kaynağın incelenmesi ve örneklemin 50 çalışmadan oluşması araştırmanın temel kısıtı olup, izleyen çalışmalarda yeni anahtarlar da eklenerek örneklem geliştirilebilir.

### **Kaynakça**

- Aasland, M.S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M.B. & Einarsen, S. (2010). The prevalence of destructive leadership behaviour. *British Journal of Management*, 21(2), 438-452.
- Ashforth, B.E. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human Relations*, 47(7), 755-778.
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership*. New York, NY: Free Press.
- Bligh, M.C., Kohles, J.C., Pearce, C.L., Justin, J.E. & Stovall, J.F. (2007). When the romance is over: Follower perspectives of aversive leadership. *Applied Psychology: An International Review*, 56(4), 528-557.
- Brown, M.E. & Mitchell, M.S. (2010). Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, 20(4), 583-616.
- Camm, T.W. (2019). The dark side of servant-leadership. *International Journal of Servant-Leadership*, 13(1), 107-132.
- Christie, R. & Geis, F.L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.
- Conger, J.A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55.
- Einarsen, S., Aasland, M.S. & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 207-216.
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1), 1-37.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Hogan, R. & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), 40-51.

- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Kelloway, E.K., Sivanathan, N., Francis, L. & Barling, J. (2005). Poor leadership. J. Barling, E.K. Kelloway & M.R. Frone (Der.), *Handbook of work stress* içinde (ss. 89-112). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kets de Vries, M.F.R. & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: An object relations perspective. *Human Relations*, 38(6), 583-601.
- Krasikova, D.V., Green, S.G. & LeBreton, J.M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308-1338.
- Lašáková, A. & Remišová, A. (2015). Unethical leadership: Current theoretical trends and conceptualization. *Procedia Economics and Finance*, 34, 319-328.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created “social climates”. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The allure of toxic leaders: Why we follow destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them*. Oxford: Oxford University Press.
- Maccoby, M. (2004). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 82(1), 92-101.
- Machiavelli, N. (2021). *Hükümdar*. (N. Adabağ, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Orijinal eserin yayın tarihi 1532).
- McCall, M. & Lombardo, M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greensboro, NC: CCL.
- McCleskey, J. (2013). The dark side of leadership: Measurement, assessment, and intervention. *The Business Renaissance Quarterly*, 8(2/3), 35-53.
- McIntosh, G.L. & Rima, S.D. (1997). *Overcoming the dark side of leadership: The paradox of personal dysfunction*. Grand Rapids, MI: Baker.
- Padilla, A., Hogan, R. & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.

- Paulhus, D.L. & Williams, K.M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.
- Platon. (2013). *Devlet*. (S. Eyuboğlu & M.A. Cimcoz, Çev.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Rosenthal, S.A. & Pittinsky, T.L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633.
- Schyns, B. & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- Shackleton, V. (1995). Leaders who derail. V. Shackleton (Der.), *Business leadership* içinde (ss. 89-100). London: Thomson.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M.S. & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Thoroughgood, C.N., Hunter, S.T. & Sawyer, K.B. (2011). Bad apples, bad barrels, and broken followers? An empirical examination of contextual influences on follower perceptions and reactions to aversive leadership. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 647-672.
- Whicker, M.L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. Westport, CT: Quorum.

## TÜRK POLİSİ YAKALAR, AMİRİ KARANLIK DEĞİLSE: KARANLIK ÜÇLÜ, İSTİSMARCI YÖNETİM VE YAŞAM TATMİNİ

**Ertan AKTÜRK**

*Gümüşhane Üniversitesi [ertan\\_akturk44@hotmail.com](mailto:ertan_akturk44@hotmail.com)*

**Doç. Dr. Orkun DEMİRBAĞ**

*Gümüşhane Üniversitesi [orkundemirbag@gumushane.edu.tr](mailto:orkundemirbag@gumushane.edu.tr)*

**Prof. Dr. Uğur YOZGAT**

*Niğantaşı Üniversitesi [ugur.yozgat@nisantasi.edu.tr](mailto:ugur.yozgat@nisantasi.edu.tr)*

**Dr. Öğr. Üyesi Kübra ŞİMŞEK DEMİRBAĞ**

*Gümüşhane Üniversitesi [kubrasimsek@gumushane.edu.tr](mailto:kubrasimsek@gumushane.edu.tr)*

### Özet

Bu çalışma, karanlık üçlü kişilik özelliklerinin (Makyavelizm, psikopati ve narsisizm) çalışanların yaşam tatminine etkisinde istismarcı yönetim anlayışının aracı rolüne ilişkin bir model geliştirmeyi ve test etmeyi amaçlamaktadır. Türk Polis Teşkilatı'nın 300 çalışanından toplanan veriler, doğrulayıcı faktör analizleri kullanılarak doğrulanmış ve hipotezler, yapısal eşitlik modellemesi yoluyla test edilmiştir. Son olarak, aracılığı incelemek için PROCESS uygulanmıştır. Analiz sonuçları, polis amirlerinin sahip olduğu karanlık üçlü kişilik özellikleri olan Makyavelizm, psikopati ve narsisizmin istismarcı yönetimi tetikleyerek polislerin yaşam tatminlerini azalttığını göstermiştir. Çalışma ortamlarında karanlık olarak ifade edilen davranış şekillerinin görülmesi çalışanlar açısından iş-aile-yaşam çatışmaları başta olmak üzere pek çok problemin yaşanmasının temel sebeplerindedir.

**Anahtar Kelimeler:** Karanlık Üçlü, İstismarcı Yönetim, Yaşam Tatmini, Türk Polis Teşkilatı

### 1. Giriş

İstismarcı yönetim ve onun öncülü durumundaki karanlık üçlü kişilik özellikleri ve alt boyutlarının birlikte ele alındığı çalışma sayısı son derece sınırlı (Tepper, 2000; Kiazad vd., 2010; Wisse & Sleebos, 2016) olmakla beraber; istismarcı yönetim ve karanlık üçlü kişilik özelliklerini yaşam tatmini bağlamında değerlendiren herhangi bir araştırma yapılmamıştır. Bu

araştırmada ilk defa karanlık üçlü kişilik boyutlarının yaşam tatminine etkisinde istismarcı yönetimin aracı rolü araştırılmakta ve Türk polislerinin karanlık liderlik algılarının test edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, karanlık üçlü kişilik özelliklerinin ve istismarcı yönetim anlayışının olası olumsuz sonuçları konusunda gerekli önlemlerin alınması, ihtiyaç duyulan normların inşa edilmesi ve çalışan bireylerin başta yaşam tatmini olmak üzere iş ve örgütsel yaşamın verimliliğinin artırılmasına yönelik çalışmaların başlatılması mümkün olacaktır.

## **2. Araştırmanın Yöntemi**

### **2.1. Katılımcılar ve Prosedür**

Araştırmanın evrenini, Türkiye Emniyet Müdürlüğü mensubu polis memurları oluşturmaktadır. Türkiye Emniyet Müdürlüğü'nün toplam 328 bin 719 personel mevcuttur (EGM, 2022). Emniyet Müdürlüğü personelinin, 313.002'si Emniyet Hizmetleri (%95.2), 15.717'si ise diğer hizmet sınıflarındadır (%4,8). Emniyet Hizmetleri sınıfındaki personelin %14.4'ünü Polis Amirleri, %81'ini Polis Memurları, %4.6'sını ise Çarşı ve Mahalle Bekçileri oluşturmaktadır.

Araştırmada kolayda tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem, Türkiye'nin 69 farklı ilinde görev yapan 300 polis memurundan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların %90'ı erkek, %10'u kadındır. Medeni duruma göre dağılım incelendiğinde, evlilerin oranı %92.3, bekârların oranı %7.7'dir. Ortalama çocuk sayısı 1.77'dir.

Örneklemin %5,7'si lise mezunu, %8.7'si ön lisans mezunu, %84.7'si lisans mezunu ve %1 ise yüksek lisans mezunudur. Çalışanların vardiya saatine ait bulgular incelendiğinde ise 08.00-19.00 vardiyasında görev yapanların oranı %27.3, 19.00-08.00 arası görev yapanların oranı %32.3, 08.00-17.00 vardiyasında görev yapanların oranı %20.7, 17.00-08.00 vardiyasında görev yapanların oranı %12.7, 16.00-24.00 arası görev yapanların oranı %5.3, 24.00-08.00 vardiyasında görev yapanların oranı ise %1.7'dir.

Araştırmaya İstanbul, Ankara, Mersin, Bursa, Antalya, Malatya, Elâzığ, Gümüşhane, Giresun, Edirne, Amasya, Gaziantep, Hatay, Isparta, Ağrı, Aydın, Artvin, Konya illerinden katılanlar örneklemin %51'ini oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 34.24 (Sd= 5.06 ve min, max= 26, 47) ve toplam deneyimleri 9.01 yıldır (Sd= 4.76 ve min., max.=1- 40).



## 2.2. Ölçekler

*İstismarcı Yönetim:* Bu çalışmada Tepper'ın (2000) ortaya koyduğu 15 maddelik istismarcı yönetim ölçeğinin Mitchell ve Ambrose'dan (2007) tarafından kısaltılmış versiyonu olan 10 maddeli istismarcı yönetim ölçeği dikkate alınmıştır. Bu ölçekte, istismarcı yönetim aktif-agresif ve pasif agresif (5'er madde) olmak üzere iki boyuttan meydana gelmektedir. Daha önceki araştırmalarda da kullanılmasından dolayı bu çalışmada da 5 maddeli aktif-agresif istismarcı yönetim ölçeği kullanılmıştır.

*Karanlık Üçlü:* Makyavelizm, Psikopati ve Narsisizm'e ait değişkenlerin ayrıntılı ölçekler kullanılarak ölçülmesi madde sayısını oldukça artırmasından dolayı bu çalışmada orijinal adı "Dark Triad Dirty Dozen" olan kısaltılmış versiyonu kullanılmıştır (Jonason & Webster, 2010). Toplam 12 maddeden oluşan ölçekte, Makyavelizm, psikopati ve narsisizm dörder madde ile ölçülmektedir. Ölçeğin Türkçe geçerliliği Özsoy ve ark. (2017) tarafından yapılmıştır.

*Yaşam Tatmini:* Diener ve ark. (1985) tarafından ortaya koyulmuş olan ölçek kullanılmıştır. Yaşam tatmini ölçeği, yaşam tatminini bir bütün olarak ölçen beş maddeden oluşmaktadır.

*Demografik değişkenler:* Yaş, cinsiyet, çocuk sayısı, medeni durum ve deneyim kontrol değişkenleri olarak ele alınmıştır.

## 3. Bulgular

Ortak metot varyansını (CMV) incelemek Harman'ın tek faktör testi uygulanmıştır. Harman'ın tek faktör testi için 27 maddelik temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiştir. Döndürmesiz analiz sonuçlarına göre, özdeğeri 1'den büyük olan 5 faktör, toplam varyansın %66.69'unu açıklamaktadır. Birinci faktör varyansın %49.61'ini açıklamaktadır ve dolayısıyla birinci faktörün %50'den daha azını açıklayan bir gizil değişken olmasına yönelik ön koşul sağlanmıştır (Podsakoff & Organ, 1986; Fuller vd.,2016). Daha sonraki aşamada, tek faktörlü modelin son derece zayıf bir uyum iyilik değerine sahip olduğu bulunmuştur ( $\chi^2$ : 1813.423;  $\chi^2$  / df: 8.68;  $p < 0.01$ ; TLI: 0.68; CFI: 0.70; RMSEA: 0.17; SRMR: 0.12). Çoklu bağlantı sorununun var olup olmadığına yönelik VIF ve tolerans istatistikleri incelenmiş ve VIF değerlerinin 1.28-5.84 aralığında olduğu için 10'un altında olma şartı da sağlanmaktadır (Kennedy, 1992).

Yapılan analizlerde tahmin edicilerin ilgili tolerans değerlerinin 0.17-0.78 aralığında olduğu ve ilgili değerlerin 0.10 değerinin üzerindedir (Tabachnick & Fidell, 2001). Bütün bu veriler

ışığında bu çalışmada çoklu bağlantı sorununun bulunmadığı, ortak yöntem varyansının önemli bir tehdit oluşturmadığı ve diğer analizlere geçilebileceği sonucuna ulaşılmıştır (Harris & Mossholder, 1996).

Ölçümlerin yapı geçerliliğini ortaya koymak için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır. Beş faktörlü modelin iyi model uyum değerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $\chi^2$ : 385.815;  $\chi^2 / df$ : 1.96;  $p < 0.01$ ; TLI: 0.96; CFI: 0.96; RMSEA: 0.06; SRMR: 0.06) (Hu & Bentler, 1999) ve beş adet değişkenin bütünü Makyavelizm, narsisizm, psikopati, istismarcı yönetim ve yaşam tatmininin birbirinden farklı değişkenler olduğu ortaya konulmuştur. Gizil değişkenlere ait olan göstergeler için bütün faktör yüklerinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ( $p < 0.001$ ), bu da ifadelerin bütün gizil örüntüleri iyi bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir.

Çalışmada kullanılan veri setlerinin faktör yükleri, istismarcı yönetim için 0.87-0.76, Makyavelizm için 0.82-0.80, narsisizm için 0.87-0.83, psikopati için 0.84-0.77 ve yaşam tatmini için 0.86-0.76 arasında değişmektedir ve iç tutarlılık düzeyinin her bir değişken için uygun seviyelerde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tüm gizil örüntülerin bileşik güvenilirlik değerleri (CR) 0.88 ile 0.91 arasında değişmektedir ve 0.7 eşiğini aşmıştır. Tüm yapıların ortalama çıkarılan varyans (AVE) değerleri 0.65 ile 0.73 arasında değişmektedir ve yapının yakınsak geçerliliği sağlanmaktadır. Makyavelizm, narsisizm ( $r = 0.82$ ,  $p < 0.01$ ), psikopati ( $r = 0.79$ ,  $p < 0.01$ ), aktif istismarcı yönetim ( $r = 0.74$ ,  $p < 0.01$ ) ile pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Fakat yaşam tatmini ile ( $r = -.41$ ,  $p < 0.01$ ), negatif yönlü ilişkiye sahiptir. Bu ilişkilerin yanı sıra, aktif istismarcı yönetim ile yaşam tatmini ( $r = -.43$ ,  $p < 0.01$ ) negatif ilişkilidir. Elde edilen bu verilerden sonra, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen yaklaşım kullanılarak ayırt edici geçerlilik ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Veri setinin ortalama varyansının (AVE) karekökünün değişkenler arasındaki korelasyon değerlerinden daha yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

H<sub>1</sub> hipotezi Makyavelizm kişilik özelliğinin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde istismarcı yönetimin aracı rolü, H<sub>2</sub> hipotezi narsisizm kişilik özelliğinin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde istismarcı yönetimin aracı rolü ve H<sub>3</sub> hipotezi psikopati kişilik özelliğinin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde istismarcı yönetimin aracılık rolünü test etmek için oluşturulmuştur. Aracılık etkisi konusunda çalışma yapan Baron ve Kenny (1986) aracılığın geçerli kabul edilebilmesi için 4 koşul ortaya koymuştur: Bunlar; (1) bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olması, (2) aracı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olması, (3) bağımlı ve aracı değişken arasında bağımsız anlamlı bir ilişkinin

olmasıdır ve (4) modellemeye aracı etkiye sahip değişkenin dâhil edilmesi durumunda bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki gücünün ortadan kalkması durumunda tam aracılık etkisinden söz edilirken ilişki gücünün önemli oranda azalması durumunda ise kısmi aracılık etkisinden söz edilmektedir.

Makyavelizm'in ( $\beta = -.36, p < 0.01$ ) yaşam tatmini ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olmasından dolayı aracılığın ilk koşulu sağlanmıştır. Makyavelizm ( $\beta = .68, p < 0.001$ ) ile istismarcı yönetim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olmasından dolayı aracılığın ikinci koşulu da yerine getirilmiştir. İstismarcı yönetim ile yaşam tatmini negatif ve anlamlı olarak ilişkilidir ( $\beta = -.26, p < 0.001$ ), böylelikle aracılığın üçüncü koşulu da sağlanmıştır. Son olarak ise istismarcı yönetimi modele dâhil ettiğimizde, Makyavelizm ( $\beta = -.18, p > 0.05$ ) gücünü tamamen kaybederken istismarcı yönetimin ( $\beta = -.26, p < 0.001$ ) yaşam tatmini üzerindeki gücü devam etmektedir. Önyükleme kullanılması sonucu istismarcı yönetim için tahmin edilen dolaylı etki  $-.18$ 'dir ve % 95 güven aralığında  $-.30$  ile  $-.06$  değerleri aldığı görülmektedir. Sıfır değerinin güvenilirlik değerlerinde bulunmamasından hareketle kısmi aracılık etkisi doğrulanmıştır.  $H_1$  hipotezi, iki örneklem için de desteklenmiştir.

Narsisizmin ( $\beta = -.36, p < 0.001$ ) yaşam tatmini ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olmasından dolayı aracılığın ilk koşulu sağlanmıştır. Narsisizm ( $\beta = .72, p < 0.001$ ) ile istismarcı yönetim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olmasından dolayı aracılığın ikinci koşulu da yerine getirilmiştir. İstismarcı yönetim ile yaşam tatmini negatif ve anlamlı olarak ilişkilidir ( $\beta = -.26, p < 0.001$ ), böylelikle aracılığın üçüncü koşulu da sağlanmıştır. Son olarak ise istismarcı yönetimi modele dâhil ettiğimizde, narsisizm (Örneklem1:  $\beta = -.16, p < 0.05$ ) gücünü önemli ölçüde kaybederken istismarcı yönetimin ( $\beta = -.28, p < 0.001$ ) yaşam tatmini üzerindeki gücü devam etmektedir. Önyükleme kullanılması sonucu istismarcı yönetim için tahmin edilen dolaylı etki  $-.20$ 'dir ve % 95 güven aralığında  $-.31$  ile  $-.04$  değerlerini aldığı görülmektedir. Sıfır değerinin güvenilirlik değerlerinde bulunmamasından hareketle her iki örneklemde de  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir.

Psikopatinin ( $\beta = -.36, p < 0.01$ ) yaşam tatmini ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olmasından dolayı aracılığın ilk koşulu sağlanmıştır. Psikopati ( $\beta = .61, p < 0.001$ ) ile istismarcı yönetim arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olmasından dolayı aracılığın ikinci koşulu da yerine getirilmiştir. İstismarcı yönetim ile yaşam tatmini negatif ve anlamlı olarak ilişkilidir ( $\beta = -.26, p < 0.001$ ), böylelikle aracılığın üçüncü koşulu da sağlanmıştır. Son olarak ise istismarcı yönetimi modele dâhil ettiğimizde, psikopati ( $\beta = -.18, p > 0.05$ ) gücünü önemli ölçüde kaybederken istismarcı yönetimin ( $\beta = -.29, p < 0.001$ ) yaşam tatmini üzerindeki gücü devam

etmektedir. Önyükleme kullanılması sonucu istismarcı yönetim için tahmin edilen dolaylı etki -.23'tür ve % 95 güven aralığında -.30 ile -.09 değerlerini aldığı görülmektedir. Sıfır değerinin güvenirlilik değerlerinde bulunmamasından hareketle her iki örnekleme de H<sub>3</sub> hipotezi doğrulanmıştır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın temel varsayımı, karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip yönetici veya amirlerin istismar edici davranışlarda bulunarak çalışanların yaşam tatmin seviyesini azalttıklarıdır ve çalışma Türk Polis Teşkilatı'nın 300 polis memuru üzerinde uygulanmıştır.

Makyavelizm ile yaşam tatmini arasındaki negatif yönlü anlamlı ilişki, bu alanda yapılmış olan araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir (Ali & Chamorro-Premuzic, 2009; Saltoğlu, 2018; Saticı vd., 2018). Makyavelist amirler, duygusal farkındalıktan yoksun, kuşkucu, etik değerleri umursamayan ve kişisel çıkarlar için etik dışı ve acımasız eylemlere başvurabilen kimselerdir. Astların amir veya yöneticileri tarafından istenmeyen davranışlara maruz bırakılması, astlarda yaşam ve iş tatmin seviyelerinde azalma başta olmak üzere dışlanmayı ve misilleme araçlarını kullanmalarını tetikleyebilmektedir (Cross, Hardin, & Gercek-Swing, 2011; Lim vd., 2008).

Karanlık üçlünün bir diğer alt başlığını oluşturan narsisizm ile istismar edici yönetim arasında ilişki olduğu da önceki çalışmalarda belirtilmiştir (Mitchell & Ambrose, 2007). Narsist kişiliğin; narsisizm (Benson & Hogan, 2008), yolsuzluk (DeCelles & Pfarrer, 2004), başarısız vizyon (Conger, 1990) ve duygusal yoksunluk (Hogan & Hogan, 2001) konuları ile ilişkili olması gerek bireysel gerekse örgütler açısından oluşturacağı tahribatın göstergelerinden birisi olarak kabul edilmiştir. Higgs (2009), narsist özellik gösteren liderlerin istismarcı gücü kullanarak kendi ihtiyaçlarına hizmet edebileceğini ve bunun sonucu olarak da çalışanlar ve örgütsel yapı için negatif ve yıkıcı sonuçlar ortaya çıkarabileceklerini belirtmiştir. Narsist liderlerin ukalalık, başka insanların duygularını ve ihtiyaçlarını yok sayma, yakın ilişkiler kurmak yerine beğeni kazanma çabası gibi özelliklerinin çalışanlar ve örgütsel yapılar için telafi edilemez sonuçları olacaktır (Mellahi vd., 2002).

Psikopati, karanlık üçlünün sonucusudur. Psikopat yöneticilerin vermiş oldukları zarar sonrası pişmanlık duymama, düşük öz kontrol ve empati becerisi, üstünlük arzusu, yalancılık ve manipülasyon gibi özelliklere sahip oldukları bilinmektedir. Örgütlerde bu tür olumsuz özelliklere sahip yöneticiler, dikkat çekme çabası, sürekli haklı olma ve hayranlık duyulma arzusuna sahip olmalarından dolayı çalışanların emeklerini ve gayretlerini önemsemeyerek

onları örseleyebilen davranışlarda bulunabilirler (Boddy, 2011; Mathieu vd., 2014; Volmer vd., 2016). Bu anlamda psikopati özelliği taşıyan yöneticiler kibirli ve kendilerini diğerlerinden üstün gören tavırları sebebiyle çalışanların ve örgütsel iklimin en önemli tehlike unsuru olarak kabul edilmektedirler (Raskin & Terry, 1988). Araştırma sonucunda karanlık üçlü kişilik özelliklerinin alt boyutunu oluşturan psikopati ile yaşam tatmini arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin bulunmasından dolayı H<sub>3</sub> hipotezi de doğrulanmıştır (Aghababaei & Błachnio, 2015; Bourbonnais & Durve, 2018; Love & Holder, 2014; Saticı vd., 2018).

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, çalışanların amirlerinin sebep olduğu problemlerin görünenden çok daha büyük ve derin olduğunu göstermektedir. Değişime kapalı yapılardan biri olan Türk Polis Teşkilatı'ndaki bu probleme ilişkin farkındalık yaratılması, çalışanların yaşam tatmini ve psikolojik iyi oluşları için kritiktir.

Bu çalışma sonucu elde edilen veriler amirlerin ast konumundaki polis memurları tarafından değerlendirilmesine dayalıdır. Gelecek çalışmalarda, araştırmayı daha da ileriye götürmek adına, çalışanların değerlendirmeleri yanında amir ve yöneticilerin kendileri hakkındaki değerlendirmelerinin de yer alması tavsiye edilmektedir.

### **Kaynakça**

- Aghababaei, N., & Błachnio, A. (2015). Well-being and the Dark Triad. *Personality and individual differences*, 86, 365-368.
- Ali, F., & Chamorro-Premuzic, T. (2010). The dark side of love and life satisfaction: Associations with intimate relationships, psychopathy and Machiavellianism. *Personality and individual differences*, 48(2), 228-233.
- 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.
- Benson, M. J., & Hogan, R. (2008). How dark side leadership personality destroys trust and degrades organisational effectiveness. *Organisations and People*, 15(3), 10-18.
- Boddy, C. R. (2011). *Corporate psychopaths*. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan.
- Bourbonnais, K., & Durand, G. (2018). The incremental validity of the Triarchic model of psychopathy in replicating “The dark side of love and life satisfaction: Associations with

- intimate relationships, psychopathy and Machiavellianism”. *The Quantitative Methods for Psychology*, 14(3), 12-17.
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational dynamics*, 19(2), 44-55.
- DeCelles, K. A., & Pfarrer, M. D. (2004). Heroes or villains? Corruption and the charismatic leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(1), 67-77.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71–75.
- EGM, (2022). <http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/2348/Emniyet+Genel+Mudurlugu+2019-2023>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of business research*, 69(8), 3192-3198.
- Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1996). The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation. *Journal of Management*, 22(4), 527-547.
- Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. *Journal of change management*, 9(2), 165-178.
- Hogan, R., & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 40-51.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1-55.
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420–432.
- Kennedy, P. (1992). *A Guide to Econometrics*, 3rd ed. Cambridge, MA: MIT Press,
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors’

- Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519.
- Love, A. B., & Holder, M. D. (2014). Psychopathy and subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 66, 112-117.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88.
- Mellahi, K., Jackson, P., & Sparks, L. (2002). An exploratory study into failure in successful organizations: the case of Marks ve Spencer. *British Journal of Management*, 13, 15-29.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1159–1168.
- Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K., & Ardiç, K. (2017). Reliability ve Validity Of The Turkish Versions Of Dark Triad Dirty Dozen (Dtdd-T), Short Dark Triad (Sd3-T), Ve Single Item Narcissism Scale (Sins-T). *Personality ve Individual Differences*, 117(2017),11-14.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of management*, 12(4), 531-544.
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of personality and social psychology*, 54(5), 890-902
- Saltoğlu, S. (2018). The Role of Coping Style As A Mediator Between The Dark Triad and Psychological Well-Being. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Satici, S. A., Kayiş, A. R., Yılmaz, M. F., & Eraslan-Çapan, B. (2018). Dirty Dozen Scale: A study of adaptation to Turkish university students. *Anatolian Journal of Psychiatry*, 19(1), 34-40.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th ed.) Boston: Allyn & Bacon



Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2): 178-190.

Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, 101, 413-418.

Wisse, B., & Sleebos, E. (2016). When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor Machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences*, 99, 122-126.

## ÇALIŞANLAR RİSK ALMAKTAN NEDEN KAÇINIR? İSTİSMARCI YÖNETİM VE İŞ GÜVENCESİZLİĞİ AÇISINDAN BİR İNCELEME

**Dr. Öğr. Üyesi Hasan Sadık TATLI**

*İstanbul Beykent Üniversitesi, hasantatli@beykent.edu.tr*

**Arş. Gör. Berika AKÇAY**

*İstanbul Gelişim Üniversitesi, bakcay@gelisim.edu.tr*

**Dr. Öğr. Üyesi Tuba BIYIKBEYİ**

*Kilis 7 Aralık Üniversitesi, tuba.biyikbeyi@kilis.edu.tr*

### Özet

Araştırmanın amacı istismarcı yönetimin çalışanların risk alma davranışlarına etkisinde iş güvencesizliğinin etkisinin tespit edilmesidir. Araştırma, İstanbul ilindeki 305 özel sektör çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerinin toplanmasında çevrimiçi anket formları kullanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre istismarcı yönetimin çalışanların iş güvencesizliğini önemli düzeyde arttırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca iş güvencesizliği hisseden çalışanların risk alma düzeylerinin azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın diğer önemli bulgusuna göre istismarcı yönetim çalışanların risk alma düzeyini olumsuz etkilemektedir. Son olarak istismarcı yönetimin risk almaya etkisinde iş güvencesizliğinin anlamlı bir aracılık rolü olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, istismarcı yönetim uygulamalarının çalışanların iş güvencesine bağlı olmadan da risk almaktan kaçınmalarına neden olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

**Anahtar Kelimeler:** *İstismarcı yönetim, İş güvencesizliği, Risk alma.*

### 1. Giriş

Kaynakları koruma teorisinin odağı, çalışanın sahip oldukları kaynaklarını koruma, yeni kaynaklara sahip olmak üzerinedir (Halbesleben vd. 2014). Çalışanlar, kaynaklarına ya da kazanımlarına yönelik tehlike hissettiklerinde kaynaklarını koruma eğiliminde olurlar (Hobfoll, 2001). Söz konusu tehditler; kaynakların azaltılması, işten çıkarma ya da stres olabilir (Tepper, 2000; De Cuyper vd. 2012). Çalışan tehditlere maruz kaldığında kaynaklarını korumak için kendisini geriye çekebilir ve örgüte katkılarını minimum seviyede tutabilir. Örneğin, yöneticinin olumsuz davranışları çalışanların kaynaklarına bir tehdit oluşturduğunda çalışanlar

kendilerini koruma eğiliminde olabilir ve riskli kararlardan kaçınabilir. İstismarcı yönetim, yaklaşımı çalışanların kaynaklarını tehdit eden bir yönetim türüdür.

İstismarcı yönetimin çalışanlara olumsuz etkileri geniş bir çerçevede değerlendirilirken, çalışanların iş amaçlı riskleri nasıl aldıkları yeterince incelenmemiştir. Dahası, istismarcı yönetimin risk alma eğilimine etkisinin hangi bağlamda gerçekleştiği hakkında oldukça sınırlı bilgi birikimi bulunmaktadır. Söz konusu eksiklik, olumsuz yönetim tarzları karşısında çalışanların kaynaklarını nasıl korumaya aldığı ve karar mekanizmalarının nasıl etkilendiği konularında çıkarım yapmak zorlaşmaktadır.

İstismarcı yönetimin çalışanların kendilerini güvende hissetme düzeylerini azaltacağı (Tatlı ve Öngel, 2023), buna bağlı olarak da risk alma niyetlerini olumsuz yönde etkileyeceği varsayımıyla araştırmanın iş güvencesizliği bağlamında yapılmasına karar verilmiştir. Böylece, araştırmanın amacı, istismarcı yönetimin risk alma niyetine etkisinde iş güvencesizliğinin aracılık rolünün tespit edilmesi olarak belirlenmiştir.

İstismarcı yönetimin çalışanların iş güvencesizliği algısını arttırması, çalışanların kendilerini tehdit altında hissetmelerine neden olabilir. İş güvencesizliğinin artmasına bağlı olarak kendisini tehdit altında hisseden çalışanlar yanlış yapma kaygısı ile risk almaktan kaçınabilirler. Bu araştırma sonucunda, söz konusu ilişkilerin nasıl gerçekleştiğinin test edilmesi ile alanyazına katkı sunulmaktadır. Diğer bir ifade ile araştırma sonuçları, çalışanın örgüte katkısını engelleyen bir unsur olan istismarcı yönetimin ve istismarcı yönetimin rolünü keşfetmek açısından önemlidir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Araştırmanın bu bölümünde istismarcı yönetim, iş güvencesizliği, risk alma kavramları ile kavramlar arasındaki ilişkiler sunulmaktadır.

### **2.1. İstismarcı yönetim**

İstismarcı yönetim, işlevsel olmayan ve örgütün bütününe zarar verebilecek derecede olumsuz etkileri bulunan, liderliğin karanlık yüzü olarak görülen yönetici davranışıdır (Tepper, 2007; Burton ve Hoobler, 2011). İstismarcı yönetim kavramı ilk kez Tepper (2000) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Yöneticilerin, çalışanlarına yönelik sergilediği her türlü olumsuz ve düşmanca sözlü ya da sözsüz tavır anlamına gelen istismarcı yönetim kavramı fiziksel şiddet içermemektedir (Tepper, 2007). Fiziksel olmayan yönetimsel düşmanlık kurbanların refahları, risk alma eğilimleri ve iş yaşam kaliteleri azalmaktadır (Schat vd., 2006).

## 2.2. İş güvencesizliği

İş güvencesizliği aynı istihdam durumunda olursa bile, bir çalışandan diğer çalışana değişebilen bir algıdır. Genellikle zor şartlar altındaki bir çalışma döneminde istenen sürekliliği sürdürme konusundaki güçsüzlük hissi ve bireyin işine yönelik algıladığı tehditlerden kaynaklı ortaya çıkmaktadır (Greenhalgh, 1984). Heaney vd. (1994), iş güvencesizliğini “var olan işin sürekliliğine yönelik muhtemel bir tehdit algılaması” şeklinde tanımlamaktadır. İş güvencesizliği arttıkça bireyin iş ile ilgili olumlu hislerinde azalma görülmektedir (Akçin, 2023). Kendini güvende hissetmeyen çalışanın işte yükselme ya da iş yerini olumlu yönde geliştirebilecek herhangi bir konuda risk almaktan kaçınması beklenebilir.

## 2.3. Risk alma

Risk alma, olumsuz sonuçlara yol açma ihtimali olsa bile herhangi bir davranışı gerçekleştirme isteğidir (Boyer, 2006). Risk alma davranışları, insanların riskli davranışlara girerken sahip oldukları güdülere göre risk alma davranışlarını teşvik edici risk alma ve araçsal risk alma olarak sınıflandırılabilir. Teşvik edici risk alma, güçlü duygusal heyecan yaşamak için risk alma eğilimini temsil ederken, araçsal risk alma belirli hedeflere ulaşmak için risk alma eğilimini ortaya koymaktadır (Li vd., 2022). Risk almak, amaca ulaşmak için kullanılan bir araç olarak görülmektedir. Ancak çalışanlar tehdit hissettiğinde, herhangi bir risk alma davranışında bulunmamak, onlar için en uygun yol olabilir (Storseth, 2006; Liv d. 2022).

## 2.4. Değişkenler arasındaki ilişkiler ve hipotez geliştirme

İstismarcı yönetim çalışanların maddi ve manevi kazanımlarını, kaynaklarını olumsuz yönde etkileyen bir liderlik yaklaşımını ifade eder. Yöneticilerin tehditkâr davranışları, küçümseyici ifadeleri gibi olumsuz davranışlar çalışanların kendini güvensizlik içinde hissetmesine neden olur (Tepper, 2000; De Cuyper vd. 2012). Çalışan kendisini güvende hissetmediğinde yaygın olarak gösterdiği davranış korunma amacıyla geriye çekilme, risklerden uzak durma, stres faktörlerinden kaçınma gibi davranış kalıplarıdır (Storseth, 2007). Kaynakları koruma teorisi kapsamında düşünüldüğünde; kaynakların kaybının kazançtan daha önemli olduğu durumlarda (Hobfoll, 2001), çalışanlar istismarcı yönetimler karşısında riskten kaçınma eğiliminde olabilirler (Yuan vd. 2022). Diğer bir ifadeyle, çalışanlar istismarcı yönetimler karşısında iş güvencesizliği yaşayabilir ve riskten kaçınma eğilimi gösterebilirler. Bu çıkarımdan hareketle oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

*H<sub>1</sub>: İstismarcı yönetim iş güvencesizliğini pozitif yönde etkiler.*

*H<sub>2</sub>: İş güvencesizliği risk alma eğilimini negatif yönde etkiler.*

*H<sub>3</sub>: İstismarcı yönetim risk alma eğilimini negatif yönde etkiler.*

*H<sub>4</sub>: İstismarcı yönetimin risk alma eğilimine etkisinde iş güvencesizliğinin aracılık rolü bulunmaktadır.*

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın bu bölümünde örneklem özellikleri ve örnekleme teknikleri, araştırmada kullanılan veri toplama araçları ve kavramsal model hakkında bilgiler verilmektedir.

#### **3.1. Örneklem ve örnekleme tekniği**

Araştırmanın örnekleme İstanbul ilindeki özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme 305 personelden oluşmaktadır. Örneklem sayısının belirlenmesinde Hair vd. (2014) tarafından sunulan örneklem prosedürü izlenmiştir. Bu prosedüre göre araştırmada yer alan ölçeklerdeki her bir madde için en az 10 örnekleme ulaşmak yeterlidir. Araştırmada kullanılan 22 maddeye karşılık 220 örnekleme ulaşmak yeterli görülmektedir. Araştırmanın veri toplama sürecinde 305 personelden veri toplanmış ve söz konusu kriter sağlanmıştır. Araştırma örnekleminin seçiminde kolayda örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kolayda örnekleme tekniği örnekleme ulaşmada zaman ve maliyet konusunda faydalıdır, ancak sonuçların genellenebilirliği konusunda kuşkulara sahiptir (Kurtuluş, 2011).

Katılımcıların tamamı özel sektörde faaliyet gösteren firmalarda yer almaktadır. Katılımcıların %9,8'i 24 yaş ve altındaki kişilerden oluşmaktadır. Ayrıca katılımcıların %20,3'ü 25-29 yaş arasında, %29,8'i 30-34 yaş arasında, %15,4'ü 35-39 yaş arasında, %15,4'ü 40-44 yaş arasında, %9,2'si ise 45 yaş ve üzerindeki katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların %48,9'u erkek, %51,1'i kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %7,2'i lise ve altında, 12,1'i önlisans düzeyinde, %54,4'ü lisans düzeyinde, %26,3'ü lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir. Çalışanların %20,0'si 0-3 yıl arasında tecrübe, %26,6'sı 4-7 yıl arasında tecrübe, %19,0'u 8-11 yıl arasında tecrübe, %14,4'ü 12-15 yıl arasında, %20,0'si 16 yıl ve üzerinde tecrübeye sahiptir.

#### **3.2. Ölçüm araçları**

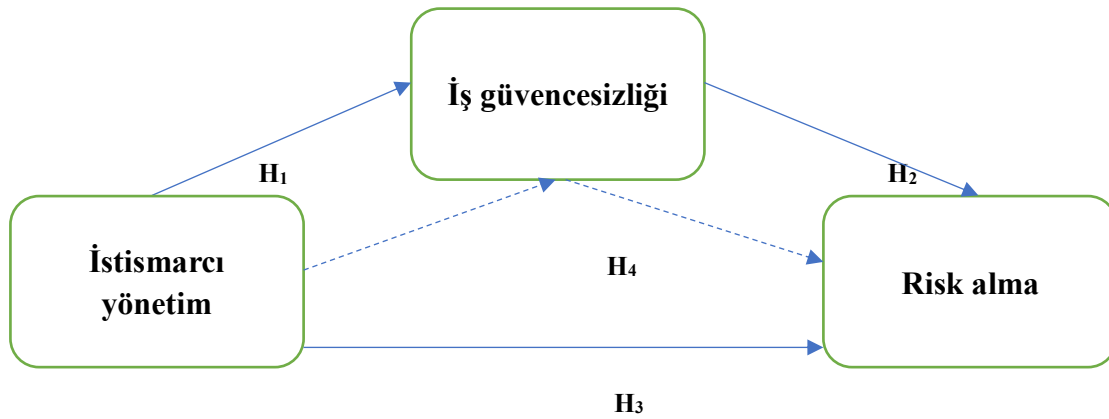
Araştırmada üç farklı ölçüm aracı ile veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Bunlardan ilki istismarcı yönetim ölçeğidir. İstismarcı yönetim ölçeği Tepper (2000) tarafından oluşturulmuş, Ülbeği vd. (2014) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. İstismarcı yönetim ölçeği 15 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. İş güvencesizliği ölçeği Vander Elst vd. (2014) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe alanyazında birçok araştırmada kullanılmıştır (Demirbağ vd. 2021). İş güvencesizliği ölçeği dört madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. İşte

risk alma eğiliminin ölçülmesinde kullanılan ölçüm aracı Weber vd. (2002)'in katkıları ile geliştirilmiştir. Türkçe formu birçok araştırmacı tarafından kullanılmıştır (örn; Dinç ve Tez, 2017). Veri toplama sürecinde ölçüm araçları için 5'li likert ölçümü kullanılmıştır (1- kesinlikle katılmıyorum / 5- kesinlikle katılıyorum). Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenebilmesi için beş adet (yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, tecrübe ve çalışılan işyerinin kamu/özel kuruluş olması) tanımlayıcı soru kullanılmıştır.

### 3.3. Kavramsal Model

Araştırmanın kavramsal modelinde istismarcı yönetim bağımsız (x), iş güvencesizliği aracı (m) ve risk alma davranışı bağımlı (y) değişkeni ifade etmektedir. İstismarcı yönetimin iş güvencesizliğine etkisi H<sub>1</sub>, iş güvencesizliğinin risk almaya etkisi H<sub>2</sub>, istismarcı yönetimin risk almaya etkisi H<sub>3</sub>, istismarcı yönetimin risk almaya etkisinde iş güvencesizliğinin aracılık rolü ise H<sub>4</sub> hipotezi ile ifade edilmektedir.

Şekil 1. Kavramsal Model



## 4. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde verilerin analizine ve araştırma modelinin testine yer verilmektedir. Öncelikle SPSS 25 paket programı ile faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ölçüm araçlarının uygunluğunun sağlanması sonrasında korelasyon analizi ve tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Son olarak, araştırmanın aracılık modeli test edilmiştir.

### 4.1. Faktör ve Güvenilirlik Analizi

İstismarcı yönetim, iş güvencesizliği ve risk eğilimi ölçeklerinin uygunluğunun değerlendirilmesi için faktör ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Faktör ve güvenilirlik analizi

sonuçlarının değerlendirilmesinde Hair vd. (2014) tarafından sunulan ve alanyazında kabul gören sınır değerleri esas alınmıştır. Söz konusu kriterlere göre KMO örneklem yeterliği ölçümü 0,6/0,7 ve üzerinde, Bartlett's küresellik testi  $p < 0,05$  düzeyinde, açıklanan toplam varyans %60 ve üzerinde, Cronbach's Alpha katsayısı 0,6/0,7 ve üzerinde, maddelerin faktör yükü 0,4 ve üzerinde olmalıdır. Analiz bulguları Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1: Faktör ve güvenilirlik analizleri**

Faktör analizi		İstismarcı yönetim	İş güvencesizliği	Risk eğilimi
KMO		,952	,798	,667
Bartlett's Test	Yaklaşık ki-kare	3210,745	737,391	234,813
	Serbestlik derecesi	91	6	3
	Anlamlılık	,000	,000	,000
Açıklanan toplam varyans		61,183	75,748	67,485
Faktör yükleri		[0,689/0,847]	[0,823/0,903]	[0,771/0,867]
Güvenilirlik analizi		İstismarcı yönetim	İş güvencesizliği	Risk eğilimi
Cronbach's Alpha		0,949	0,891	0,750
Madde sayısı		14	4	3

Faktör analizi bulgularına göre istismarcı yönetim ölçeğinin KMO değeri 0,952, Bartlett's küresellik testi  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı, açıklanan varyansı %61,18, faktör yükleri 0,689 ile 0,847 arasındadır. İş güvencesizliği ölçeğinin KMO değeri 0,798, Bartlett's küresellik testi  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı, açıklanan varyansı %75,75, faktör yükleri 0,823 ile 0,903 arasındadır. Son olarak risk eğilimi ölçeğinin KMO değeri 0,667, Bartlett's küresellik testi  $p < 0,05$  düzeyinde, açıklanan varyansı %67,49, faktör yükleri 0,771 ile 0,867 arasındadır.

Güvenilirlik analizi bulgularına göre, istismarcı yönetim ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,949, madde sayısı 14'tür. İstismarcı yönetim ölçeğinde yer alan "Yöneticim sözünde durmaz" maddesi, farklı bir boyut oluşturmasından dolayı araştırma kapsamından çıkarılmıştır. İş güvencesizliği ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,891, madde sayısı ise 4'tür. Son olarak risk eğilimi ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,750, madde sayısı ise 3 olarak tespit edilmiştir. İş güvencesizliği ve risk eğilimi ölçeklerinde herhangi bir madde araştırma kapsamı dışında bırakılmamıştır. Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, ölçeklerin araştırma kapsamında kullanılmasının uygun olduğunu ifade etmek mümkündür.



#### 4.2. Korelasyon Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenlerin uygun değerler sağlamasından sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin tespiti için korelasyon analizi aşamasına geçilmektedir. Normallik varsayımının testi için verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $-2/2$  arasında olmasından dolayı verilerin normal dağıldığı varsayılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013; George ve Mallery, 2010). Sonrasında gerçekleştirilen korelasyon analizi bulguları ve tanımlayıcı istatistikler Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2: Korelasyon Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ort.	Std. Sapma	İstismarcı yönetim	Risk eğilimi	İş güvencesizliği
İstismarcı yönetim	1,7461	,89844	1		
Risk eğilimi	4,0743	,84527	-,262**	1	
İş güvencesizliği	1,9680	1,10323	,552**	-,178**	1
** . Anlamlılık 0,01 düzeyinde N:305					

Korelasyon analizi bulgularına göre risk eğilimi ile istismarcı yönetim arasında düşük düzeyde (-0,26) ve negatif yönde, iş güvencesizliği ile istismarcı yönetim arasında orta düzeyde ( $r= 0,55$ ) ve pozitif yönde, risk eğilimi ile iş güvencesizliği arasında çok düşük düzeyde (-0,18),  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı ve negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların istismarcı yönetim algıları çok düşük düzeyde (1,75), risk eğilimi çok yüksek düzeyde (4,07), iş güvencesizliği ise çok düşük düzeydedir (1,97).

#### 4.3. Aracılık modeli testi

Bağımsız değişkenin bağımlı değişkene etkisi, farklı bir değişken üzerinden gerçekleştiği durumda, aracılık analizi kullanılmaktadır. Aracılık analizinin gerçekleştirilmesinde Hayes (2018)’in aracılık analizi süreci takip edilmiştir. Hayes (2018)’e göre aracılık analizinin gerçekleştirilebilmesi için tüm değişkenlerin arasındaki ilişkilerin anlamlı olmasına gerek yoktur. Ayrıca ilişkilerin anlamlılığının test edilmesinde güven aralığı (ULLCI-LLCI) değerleri esas alınabilir. Güven aralığında 0 değerinin yer almaması, diğer bir ifade ile güvenilirlik katsayılarının negatif/pozitif değerlerde yer alması, elde edilen bulguların anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu araştırmada aracılık analizi SPSS Process 2,16 makrosu ile

gerçekleştirilmektedir. Aracılık analizinin gerçekleştirilmesinde kullanılan model ise 4 numaralı basit aracılık modelidir.

**Tablo 3: Model Testi**

Değişkenler	R <sup>2</sup>	p	Katsayı	p	LLCI	ULCI
İş güvencesizliği	0,3048	0,000	0,7842	0,000	,5570	1,0114
İstismarcı yönetim			0,6780	0,000	<b>,5622</b>	<b>0,7937</b>
Risk alma	0,0687	0,000	4,5049	0,000	4,3034	4,7064
İstismarcı yönetim			-0,2466	0,000	<b>-0,3492</b>	<b>-0,1439</b>
Risk alma	0,0316	0,002	4,3422	0,000	4,1499	4,5344
İş güvencesizliği			-0,1361	0,002	<b>-0,2213</b>	<b>-0,0509</b>
Risk alma	0,0703	0,000	4,5333	0,000	4,3169	4,7498
İstismarcı yönetim			-0,2220	0,000	<b>-0,3452</b>	<b>-0,0988</b>
İş güvencesizliği			-0,0363	0,477	-0,1366	0,0640
<b>x□m□y□</b>			<b>Etki katsayısı</b>	<b>BootSE</b>	<b>BootLLCI</b>	<b>BootULCI</b>
İstismarcı yönetim□İş güvencesizliği□ Risk alma			-0,0246	0,0407	-0,1035	0,0599
<i>Anlamlılık= p&lt;0,05 düzeyinde, N=305</i>						

İstismarcı yönetimin risk alma eğilimine etkisinde iş güvencesizliğinin aracılık rolüne ait bulgular Tablo 3'te yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre; istismarcı yönetimin iş güvencesizliğini açıklama düzeyi %31, açıklama katsayısı 0,678'dir. İstismarcı yönetimin

çalışanların risk almalarını açıklama düzeyleri %6,9, açıklama katsayısı ise -0,247'dir. Çalışanların iş güvencesizliğinin iş için risk alma eğilimini açıklama düzeyi %3,2, açıklama katsayısı ise -0,1361'dir. İş güvencesizliğinin risk almayı açıklama düzeyi %3,16, açıklama katsayısı ise -0,1361'dir. Son olarak istismarcı yönetimin risk alma eğilimine etkisinde iş güvencesizliğinin aracılık rolünün incelendiği indirekt etkinin katsayısı -0,0246, güven aralığı ise (Boot LLCI-BootULCI) ise -0,1035 ile 0,0599 olarak tespit edilmiştir. Güven aralığının 0 değerini içermesinden dolayı aracılık etkisi anlamlı değildir. Elde edilen bulguların güven aralığı değerleri göz önüne alındığında  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezleri desteklenirken,  $H_4$  hipotezi desteklenmemiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

İstismarcı yönetimin çalışanların risk alma eğilimlerine etkisinde iş güvencesizliğinin aracılık rolünün incelendiği bu çalışmada bazı önemli sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuçlara göre, istismarcı yönetim çalışanların iş güvencesizliğini önemli derecede arttırmakta ve çalışanların risk alma eğilimini azaltmaktadır. Ayrıca, iş güvencesizliğine sahip çalışanlar, risk almaktan kaçınmaktadır. Son olarak istismarcı yönetim risk alma üzerindeki etkisinde iş güvencesizliğinin aracılık rolü bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile istismarcı yönetim çalışanların risk alma eğilimlerini azaltmakta, ancak bu azalma çalışanların iş güvencesizliğine bağlı olarak gelişmemektedir. Yani çalışanlar iş güvencesizliği hissetmese bile istismarcı yönetime karşı bir tepki olarak risk almadan kaçınılmaktadırlar. Araştırma bulguları yöneticilerin yıkıcı davranışlarının örgütlere zararının doğrudan da oluşabileceğini göstermektedir. Araştırma bulguları alanyazındaki önceki çalışma sonuçları (örn; Li ve Ju, 2018) ve kaynakları koruma teorisinin varsayımları ile uyumludur (Tepper 2000; Yuan vd. 2022).

Araştırma sonuçları bazı açılardan kısıtlara sahiptir. Bu kısıtlardan ilki, araştırmanın örneklemini hakkındadır. Araştırma genel olarak özel sektör çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Gelecek araştırmalarda sektörel ayrıma gidilmesi önerilir. Diğer önemli bir kısıt ise araştırmanın bağımlı değişkeni olan risk alma eğilimidir. Burada risk alma, iş amaçlı bir risk alma eğilimini ifade eder ve genel bir risk eğilimi üzerinden araştırma gerçekleştirilmektedir. İşin yapısına göre değişen risk faktörleri göz ardı edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda bazı öneriler sunulabilir. Bunlardan ilki, istismarcı yönetici davranışlarının risk almaya etkisinin yanında çalışanların kararlara katılımı ve kararların kalitesini nasıl etkilediğinin de tespit edilmesi hakkındadır. Diğer yandan, kararların yüksek risk içerdiği sektörlerde ve iş kollarında benzer araştırmaların gerçekleştirilmesi, istismarcı yönetimin çalışanlara ve örgütlere olan zararlarını açıkça ortaya

koymaya fayda sağlayabilir. Örgütlerde ise yöneticilerin istismarcı davranışlarının örgütlere zararlarını en az seviyeye indirgenmesi için çalışanların şikâyet mekanizmalarını açıkça kullanmaları teşvik edilmeli, örgütlerde etik kurulları oluşturulması önerilir.

### **Kaynakça**

- Akçin, K. (2023). The mediating effect of psychological resilience in the impact of increasing job insecurity with the pandemic, on organizational commitment and turnover intention. *Kybernetes*, 52(7), 2416-2430. <https://doi.org/10.1108/K-08-2022-1126>
- Boyer, T. W. (2006). The development of risk-taking: A multi-perspective review. *Developmental Review*, 26(3), 291-345.
- Burton, J.P. ve Hoobler, J.M. (2011). Aggressive reactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52(4), 389-398.
- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S. ve De Witte, H. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the conservation of resources theory *J. Organ. Behav.*, 33, 770–788.
- Demirbağ, O., Demir, H. C., ve Yozgat, U. (2021). Uzaktan çalışmanın iş güvencesizliğine etkisinde iş-yaşam dengesi ve psikolojik güvenliğin düzenleyici-aracılık rolü. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 1-25.
- Dinç, S. C., ve Tez, Ö. Y. (2017). Alana özgü risk alma ölçeği-kısa formu'nun (DOSPERT) Türkçeye uyarlama çalışması. *Spor Bilimleri Dergisi*, 30(3), 107-120.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. 17.0 update (10a Ed.). Pearson. <https://wps.ablongman.com/wps/media/objects/385/394732/george4answers.pdf>
- Greenhalgh, L.; Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Acad. Manag. Rev.* 9, 438–448
- Hair J. F. Jr., Anderson R. E., Tatham R. L. ve Black W. C. (2014). *Multivariate data analysis*. Macmillan.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., ve Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory.

*Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.  
<https://doi.org/10.1177/0149206314527130>

- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based perspective* (2nd ed.). Guilford Publications
- Heaney, C. A., Israel, B. A., ve House, J. S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science & Medicine*, 38(10), 1431-1437.
- 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, 337-370.
- Kurtuluş, K. (2011). *Araştırma yöntemleri*. Türkmen Kitabevi.
- Li, D., Wu, M., Chao, B. ve Zhang, L. (2022). Coping efficacy is associated with the domain specificity in risk-taking behaviors during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 82, 103321.
- Li, X. ve Ju, H. (2018). Why and when job insecurity breeds abusive supervision. *Academy of Management Proceedings*, 2018(1), 13198. doi:10.5465/ambpp.2018.15
- Schat, A. C. H., Frone, M. R., ve Kelloway, E. K. (2006). *Prevalence of workplace aggression in the U.S. workforce: Findings from a national study*. In E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell (Eds.), *Handbook of workplace violence*: 47-89. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Storseth, F. (2007). Affective job insecurity and risk taking at work. *International Journal of Risk Assessment and Management*, 7(2), 189. doi:10.1504/ijram.2007.011731
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson.
- Tatlı, S., & Öngel, G. (2023). İstismarcı yönetimin işten ayrılma niyetine etkisi: Psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(21), 443-459. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1239687>
- Tepper B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178– 190.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.

- Ülbeği, İ. D., Özgen, H. M. ve Özgen, H. (2014). Türkiye’de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.
- Vander Elst, T., De Witte, H., ve De Cuyper, N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364-380.
- Weber, EU, Blais, AR, Betz, N. (2002). A domain specific risk attitude scale: Measuring risk perceptions and risk behaviors. *Journal of Behavioral Decision Making*, 15, 263-290.
- Yuan, K-S., Ng, T. ve Wu, T-J. (2022). How do employees understand negative leadership? The non-linear Relationship between abusive supervision and employee innovation behavior: Job performance as a moderator. *Front. Psychol.* 13, 867862. doi: 10.3389/fpsyg.2022.867862

## **TOPLUMSAL CİNSİYET İSTİHDAM EDİLEBİLİRLİĞİ ETKİLER Mİ? KARIYER KAYNAKLARINA ERİŞİMİN ROLÜ**

**Doç. Dr. Kemal KÖKSAL**

*Akdeniz Üniversitesi, kemalkoksal@akdeniz.edu.tr*

**Doç. Dr. Lale ORAL ATAÇ**

*Manisa Celal Bayar Üniversitesi, lale.oral@cbu.edu.tr*

**Doç. Dr. Hilmiye TÜRESİN TETİK**

*Manisa Celal Bayar Üniversitesi, hilmiye.turesin@cbu.edu.tr*

**Doç. Dr. Ali GÜR SOY**

*yucelaligursoy@hotmail.com*

### **Özet**

Toplumsal cinsiyet bireylerin tutum ve davranışları üzerinde etkili olan önemli bir kavramdır. Sosyal Rol Teorisi toplumsal cinsiyet kavramını ve bununla ilişki diğer değişkenleri incelemektedir. Çalışmanın amacı toplumsal cinsiyet ile istihdam edilebilirlik algısı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide kariyer kaynaklarına erişimin düzenleyici rolünü incelemektir. Araştırmanın evrenini bir devlet üniversitesinin iktisadi ve idari bilimler fakültesinde okuyan öğrenciler oluşturmaktadır. Toplamda 276 veri üzerinde korelasyon, ölçüm değişmezliği ve çoklu grup yol analizi yapılmıştır. Sonuçlar toplumsal cinsiyet algısının kadınlarda istihdam edilebilirlik algısını negatif, erkeklerde ise pozitif bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu değişkenler arasındaki ilişkide, kadınlarda kariyer kaynaklarına erişimin anlamlı düzenleyicilik etkisi varken erkeklerde anlamlı bir etki tespit edilmemiştir. Kariyer kaynaklarına erişimi olan kadınların, olmayanlara göre daha yüksek istihdam edilebilirlik algısı olduğu ve bu algının toplumsal cinsiyetin istihdam edilebilirliğe olan negatif etkisini azalttığı tespit edilmiştir.

***Anahtar Kelimeler:*** Toplumsal Cinsiyet, İstihdam Edilebilirlik, Kariyer Kaynaklarına Erişim



## 1. Giriş

Biyolojik açıdan birbirinden farklı olan kadın ve erkekte toplumun beklediği ve onlara atfettiği farklı roller toplumsal cinsiyete işaret etmektedir. Kadın ve erkek rolleri davranışlara, sosyal rollere, çalışma koşullarına, davranış ve giyim tarzına yansıdığı ve toplumsal beklenti de bu yönde olduğunda toplumsal cinsiyetin varlığından söz edilmektedir (Turgut, 2019). Her yıl ekonomik katılım ve fırsat, eğitim durumu, sağlık ve hayatta kalma ve siyasi güçlendirme boyutlarında cinsiyet eşitliğinin mevcut durumunu ve gelişimini karşılaştıran Küresel Cinsiyet Uçurumu Raporu'na (2023) göre ilk dokuz ülke (İzlanda, Norveç, Finlandiya, Yeni Zelanda, İsveç, Almanya, Nikaragua, Namibya ve Litvanya) cinsiyet eşitliğinin %80'inini kapatmış olsa da hiçbir ülkenin henüz tam cinsiyet eşitliğine ulaşamadığı görülmektedir. Bu rapora göre, Türkiye 146 ülke arasında 129. sırada yer almaktadır. Bu sıralamaya göre, ülkemizde kadınlara ve erkeklere atfedilen rollerin eşitlikçi bir dağılımdan ziyade geleneksel iş bölümüne uygun bir yapı gösterdiği söylenebilir. Geleneksel iş bölümünde, kadına toplum tarafından biçilen rol ve ondan beklenenler eğitim, evlilik ve çalışma hayatı ile ilgili konularda karar vermeleri ve bunları uygulamalarıdır (Karasu vd., 2017). Cinsiyet temelli eşitsizlik, ülkelerin kalkınamamasının nedenlerinden bir olarak kabul edilmektedir. Bu doğrultuda, kadının erkeklerle eşit imkanlara sahip olarak hayatlarına devam edebilmeleri refah devleti olmanın koşullarından sayılmaktadır (Özveren ve Dama, 2022). Dolayısıyla, toplumun kadınlara ve erkeklere yükledikleri roller ve onlardan beklentiler kişilerin kariyerlerini yönetmek için sahip olduklarını düşündükleri becerileri ve kaynakları (Berntson ve Marklund, 2007; Bridgstock, 2009; Qenani vd., 2014) işaret eden istihdam edilebilirlik algılarını da etkilemektedir. Öte yandan, kişilerin kariyer yolunu takip etmede kendilerine güven duymaları (Restubog vd., 2010) bu etkinin şiddetini arttırmakta ya da azaltmaktadır.

Üniversite dönemi bireylerin yaşamlarında kritik kararların alındığı bir dönem olarak düşünülebilir. Bu dönemde algıladıkları toplumsal cinsiyet rollerine göre kariyer hayatlarına yön vermeleri ve çalışma hayatına dahil olmaları söz konusu olacaktır. Kariyerlerini devam ettirebilme gücüne sahip olduklarını düşünüp düşünmedikleri de süreçte etki yaratacaktır. Bu nedenle, üniversite öğrencilerinin toplumsal cinsiyet, istihdam edilebilirlik algılarını ve kariyer kaynaklarına erişimde kendilerine duydukları güveni belirlemeye yönelik araştırmalar oldukça önemlidir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Toplumsal Cinsiyet ile İstihdam Edilebilirlik İlişkisi

Cinsiyet kavramı biyolojik ve toplumsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Biyolojik cinsiyet kavramını bireyin doğuştan getirdiği genetik, fiziksel ve biyolojik özellikler oluşturmaktadır. Toplumsal cinsiyet kavramı ise kültüre özgü ve genellikle kuşaktan kuşağa kültürel normlar, gelenekler, beklentiler (Wade, 1996; Öngen ve Aytaç, 2013) ve sosyal öğrenme ile aktarılmaktadır. Kadınlara daha zayıf, duygusal, naif, kırılabilir olmaları iletilirken; erkeklerden cesur, girişken ve rekabetçi bir karakter yapısına sahip olmaları beklenmektedir. Bu bağlamda kızlardan ve erkeklerden beklenen roller oynanan oyunlarda bile fark edilmektedir. Örneğin, kız çocukları çoğunlukla “mış gibi” oyunlara (doktorculuk, evcilik, öğretmencilik) yönlendirilirken erkek çocukları fiziksel/dışarı oyunlarına yönlendirilmektedir (Akgül, 2022). Sosyal öğrenme kuramı çerçevesinden değerlendirilecek olursa, çocuklardan cinsiyetine uygun olarak beklenen roller konusunda ebeveyn tutumları oldukça etkilidir. Babalar annelere göre daha geleneksel toplumsal cinsiyet rollerine sahiptirler. Bu bağlamda, kız çocuklarına yumuşak başlı, anlayışlı ve yardımsever olmak öğretilirken, erkeklere liderlik etmek, özerk ve atılgan olmak öğretilmektedir (Gümüş, 2019). Eagly (1987)’nin Sosyal Rol Teorisi ise toplumun beklentileri doğrultusunda kadınların ve erkeklerin rollerinin gereği olarak farklı davranış göstereceklerini iddia etmektedir. Örneğin, toplumun kadından beklentileri arasında çocuklara, engellilere ve yaşlı bireylere ücretsiz bakım vermesi ve günlük bakım işlerini yürütmesi var iken, erkeklerden evin geçimini sağlamaları beklenmektedir (Erikli, 2020). Bu beklentiler, talepler vb. arttıkça toplumsal cinsiyet algısının giderek daha da derinleşeceği ileri sürülebilir. Toplumsal cinsiyet algısının, bireylerin istihdam edilebilirlik algısını etkileyeceği düşünülmektedir. İstihdam edilebilirlik, bireyin kariyer seçenekleri arasından kendi potansiyeline uygun olanları seçebilmesini ve tercihlerinde başarılı olarak devam etmesini sağlayan bilgi, beceri ve anlayış gibi niteliklere sahip olması biçiminde açıklanabilir (Pool ve Sewell, 2007). Ülkemiz bağlamında, kadınların çalışma hayatında da yine kadınlığın bir uzantısı olarak görülen işlerde istihdam edilmeleri talep edilmektedir (Yerlikaya, 2022). Örneğin, ülkemizdeki erkek işveren esnaflarla yapılan bir araştırmada kadınların bebek bakıcılığı, dikiş/nakış işleri, tuhafiyecilik, masa başı işleri, kozmetik işleri, kuaförlük vb. işler yapabilecekleri ifade edilmiştir. Öte yandan, kadınların inşaat işçiliği, sanayide çalışma, boyacılık, kasaplık yapamayacakları belirtilmiştir (İbrahimoglu vd., 2023) Kadınlara eş, çocuk, yaşlı ve hasta bakımı, yemek ve bulaşık gibi roller yüklenmekte ve kadının aktif çalışma hayatında elde ettiği kazanç, ataerkil düzenin baskısına maruz kalarak ek gelir olarak

görüldüğünden kadınların iş hayatı içerisinde daha düşük ücretle yer almayı kabul etmelerine neden olmaktadır (Turgut, 2019; Akgül, 2022). Bu bağlamda, toplumsal cinsiyet algısı yüksek olan kadınların istihdam edilebilirlik algılarının daha düşük olması beklenirken; toplumsal cinsiyet algısı yüksek olan erkeklerin istihdam edilebilirlik algısının daha yüksek olması beklenmektedir. Bu doğrultuda kurulan hipotezler şunlardır:

*H1: Toplumsal cinsiyet algısı istihdam edilebilirlik algısını anlamlı bir şekilde etkilemektedir.*

*H1.1: Kadınların toplumsal cinsiyet algısı istihdam edilebilirlik algısını anlamlı ve negatif etkilemektedir.*

*H1.2: Erkeklerin toplumsal cinsiyet algısı istihdam edilebilirlik algısını anlamlı ve pozitif etkilemektedir.*

## **2.2. Kariyer Kaynaklarına Erişim İmkanının Düzenleyici Rolü**

Bandura'nın Sosyal Bilişsel Kuramı'na dayanan Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı'na göre, bireylerin kariyer kararı bireysel ve çevresel faktörlerden etkilenmektedir. Birey kendi kariyerini oluşturmak ve geliştirmek konusunda bireysel bir güce sahip olmakla birlikte, bu süreçte aile ve arkadaşlar gibi çevresel faktörler (Fearon vd., 2018) de etkili olmaktadır (Lent vd., 1994). Gati ve diğerleri (1996) de bireylerin kariyer kararlarını kişilik özelliklerinin, toplumsal kültürün, mesleklerin ve kişilerin kendileri hakkındaki bilgi eksikliğinin de etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Toplumsal kültürden de etkilenen toplumsal cinsiyet eşitsizliği, kadının aleyhinde ortaya çıkan ve fırsatlara, kaynaklara erişmede ortaya çıkan bir durumdur. Bu durum sosyal, kültürel, ekonomik yapıdan kaynaklanabilmektedir. Eşitsizlikler 'doğru birer gerçeklik' olarak algılanmakta ve toplumsal cinsiyet ayrımcılığı ortaya çıkmaktadır. Bu ayrımcılık, işgücü piyasasında istihdama katılımında eşitsizlikte, ücret eşitsizliğinde, meslekte yükselmeye ve terfi olanaklarında görülmektedir (Erikli, 2020). Kadınlar toplumsal cinsiyet rollerinden dolayı sosyal yaşam içerisindeki kaynaklardan, fırsatlardan ve hizmetlerden yararlanmada dezavantajlıdır (Ergin vd., 2019). Hobfoll (1989 ve 2001)'un kaynakların korunması teorisine göre de bireyler çeşitli kaynakları elde etmeye, geliştirmeye ve korumaya çalışmaktadırlar. Bu kaynakları kaybetmek, onlardan vazgeçmek ya da eldeki kaynakların harcanmasına rağmen yeterli kaynağın elde edilememesi kişileri olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla, toplumsal cinsiyet algısının istihdam edilebilirlik algısını etkileme şiddetini kariyer kaynaklarına erişiminin etkilemesi beklenmektedir. Bu noktadan hareketle, araştırma kapsamında kurulacak ikinci hipotez şu şekildedir:

*H2: Toplumsal cinsiyet ile istihdam edilebilirlik ilişkisinde kariyer kaynaklarına erişimin düzenleyici rolü vardır.*

Çalışma hayatına girecek üniversite öğrencilerinin istihdam edilebilirlik, toplumsal cinsiyet ve kariyer kaynaklarına erişime yönelik algısını belirlemek önemlidir. Bu bağlamda, toplumsal cinsiyet algısının istihdam edilebilirlik algısını cinsiyetler bağlamında ne ölçüde ve kariyer kaynaklarına erişimin bu değişkenler arasındaki ilişkiyi ne şekilde etkilediğini belirlemek araştırmanın temel amaçlarındandır.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma, değişkenler arasındaki teorik ilişkiyi test etmeye yönelik açıklayıcı bir çalışmadır. Zaman açısından ise kesitsel bir çalışmadır. Çalışmanın hipotezlerini test etmek için AMOS 23.0 programı ve SPSS 23.0 programı kullanılmıştır. Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapısal model, çoklu grup analizi, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

#### **3.1.Örneklem ve Veri Toplama Süreci**

Çalışmanın evrenini bir devlet üniversitesinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde okuyan öğrenciler oluşturmaktadır. Veri toplanma sürecinde ilk olarak etik kurul izni alınmıştır. Sonrasında katılımı gönüllü olan araştırma anketinin linki, üniversitenin sisteminde kayıtlı olan 627 öğrencinin elektronik postalarına gönderilmiştir. Ankete 289 öğrenci geri dönüş yapmıştır. Geri dönüş oranı % 46'dır. Yüzde 5 hata payı ve % 95 güvenilirlik düzeyinde örneklem büyüklüğü 239 olarak hesaplanmıştır. Demografik sorular ve anket ifadeleri doldurulması zorunlu alan olarak işaretlenmiştir. Bu nedenle veri setinde eksik veri bulunmamaktadır. Anket ifadelerinin standart sapması 0,5'in altında (hepsi ya da çoğunluğu aynı cevap) olan 13 anket analiz dışında bırakılarak analizlere 276 veri ile devam edilmiştir.

Örneklem katılan öğrencilerin %50,7'si erkek, %49,3'ü kadındır. Katılımcıların %33,7'si dış ticaret, %30,8'i maliye, %14,5'i işletme, %13,4'ü iktisat, %7,6'sı ise ekonomi ve finans bölümü öğrencisidir. Katılımcıların %84,1'i 1.sınıf, %7,2'si 3.sınıf, %5,1'i 2.sınıf, %3,6'sı ise 4.sınıf öğrencisidir. Katılımcıların çoğunluğunun yaşı (%97,1) 17 ile 26 arasında değişmekte ve yaş ortalaması 20,08'dir (s.s. =3,41). Öğrencilerden %63,8'inin önceden bir iş deneyimi söz konusuyken, %21,4'ü de aktif olarak iş aramaktadır. Katılımcıların %35,5'inin mezun olduktan sonraki ilk kariyer hedefi bir kamu kurumunda çalışmak, %31,2'sinin kendi şirketini kurmak, %25,4'ünün özel sektörde çalışmak, %7,9'unun ise aile şirketi kurmak, yüksek lisans yapmak ve yurt dışında çalışmak gibi amaçları bulunmaktadır.

### 3.2.Ölçekler

*Toplumsal cinsiyet ölçeği:* Katılımcıların toplumsal cinsiyet rollerine yönelik tutumlarını ölçmek amacıyla García-Cueto ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 20 ifadeden oluşan tek boyut vardır. Katılım dereceleri beşli Likert (1 = Hiç katılmıyorum, 5 = Tamamen katılıyorum) ile ölçülmüştür. Türkçeye Bakioğlu ve Türküm (2019) tarafından uyarlanmıştır. Türkçe formun 15 madde ve tek boyuttan oluşmaktadır. İfadelerin faktör yükleri 0,44 ile 0,74 arasında değişmekte, iç güvenilirlik katsayısı ise 0,88 Cronbach alfa olarak tespit edilmiştir. Ölçekteki eşitlikçiliğe yönelik olumlu ifadeler ters puanlanarak ölçekten alınan yüksek puanların toplumsal cinsiyet tutumunu gösterdiği şeklinde yorumlanmıştır.

*İstihdam edilebilirlik algısı:* Katılımcıların istihdam edilebilirlik algısını ölçmek amacıyla Berntson ve Marklund (2007) tarafından geliştirilen Özçelik, Aybas ve Uyargil (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan beş ifadeli tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçekte beşli Likert (1 = Hiç katılmıyorum, 5 = Tamamen katılıyorum) kullanılmıştır. Ölçekten alınan yüksek puanlar istihdam edilebilirlik algısının yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin Türkçe formunun güvenilirliği 0,89 olarak tespit edilmiştir.

*Kariyer kaynaklarına erişim:* Katılımcıların kariyer kaynaklarına erişim algılarını ölçmek amacıyla Fearon ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek üç ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması yazarlar tarafından yapılmıştır. Bu amaçla öncelikle Hambleton ve Patsula (1999) tarafından önerilen yöntem izlenerek uyarlama çalışması yürütülmüştür. Bu kapsamda ilk olarak dilsel eşdeğerliliği çeviri-tekrar çeviri yöntemiyle (Hall vd., 2003), iç tutarlılığı Cronbach alfa ile, faktör yapısı açıklayıcı faktör analizi ile, son olarak bileşim ve ayrışım geçerliliği ise ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizi ile yapılmıştır. Ölçek ifadeleri “Kariyer bilgi ve fırsatlarına ilişkin yeni fikirler üretebilmek için gerekli kaynakları elde edebilirim.”, “Kariyer bilgi ve fırsatlarına ilişkin ihtiyaç duyduğum ilave kaynakları genelde elde edebilirim.” ve “Kariyer bilgi ve fırsatlarına ilişkin ihtiyaç duyduğum kaynaklara erişebilirim.” şeklindedir. Ölçeğin içsel tutarlılığı 0,919 Cronbach alfadır. Üç ifade varyansın %86’sını açıklamaktadır. Faktör yükleri sırası ile 0,92, 0,93, ve 0,92’dir. Bileşim ve ayrışım geçerliliği ölçüm modeli başlığı altında verilmiştir.

#### 4. Bulgular

##### 3.3.1. Analiz Stratejisi

Çalışmanın hipotezlerini test etmeden önce analizlere yönelik temel varsayımlar kontrol edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak normal dağılım varsayımı değişkenlerin çarpıklık ve basıklık katsayısı ile (-2,72 ile 5,69 arasında değişmekte) kontrol edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri normallik varsayımı için kabul edilebilir aralıkta olduğunu göstermektedir (Kline, 2011). İkinci olarak ortak yöntem varyans problemi tamamen sınırlandırılmış ve sınırlandırılmamış model ki-kare farklılığı ile kontrol edilmiştir. Sınırlanmış model ile sınırlandırılmamış model arasındaki ki-kare farkı anlamsız olması, katılımcı yanlılığının eşit dağıldığı, dolayısıyla ortak yöntem varyans probleminin olmadığını göstermektedir (Simmering vd., 2015). Ölçüm modelinin bileşim ve ayrışım geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile kontrol edilmiştir. DFA değişkenlerin faktör yüklerinin 0,671 ile 0,928 arasında değiştiğini göstermektedir. Açıklanan ortalama varyansları (0,543 ile 0,792), bileşim geçerliliği (0,920 ile 0,947) ve paylaşılan en fazla varyansları (0,003 ve 0,211) ölçüm modelinin yakınsak-bileşim (convergent) geçerliliği olduğunu göstermektedir. Açıklanan ortalama varyans kare köklerinin paylaşılan varyans değerlerinden yüksek olması ve heterotrait-monotrait analiz sonuçları (0,058-0,453) ayrışım geçerliliğini işaret etmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2019; Henseler vd., 2015). Oluşturulan ölçüm modeli veri setine iyi uyum göstermektedir ( $\chi^2 = 578,526$ ,  $sd = 454$ ,  $\chi^2 / sd = 1,274$ ,  $CFI = 0,972$ ,  $SRMR = 0,05$ ,  $RMSEA = 0,032$ ).

Son olarak ölçüm modelinin cinsiyete göre değişmezliğini incelemek amacıyla ölçüm modeli değişmezliği incelenmiştir. Tablo 1 biçimsel (configural) ve ölçme değişmezliğine (metrik-zayıf, skalar-güçlü ve hata-katı değişmezlik) yönelik sonuçları göstermektedir (Meredith, 1993). Biçimsel değişmezlik için AMOS programında cinsiyete göre alt gruplar oluşturularak model uyum değerleri incelenmiştir. Metrik değişmezlik için ise faktör yükleri sabitlenerek biçimsel değişmezliğe göre ki-kare farklılığı kontrol edilmiştir. Skalar değişmezlik için ise regresyon sabitleri her iki grup için sabitlenerek bir önceki modele göre ki-kare farklılığı kontrol edilmiştir. Son olarak hata terimleri gruplar arasında sabitlenerek bir önceki modele göre ki-kare farklılığı kontrol edilmiştir. Analiz sonucunda gruplar arasında skalar değişmezliği bozan istihdam edilebilirliğin “İş bulmak için kullanabileceğim iletişim ağına sahibim.” ifadesi, katı değişmezlik için ise aynı ölçeğin “Kişisel niteliklerim, bir iş bulmamı kolaylaştırır.” ifadesi; kariyer kaynaklarına erişim ölçeğinin “Kariyer bilgi ve fırsatlarına ilişkin yeni fikirler üretebilmek için gerekli kaynakları elde edebilirim.” ifadesi ve toplumsal cinsiyet ölçeğinin

“Erkeklerin ev işlerine yardım etmede kadınlarla aynı sorumlulukları vardır.” ve “Erkek aileden sorumlu olduğu için kadın ona itaat etmelidir.” ifadesi serbest bırakılarak kısmi skalar ve hata değişmezliği elde edilmiştir.

**Tablo 1: Ölçme Değişmezliği Model Uyum Değerleri**

Model	Ki-kare	df	CFI	Gamma	Mc	Δki-		p	ΔCFI	ΔMc	ΔGamma
				hat	NCI	kare	Δdf			NCI	hat
Bıçimsel	578,526	454	0,972	0,962	0,797	-	-	-	-	-	-
Metrik	610,434	477	0,968	0,953	0,784	31,90	23	0,10	0,00	0,01	0,01
Skalar	644,73	500	0,952	0,943	0,768	34,29	23	0,06	0,01	0,01	0,01
Katı	672,443	518	0,949	0,935	0,755	27,71	18	0,06	0,00	0,01	0,01

### 3.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 2 değişkenlerin ortalama, standart sapma, korelasyon katsayıları ve iç güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Sonuçlar katılımcıların istihdam edilebilirlik algılarının orta değer olan üçten düşük ve kadınların ortalamalarının erkeklere göre daha az olduğunu göstermektedir. Toplumsal cinsiyet algısının ortalamasının üzerinde bir değere sahip olduğu, erkeklerin toplumsal cinsiyet algılarının kadınlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Katılımcıların kariyer kaynaklarına erişimine yönelik algıları da ortalamasının altında olup, kadınlarda orta değere yakınen erkeklerde orta değerinin altındadır. Kadınların toplumsal cinsiyet algısı ile istihdam edilebilirlik algısı arasında düşük düzey negatif ve anlamlı korelasyon vardır. Erkeklerde ise bu iki değişken arasında düşük düzey pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Kadınların istihdam edilebilirlik algıları ile kariyer kaynaklarına erişim arasında yüksek düzey pozitif ve anlamlı korelasyon söz konusuken erkeklerde bu iki değişken arasında anlamlı bir korelasyon yoktur.

**Tablo 2. Ortalama, Korelasyon ve Cronbach alfa**

Değişkenler		Ort.	Standart Sapma			
				1	2	3
1-İstihdam edilebilirlik	Kadın	2,00	1,18	(0,919)		
	Erkek	2,74	1,12	(0,929)		
2-Toplumsal cinsiyet	Kadın	3,56	0,45	-0,276**	(0,925)	
	Erkek	4,07	0,66	0,286**	(0,958)	
	Kadın	3,01	1,24	0,826**	-0,022	(0,935)



3-Kariyer kaynaklarına erişim	Erkek	2,19	1,16	0,056	-0,113	(0,904)
-------------------------------	-------	------	------	-------	--------	---------

\*\* p <0,01

### 3.3.3. Hipotez Testi

Araştırmanın birinci hipotezi olan toplumsal cinsiyet algısının istihdam edilebilirlik üzerindeki etkisi çoklu grup yapısal model ile incelenmiştir. Genel olarak toplumsal cinsiyetin istihdam edilebilirlik üzerinde anlamlı negatif etkisi söz konusudur ( $\beta = -0,266$ , st.hata. = 0,248,  $p < 0,01$ ). Gruplar açısından sonuçlar incelendiğinde (Tablo 3), kadınlarda toplumsal cinsiyet algısının istihdam edilebilirlik algısını anlamlı ve negatif etkilerken, erkeklerde ise pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir.

**Tablo 3. Çoklu Grup Yapısal Model Sonuçları**

Yol		Kadın			Erkek		
		Katsayı	Standart Hata	p	Katsayı	Standart Hata	p
İstihdam edilebilirlik	← Toplumsal cinsiyet	-0,692	0,248	0,01	0,467	0,154	0,01

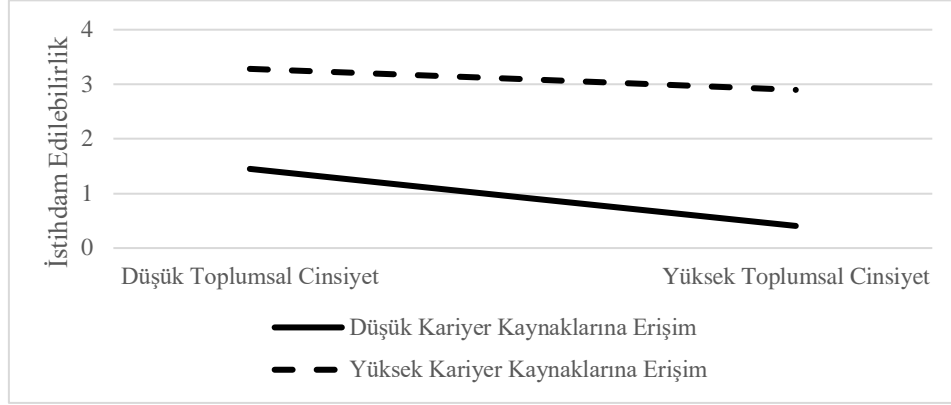
Araştırmanın ikinci hipotezi olan kariyer kaynaklarına erişim imkanının düzenleyicilik rolü SPSS programında PROCESS makrosu ile test edilmiştir. Bu kapsamda çoklu grup analizi ile paralel şekilde olacak şekilde veri seti, kadın ve erkek olarak ikiye bölünmüş ve ayrı ayrı analizler yapılmıştır. Tablo 4 kadın ve erkek katılımcılar için düzenleyicilik analiz sonuçlarını göstermektedir. Sonuçlara göre kadınlarda kariyer kaynaklarına erişimin anlamlı düzenleyicilik etkisi varken erkeklerde anlamlı bir etki tespit edilmemiştir.

**Tablo 4. Düzenleyicilik Analiz Sonuçları**

	Kadın				Erkek			
	Beta	St. Hata	t	p	Beta	St. Hata	t	p
Sabit	2,00	0,02	76,39	0,01	2,72	0,09	30,06	0,01
Toplumsal cinsiyet (T)	-0,79	0,05	-15,77	0,01	0,53	0,13	3,93	0,01
Kariyer kaynaklarına erişim (K)	0,86	0,02	39,65	0,01	0,09	0,07	1,28	0,19
Etkileşim (T x K)	0,29	0,04	5,91	0,01	-0,10	0,09	-1,13	0,25

$R^2$	=	$\Delta R^2$	=	F	=	$R^2$	=	$\Delta R^2$	=	F	=
0,93		0,01		826,49		0,09		0,00		5,43	

Kadınlar için düzenleyicilik etkisini yorumlamak için Şekil 1'deki etkileşim grafiği çizilmiştir.



**Şekil 1. Kadın grup için etkileşim grafiği**

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın amaçlarından biri, Sosyal Rol Teorisi (Eagly, 1987) kapsamında toplumsal cinsiyet algısının istihdam edilebilirlik üzerindeki etkisini incelemektedir. Ülkemizde genel olarak kadınlara biçilen roller (çocuk bakımı, ev işleri, yemek vb.) ile erkeklere biçilen rollerin (gelir kazanma, evdeki tamirat işleri vb.) farklılaştığı, buna bağlı olarak da toplumsal cinsiyet algısı yüksek olan kadınların kendilerini daha az istihdam edilebilir algılamakta, erkeklerde ise bu durumun tam tersi olacağı düşünülmüştür.

Çalışma sonuçları, katılımcıların toplumsal cinsiyet algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Ülkemizdeki gençlerin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin tutumlarını belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların bazılarında; öğrencilerin geleneksel rolleri daha çok benimsedikleri (Koyuncu Şahin ve Çoban, 2019; Başçı ve Giray, 2016), bazılarında ise eşitlikçi tutumlara sahip oldukları (Karasu vd., 2017; Gümüş, 2019; Ergin vd., 2019) ileri sürülmektedir.

Çalışmada toplumsal cinsiyet algısının erkeklerde kadınlara göre daha da yüksek olduğu da tespit edilmiştir. Çalışma sonuçlarımızı destekler doğrultuda ülkemizdeki üniversite öğrencileri ile yapılan bazı araştırmalarda kız öğrencilerin erkek öğrencilerden daha fazla toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin eşitlikçi tutuma sahip oldukları belirtilmektedir. Erkek öğrencilerin ise daha fazla geleneksel tutuma sahip oldukları ileri sürülmektedir (Dinç ve Çalışkan, 2016; Öngen ve Aytaç, 2013). Ülkemizde erkekler ile yapılan başka bir araştırmada da yaşı daha ileri

erkeklerin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin geleneksel tutuma sahip oldukları ileri sürülmektedir (Can ve Girgin Büyükbayraktar, 2018). Ülkemizdeki akademisyenlerle yapılan bir araştırmada da erkeklerin geleneksel cinsiyet rollerini kadınlara göre daha fazla kabul ettikleri belirtilmektedir (Şentürk vd., 2017).

Katılımcıların istihdam edilebilirlik algısı genel olarak orta değer altındadır. Kadınların istihdam edilebilirlik algısı erkeklere göre daha düşüktür. TÜİK (2023a) verilerine göre, Türkiye’deki 15 yaş ve üstü nüfusun işgücüne katılım oranına bakıldığında erkeklerin işgücüne katılım oranı %71,5 iken kadınlarda bu oranın erkeklerin yaklaşık yarısı olarak %36,1 olarak hesaplanmıştır. ILO (2023) tarafından hazırlanan bir raporda da, dünya genelinde kadınların istihdamda katılım oranı %47 iken erkeklerin %72’dir. Sadece ülkemiz genelinde değil, dünya genelinde de kadınların erkeklere oranla daha az kazandığı, daha güvencesiz koşullarda, daha fazla kayıt dışı çalıştığı ve gelir eşitsizliğinin sosyal, ekonomik ve psikolojik açıdan daha kırılgan bir grubunu oluşturdukları ileri sürülmektedir (Turgut, 2019). Bu veriler, kadınların istihdam edilebilirlik algılarının düşük olmasının yansımaları olarak değerlendirilebilir.

Çalışmanın sonuçlarına göre, kadınlar erkeklere göre daha fazla kariyer kaynaklarına erişim imkanına sahip olduğunu algılamaktadır. Ancak, Yerlikaya (2022), çalışma hayatına giderek daha fazla dahil olan kadınların geleneksel rollerden kurtulamadıklarını ve bu nedenle de insana yakışır işe ve kaynaklara erişme (Ergin vd., 2019) konusunda daha dezavantajlı olduklarını ileri sürmektedir.

Yapısal model analiz sonuçları ise toplumsal cinsiyet algısının genel olarak istihdam edilebilirlik algısını negatif etkilediğini göstermiştir. Ancak bu etkiyi yorumlayabilmek amacıyla kadın ve erkek katılımcılar için sonuçlar incelendiğinde, kadınlarda toplumsal cinsiyet algısının yüksek olması istihdam edilebilirlik algısını negatif etkilerken, erkeklerde pozitif olarak etkilemektedir. Sonuçlar sosyal rol teorisini doğrular niteliktedir. Kadınlar toplum tarafından kendilerine biçilen rolleri kabullendiğinde bu onları istihdamdan uzaklaştıran bir etkiye sahip olabilmektedir. Erikli (2020)’nin de ifade ettiği üzere toplum kadından çocuklara, engellilere ve yaşlı bireylere bakmasını beklerken; erkekten evin geçimini sağlamasını beklemektedir. Turgut (2019) da kadınların kazancı toplum tarafından ek gelir olarak görüldüğünden, kadınların çalışma hayatının içinde düşük ücretle yer almayı kabul ettiklerini iddia etmektedir. Bu araştırmalar, toplumsal cinsiyet algısı yüksek olan kadınların istihdam edilebilirlik algılarının daha düşük olması sonucunu destekler niteliktedir. Çalışma bulgusunun rol teorisinin genişletilmesi ve özellikle kadın ve erkeklerin kendilerine atfedilen toplumsal

rolleri ile istihdam edilebilirlik algısı arasındaki ilişkiyi göstermesi açısından önemli olarak değerlendirilmektedir.

Çalışmanın bir diğer hipotezi, kaynakların korunması teorisi (Hobfoll, 1989; Hobfoll, 2001) kapsamında kariyer kaynaklarına sahip olmasının bireyin stresini ve tükenmişliğini azaltarak istihdam edilebilirlik algısını olumlu olarak etkileyeceği değerlendirilmiştir. Sonuçlar kadınların kariyer kaynaklarına sahip olmasının onların istihdam edilebilirlik algısı ile yüksek ilişkisini ve düzenleyici rolünü göstermektedir. Ülkemizdeki toplumsal cinsiyet algısı ve bunun bir yansıması olan kadınların istihdama katılım oranının erkeklerin yarısı olduğu göz önüne alındığında (TÜİK, 2023b) kadınların istihdama katılımını artırmak için sahip olduğu kaynakların önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bulgular kariyer kaynaklarına sahip olan kadınların, olmayanlara göre daha yüksek istihdam edilebilirlik algısına sahip olduğunu ve toplumsal cinsiyet algısındaki yükselmeden istihdam edilebilirlik açısından daha az etkilendiklerini göstermektedir. Sonuçların kaynakların korunması teorisini genişletme ve özellikle kariyer kaynaklarına sahip olma ile toplumsal cinsiyet algısı ile istihdam edilebilirlik arasındaki ilişkiyi göstermesi açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Çalışmanın birtakım kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle veriler sadece bir kamu üniversitesinin sadece bir fakültesindeki öğrencileri kapsamaktadır. Sonuçların yorumlanmasında fakülte mezunlarının istihdam oranları ve sektörel özellikler gibi unsurlar göz ardı edilmiştir.

Çalışmadaki değişkenler farklı üniversite ve bölüm örnekleriyle tekrar edilerek teorilerin genelleştirilmesine katkı sağlanabilir. Öğrencilerin ailelerine ilişkin demografik özellikler de çalışmaya dahil edilerek özellikle toplumsal cinsiyet algılarının belirlenmesine yönelik daha derinlemesine bilgiler elde edilebilir.

### **Kaynakça**

- Akgül, H. (2022). X, Y ve Z kuşağı bireylerinin toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin tutumlarının incelenmesi. *Uluslararası Eğitim Spektrumu Dergisi*, 4(1), 31-42.
- Bakioğlu, F., & Türküm, A. S. (2019). Toplumsal Cinsiyet Rollerini Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlaması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kastamonu Eğitim Dergisi*.  
<https://doi.org/10.24106/kefdergi.2697>

- Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 21(3), 279-292. <https://doi.org/10.1080/02678370701659215>
- Eagly, A. H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-role interpretation* (1. bs). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9780203781906>
- Ergin, A., Bekar, T., & Acar, G. A. (2019). Tıp Fakültesi Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Rollerine Yönelik Tutumları ve Etkileyen Faktörler\*. *Fırat Tıp Dergisi*, 24(3), 122-128.
- Erikli, S. (2020). Çalışma Yaşamında Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığının Görünümü. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 39-60.
- Fearon, C., Nachmias, S., McLaughlin, H., & Jackson, S. (2018). Personal values, social capital, and higher education student career decidedness: a new 'protean'-informed model. *Studies in Higher Education*, 43(2), 269-291. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1162781>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- García-Cueto, E., Rodríguez-Díaz, F. J., Bringas-Molleda, C., López-Cepero, J., Paíno-Quesada, S., & Rodríguez-Franco, L. (2015). Development of the gender role attitudes scale (GRAS) amongst young Spanish people. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 15(1). <https://doi.org/10.1016/j.ijchp.2014.10.004>
- Gümüş, Z. (2019). Üniversite Öğrencilerinin Toplumsal Cinsiyet Rollerine İlişkin Tutumlarının Belirlenmesi. *Türkiye Bütüncül Psikoterapi Dergisi*, 2, 31-47.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2019). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (8. bs, C. 8th). Cengage Learning.
- Hall, E. O. C., Wilson, M. E., & Frankenfield, J. A. (2003). Translation and restandardization of an instrument: the Early Infant Temperament Questionnaire. *Journal of Advanced Nursing*, 42(2), 159-168. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02599.x>
- Hambleton, R. K., & Patsula, L. (1999). Increasing the Validity of Adapted Tests: Myths to be Avoided and Guidelines for Improving Test Adaptation Practices. *Journal of Physics A: Mathematical and Theoretical*, 44(8), 1-12.

- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>.
- İbrahimoglu, M., Taslak, B., & Çamur, G. (2023). Erkek Esnafın kadın istihdamına bakış açılarının toplumsal cinsiyet algıları bağlamında değerlendirilmesi. *Sosyal Politika ve Sosyal Hizmet Çalışmaları Dergisi*, 4(1), 47-69.
- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling, 3rd ed. İçinde *Principles and practice of structural equation modeling, 3rd ed.* Guilford Press.
- Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2019). Kişiyeye Özgü Sözleşmelerin Kariyer Başarısına Etkisinde Algılanan İstihdam Edilebilirliğin Aracı Rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 74(2), 581-599. <https://doi.org/10.33630/ausbf.536190>
- Simmering, M. J., Fuller, C. M., Richardson, H. A., Ocal, Y., & Atinc, G. M. (2015). Marker Variable Choice, Reporting, and Interpretation in the Detection of Common Method Variance. *Organizational Research Methods*, 18(3), 473-511. <https://doi.org/10.1177/1094428114560023>
- TUIK. (2023, Mart 6). *Woman with statistics*. Newsletter. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Kadin-2022-49668>
- Turgut, A. Ş. (2019). Türkiye'deki Gelir Eşitsizliğinin Toplumsal Cinsiyet, Kadının İstihdamı ve Kadın Yoksulluğu Açısından Değerlendirilmesi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38. <https://doi.org/10.35343/kosbed.581637>
- Yerlikaya, B. (2022). Yeşil Ekonomiye Geçiş Kadınların İstihdama Katılımı için Kriz mi Fırsat mı?: Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Bağlamında Yeşil İşler. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 44(1), 137-161. <https://doi.org/10.14780/muiibd.1135553>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>.

## **BEYAZ YAKALI ERKEKLERİN GÖZÜNDEN “TERSİNE AYRIMCILIK”**

**Ebru GÜNLÜ KÜÇÜKALTAN**

*Dokuz Eylül Üniversitesi ebru.gunlu@deu.edu.tr*

**Büşra AŞIROĞLU**

*Dokuz Eylül Üniversitesi busra.asiroglu@ogr.deu.edu.tr*

**Okay COŞKUN**

*Dokuz Eylül Üniversitesi coskun.okay@ogr.deu.edu.tr*

### **Özet**

Alanyazın, kadınlara yönelik ayrımcılığın çeşitli dinamiklerine odaklanırken, pozitif ayrımcılık, toplumsal cinsiyet eşitliği gibi sıkça dile getirilen konular, iş yaşamı jargonunda hızla yer bulmuştur. Ancak, bu olguların kadınlar lehine ilerlemeler getirmesine rağmen, pozitif ayrımcılığın algı, tutum ve davranışlara olan yansımaları, uygulamada örgütsel adaletle ilgili farklı sorunlara neden olmaktadır. Bu araştırma, pozitif ayrımcılığı ortadan kaldırmayı amaçlayan plan ve politikaların, farklı meslek gruplarındaki erkekler arasında "tersine ayrımcılık" olgusunu nasıl etkilediğini inceleyen az sayıdaki örgütsel davranış araştırmalarından biridir. Örgütsel adalet kuramına dayanan bu araştırmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve farklı sektörlerden, farklı meslek gruplarından 23 beyaz yakalı erkekle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Tümdengelimsel içerik analizi ile dağıtım adaleti, süreç adaleti ve etkileşim adaleti olmak üzere üç tema belirlenmiş, analizler sonucunda alt temalar ve kodlar oluşturulmuştur. Elde edilen kategoriler ve kodlar, "tersine ayrımcılık" olgusuna işaret etmektedir. Araştırmanın alanyazına ek olarak, kurum politikalarında dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti konusundaki farkındalığı artırarak uygulamaya katkı sağlaması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Toplumsal cinsiyet eşitliği, tersine ayrımcılık, örgütsel adalet, beyaz yakalı erkekler, pozitif ayrımcılık*



## 1. Giriş

Toplumsal cinsiyet, cinsiyet ilişkilerini düzenleyen toplumsal normları, uygulamaları ve oluşumları içerir. Sosyo-kültürel tanımlar ve ekonomik boyutlar açısından kadın ve erkek arasındaki güç ilişkilerini kapsayan bu kavram (United Nations, 2008), bireyin cinsiyetinden bağımsız olarak toplum normlarına göre şekillenen öz algısını ifade eder.

Toplumsal cinsiyet olgusuna eleştirel bakış feminist kuramcılar tarafından gündeme getirilmiş ve toplumsal cinsiyetin, toplumların kültürlerine, sosyo-politik gelişmelerine göre yeniden üretilen, eşitsiz inşalar oluşuna vurgu yapılmıştır (Marshall, 2000). Kadın-erkek arasındaki ayrımcılığın temelinde bu kavram olduğunu savunan feministler biyolojik farklılıkların haklara, rollere hizmet etmeyeceği, insan merkezli eşit bir toplum inşa edilmesi gerektiğini savunmuşlardır (Sayer, 2011). Buna rağmen günümüzde toplumsal cinsiyet dendiğinde akla çoğunlukla kadın sorunları gelmekte olup bilimsel çalışmalarda bu detaya vurgu yapılmıştır (Özvarış, 2007; Bora ve Üstün, 2008; Şimşek, 2011; Demirgöz Bal, 2014; Kaşdarma, 2018; Abay ve Akın, 2021; Yelegen, vd., 2022; King vd., 2023). Burada unutulmaması gereken erkeklerin hem sorunun hem de çözümün bir parçası olduğudur.

Erkekler, mevcut erkeksi normlara uymanın sosyal ve psikolojik bedellerini ödemek zorunda kalırlar (Cunningham-Parmeter, 2013). Yetişkinlik dönemlerinde duydukları kaygının ve mutsuzluğun ifade edilmesi zayıflık ve başarısızlık olarak nitelendirildiği için erkeklerin hislerini açıklamaktan sakınmaları içsel bir çatışmaya neden olmakta, dışlanma ve izolasyona yol açabilmektedir (Dulac, 2001). Toplumsal cinsiyet eşitliği telaffuz edilirken; örgütlerde kadınların lehine alınan kararlar ve uygulanan politika ve prosedürlere işaret eden bu araştırma, uygulamaların sonucunda ortaya çıkan “tersine ayrımcılık” sorunlarına ışık tutarak, beyaz yakalı erkeklerin yaşadıkları mağduriyeti örgütsel adalet kuramı çerçevesinde tartışmaktadır. Son olarak bu çalışmayla toplumsal cinsiyet eşitliğinin uzun ve dinamik bir süreç olduğu; adil, eşit, hegemonyadan uzak bir yaşamın ütopyik olmadığı vurgulanmaya çalışılmaktadır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Bu çalışma, örgütlerin kadın haklarını güçlendirmeye yönelik uyguladığı plan, politika ve prosedürlerin neden olduğu "tersine ayrımcılık" fenomenini örgütsel adalet kuramı çerçevesinde incelemektedir. Tersine ayrımcılık, ayrıcalıklı gruplara yönelik politikaların etkisiyle bu gruplardan bireylerin kendilerini dezavantajlı veya ayrımcı muameleye maruz kalmış olarak algılaması durumunu ifade eder. Bu çalışma, tersine ayrımcılığı destekleyen

teorinin, hakkaniyetin sağlanması ve tarihsel dengesizliklerin düzeltilmesi amacını taşıdığını vurgulamaktadır. Örgütlerde uygulanan plan ve politikaların, örgütsel adaleti desteklemesi için mevzuat ve örgüt kültürü ile uyumlu olması gerektiği vurgulanmaktadır. "Tersine ayrımcılık" olgusu, bu bağlamda "örgütsel adalet" kuramı çerçevesinde ele alınmalı ve sorgulanmalıdır.

### **Tersine Ayrımcılık Olgusu**

"Tersine ayrımcılık," ilk kez 1974 yılında Yüksek Mahkeme'nin DeFunis v. Odegaard davasında verdiği bir kararın ardından ortaya çıkmıştır. Bu terim, Ronald Reagan'ın 1980'deki başkanlık adaylığı sırasında, "Federal Hükümet tarafından özel muamele hakkı tanınmayan bir etnik gruba mensupsanız, tersine ayrımcılığın kurbanı olursunuz" şeklindeki bir ifadeyle de öne çıkmıştır. 1980'lere gelindiğinde "tersine ayrımcılık" terimi popüler dilin bir parçası haline gelmiştir (Fetzer, 1993:215). Tersine ayrımcılık, örgütsel adalet kuramında önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır, bu da toplumsal cinsiyet eşitliği çabalarının daha geniş bir perspektifle ele alınması gerektiğini göstermektedir.

### **Örgütsel Adalet ve Tersine Ayrımcılık İlişkisi**

Örgütsel adalet, çalışanların kaynak dağıtımını, karar alma süreçleri ve muamelelerine dair algılarını ifade eder (Greenberg, 1982; 1987a; 1987b; 1990; 1992; 2011). Bu kavram, dağıtım, süreç ve etkileşim adaleti olmak üzere üç boyutta incelenir (Adams, 1963; Bayles, 1990; Bies ve Moag, 1986; Colquitt, 2001; Foger ve Cropanzano, 1998; Greenberg, 1982; Greenberg, 1987b; Lind ve Tyler, 1988; Özmen vd., 2005). Tersine ayrımcılık ise tarih boyunca dezavantajlı gruplardan gelen bireylerin ayrıcalıklı muamele görmesi durumunu ifade eder (Camara ve Orbe, 2011). Belirli olumlu eylem politikalarının, dezavantajlı oldukları düşünülen bireyler arasında değil, avantajlı sayılan bireyler arasında da tersine ayrımcılık algılarına neden olabileceği açıktır. Bu algılar, çalışanların örgütsel adalet duygusunu zayıflatarak eşitsizlik algısını olumsuz etkileyebilir, bu da morale, güvene, performansa ve iş tatminine zarar verebilir (Moorman, 1991; Pfeffer ve Langton, 1993).

Örgütsel adalet ve tersine ayrımcılık konularını birlikte ele alan araştırmalar sınırlıdır (Anderson ve Shinew, 2003; Fullinwider, 1980; Khaitan, 2015; King ve Ahmad, 2010; Leck vd., 1996; Jacques, 2013; Taylor, 1973; Tougas ve Veilleux, 1989). Bazı çalışmalar (Khaitan, 2015; Leck vd., 1996; Jacques, 2013), yüksek örgütsel adalet algısına sahip bireylerin tersine ayrımcılık algısının düşük olduğunu gösterirken, tersine ayrımcılığın örgütsel adaleti

tetikleyebileceğini ortaya koyan diğer çalışmalar (Fine vd., 2020), çeşitlilik politikalarının bazı çalışanlar arasında bu algıyı uyandırabileceğini belirtmektedir.

Araştırmanın bağlamı, Türkiye'nin sosyo-kültürel özellikleri çerçevesinde ele alınmıştır. Gelenekçi bir bakış açısına sahip olan toplumda, ataerkil yapının etkisiyle erkekler kendilerine tanınan hakları "doğal hak" olarak görmekte ve bunların ayrıcalık teşkil etmediğine inanmaktadır. Bu bağlamda, kurumlarda çalışan beyaz yakalı erkeklerin, kadınlara yönelik hak teslimi sürecinde algılarının değişebileceği gözlemlenmektedir. Araştırmanın temel sorusu şu şekildedir: *"Örgütlerde kadınlara yönelik uygulanan pozitif ayrımcılık karşısında beyaz yakalı erkek çalışanların tersine ayrımcılık ve örgütsel adalet algıları nasıldır?"*

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **Araştırma Modeli**

Bu araştırma, örgütsel adalet kuramına dayalı olarak nitel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Verilerin analizi için tümdengelsel içerik analizi kullanılmıştır. Bu analiz, önceden var olan bilgi birikimine dayanarak yapılandırılmış veya yapılandırılmamış bir sınıflandırma şeması kullanarak içeriği sınıflandırma sürecini içerir (Elo ve Kyngas, 2008). Tümdengelsel içerik analizi, araştırmacılara mevcut teorik zemini kullanarak benzer içerik bağlamına sahip farklı olayları sorgulama fırsatı sunar (Maine et al., 2017; Hsieh ve Shannon, 2005; Vaismoradi et al., 2013). Bu yaklaşım, bu çalışmanın temel amacının, ilgili alanda bilimsel bir katkı sağlamak ve araştırma sorularını geliştirmek olduğu bir çerçevede benimsenmiştir (Kuş, 2022).

#### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın örneklemini belirlemek için amaçlı ve kartopu örnekleme yöntemleri tercih edilmiştir. Bu yöntem, araştırmacılara belirli bir amaç doğrultusunda en uygun katılımcıları seçme esnekliği sağlar, araştırma sürecini odaklı ve amaca yönelik kılar, teorik zenginliği artırır (Patton, 2014). Katılımcılar, Price ve Bain (1976) tarafından beyaz yakalılar olarak sınıflandırılmış olan üst düzey yöneticiler ve idareciler, uzmanlar, alt düzey profesyoneller ya da teknisyenler, formenler ve denetçiler, satış temsilcileri ve tezgahhtarlar gibi farklı pozisyonlardan seçilmiştir. Bu kişiler, örgütsel adalet kuramının farklı sektörlerdeki uygulamalarını ve bu sektörlerle bağlı bireylerin algılarını anlamak amacıyla seçilmiştir. Farklı

meslek gruplarının tercih edilmesi, örgütsel adalet kuramının farklı sektörlerdeki uygulamalarının incelenmesine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

### **Ölçüm Araçları**

Araştırma verileri, yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırma soruları, ana hedefi gerçekleştirmek için atılan adımlar ve alt aşamaları içeren yarı yapılandırılmış bir soru formu ile tasarlanmıştır. 26.03.2023-17.05.2023 tarihleri arasında 23 beyaz yakalı erkek personelle görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler öncesinde katılımcılara araştırma konusu hakkında bilgi verilerek katılımcılar gönüllü olarak rahat hissettikleri ortamlarda dahil edilmiştir. Verilerin gizliliği ve kullanımı konusunda açıklamalar yapılmıştır. Deşifrelerin daha sağlıklı hazırlanabilmesi için görüşmelerin kayıt altına alınması için izin istenmiştir. Görüşmelerin süresi ortalama 8 ile 34 dakika arasında değişmiştir. Elde edilen veriler araştırmacılar tarafından çözümlenmiştir.

### **4. Bulgular**

**Tablo 1: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler ile Görüşme Detayları**

K	YAŞ	MEDENİ DURUM	ÇOCUK SAYISI	MESLEK	POZİSYON	GÖREV TANIMI	İSTİHDAM SÜRESİ	GÖRÜŞME TARİHİ	GÖRÜŞME SÜRESİ	GÖRÜŞME ŞEKLİ
1	31	Bekar	0	Metalurji Malzeme Mühendisi	Satış sonrası hizmetler uzmanı	Müşteri şikayetlerini kaydetme, teknik problemleri değerlendirme ve çözüm sunma.	3 yıl	26.03.2023	13.45.00	Çevrimiçi
2	35	Bekar	0	Mühendis	Uzman	Yazılım geliştirme uzmanı	2 yıl	31.03.2023	12.04.00	Çevrimiçi
3	28	Bekar	0	Önbüro Müdürü	Yönetici	Personelin idaresi ve önbüro işlerinden sorumlu olma	2 yıl	31.03.2023	27.04.00	Yüz yüze
4	43	Evli	2	İhale Uzmanı	İdari müdür	Madencilik ofisinin idari ve finansal işlerinden sorumlu olarak, şirketin özel sektör ve devlet ile yaptığı ihale süreçlerini yönetme	2 yıl	10.04.2023	11.23.00	Çevrimiçi

5	34	Evli	2	Radyoloji Teknikeri	Tekniker	Röntgen, radyoloji ve nükleer tıp alanında sorumlu, hekimin hasta bedeninde incelemek istediği bölgeyi radyasyon aracılığıyla gösterme	14 yıl	11.04.2023	15.50.00	Yüz yüze
6	31	Bekar	0	Seyahat Acentesi Şube Müdürü	Yönetici	Personel işleyişi, şirketin muhasabe işlerinin takibi, insan kaynakları sorumlusu	3 yıl	11.04.2023	08.57.00	Çevrimiçi
7	34	Bekar	0	Gazeteci	Araştırmacı gazeteci	Araştırılan konuların haberini yapma	8 yıl	14.04.2023	08.35.00	Çevrimiçi
8	43	Bekar	0	Bilgi Teknolojileri (IT) Uzmanı	Uzman	Teknik Uzman	11 yıl	15.04.2023	16.43.00	Yüz yüze
9	30	Bekar	0	Vize Pasaport Kontrol Memuru	Memur	Havalimanında uçağa biniş yapacak yolcuların evraklarını kontrol etme,	3 yıl	17.04.2023	26.35.00	Yüz yüze

						güvenlik ile ilgili gerekli işlemleri yapma				
10	27	Bekar	0	Satış Sorumlusu	Uzman	Şirketin ürettiği ürünlerin reklam, pazarlama ve satış işleri ile müşterilere bilgi verme, sorunlarla ilgilenme ve toplantılar düzenleme işlerinden sorumlu	4 yıl	17.04.2023	17.21.00	Çevrimiçi
11	33	Evli	1	Satış Danışmanı	Ekip Lideri	Ticari defterin gerçekleştirilmesi, ekip yönetiminin sağlanması sorumlulukları	11 Yıl	10.04.2023	16.35.00	Yüz yüze
12	40	Evli	1	Güvenlik Müdürü/Emekli Asker	Müdür	Güvenlik personeli özlük hakları ve görevlendirmelerinden sorumlu	3 Yıl	10.04.2023	13.10.00	Yüz yüze
13	39	Evli	2	Tıp Doktoru	Öğretim Üyesi	Kulak-burun-boğaz hekimi	9 Yıl	10.04.2023	19.30.00	Çevrimiçi



14	38	Evli	1	Satış Danışmanı	Süpervizör	Departman şefi, 7 personelin sorumluluğunu üstlenme, sorumlu olduğu departmanın işleyiş süreci, düzeni, satışından sorumlu olma	9 Yıl	10.04.2023	14.36.00	Yüz yüze
15	24	Bekar	0	Maden/Süreç Mühendisi	Üretim firması amiri	Bir hammaddenin üretimi, işlemi ve üretim sürecinden sorumlu olma, 12 personelin amirliğini üstlenme	3 ay	11.04.2023	12.48.00	Çevrimiçi
16	30	Evli	2	Malzeme Mühendisi	Ürün/Grup Yöneticiliği	Küçük ev aletlerinin yönetimi, bulunma, fiyatlandırma, satış sürecinden sorumlu olma	1 Yıl	11.05.2023	33.28.00	Çevrimiçi
17	33	Evli	2	Bilgisayar Programcısı, Yazılımcı	Ekip Lideri	Kurumun iki bölümü ve bu bölümde çalışan 11 personelin sorumluluğunu üstlenme	13 Yıl	18.04.2023	17.59.00	Yüz yüze

18	45	Evli	0	İnsan Kaynakları Departman Müdürü	Yönetici	İşe alma, eğitim, personel özlük ve bordro sorumlusu, yönetici	17 Yıl	18.04.2023	31.14.00	Yüz yüze
29	28	Bekar	0	Makine mühendisi	Lunapark Teknik Bölüm Sorumlusu	Oyuncakların mekanik bakımı, rapor tutma, iş planı yapma	2 Yıl	18.04.2023	10.06.00	Yüz yüze
20	44	Evli	1	Muhasebeci	Büro Memuru	Ön muhasebe işleri	19 Yıl	18.04.2023	10.07.00	Yüz yüze
21	27	Bekar	0	Otomotiv Mühendisi	Boyahane uzmanı	İş sağlığı ve güvenliği standartları ve kalite standartlarına uygun üretimin yapılması sorumluluğunu ve 16 personelin sorumluluğunu üstlenme	26 ay	09.05.2023	27.26.00	Çevrimiçi

22	29	Bekar	0	Endüstri Mühendisi	Üretim planlama sorumlusu	Firmaya gelen siparişlerin tamamının üretimini planlama ve takip etme, 70 personelden sorumlu olma	6 ay	12.05.2023	26.57.00	Çevrimiçi
23	36	Evli	1	Memur	Şef	Öğrenci işlerinden, işlerin organize edilmesi, koordinasyon ve kontrolünden sorumlu	11 yıl	15.05.2023	34.15.00	Yüz yüze

Bu çalışmada, Guba (1981) 'nın geçerlik ve güvenilirlik modeli esas alınarak "aktarılabirlik, inandırıcılık, doğrulanabilirlik, tutarlılık" üzerinde durulmuştur. Verilerin kullanımı net bir şekilde açıklanarak gönüllü katılımcılarla şeffaf bir iletişim sağlanmıştır. Araştırma tasarımı, sorular, amaç, kavramsal yapı, veri toplama süreci, katılımcı bilgileri, bulgular ve sonuçlar net bir biçimde sunulmuştur. Veriler üç araştırmacı tarafından bağımsız şekilde analiz edilmiş ve fikir birliğine varılmıştır. Yapılan görüşmelerde, yanıtlara uygun olacak şekilde tema, alt tema ve kodlar oluşturulmuş olup bunlar katılımcı görüşlerinden yapılan alıntılarla birlikte aşağıda açıklanmıştır.

## **Dağıtım Adaleti**

### **a. Sosyal hakların dağıtımı**

Katılımcılara göre, örgütlerde erkek çalışanlar, kadınlarla kıyaslandığında neredeyse hiç sosyal hak elde edememektedir.

*Kadınların şu an kreş hakkı var ve çok ciddi bir rakamı şirket karşılıyor. Ben çocuğumu özel bir kreşe gönderdim ve yüksek meblağlar ödemek zorunda kaldım. Tabii ki anneleri desteklemek çok mantıklı ama şirket onların masraflarının %100'ünü karşılıyorsa en azından babalara da %40, %50 oranda destek olmaları gerektiğini düşünüyorum. Annelere var ama baba olarak bana hiçbir kreş desteği yok K14*

*Tazminat konusuna örnek verebilirim. Çok kıskandığım bir şeydir. Evlendin tazminatını al, çalışacaksın devam et. Bu hakkın erkeğe de tanımlanmasını isterdim açıkçası. Onun dışında bir örnek gelmiyor aklıma. K16*

### **b. Mesai koşulları**

Beyaz yakalı erkekler beyaz yakalı kadınlara göre daha uzun saatler mesaide kalmaktadır;

*Mesela yıllardır beni hep şey üzümüştür; turizm sektöründe bir kadının gece mesaisine kalmaması ama erkeğin kalması ... Bir de kızlar Pazar günü hiç çalışmazlar. Mesela çalıştığım yer şehir dışında benim mesaiye rahat bir şekilde gelip gitmem veya daha erken evde olmam bir kadına göre daha az önemli onun akşam eve gitmiş olması benim gitmiş olmamdan çok daha önemli K3*

*Bir önceki şirketimde ekipte bir kadın vardı, erkek müdürüm kadın personele geç çıkışlarda sen çıkabilirsin eve geç kalma, diğerleri kalsın gibi ifadeler kullanıyordu. O zaman da keşke biz de gitseydik diye tepki veriyorduk. K16*

### **c. İzin koşulları**

Beyaz yakalı erkeklerin maruz kaldığı bir diğer ayrımcılık konusu; izin almadaki eşitsizliktir.

*Bir izin istediğinizde yöneticiler tarafından bir inanmama durumu olabiliyor. Yani çocuğum düşüp kafasını yarıdığına bunu benim ispatlamamı bekliyorlar. Ameliyat durumu varsa önceden haber verilsin istiyorlar ya da izin gününe göre ameliyat ayarlamaya çalışıyoruz K14*

*Sigara içmek gibi şeyler dışında kenara geçip dinlenmeyi teklif bile edemiyoruz ama kadınlar ay karnım ağrıdı, kendimi kötü hissediyorum, başım ağrıyor gibi şeyler söyleyerek çoğu zaman dinlenme hak edebiliyorlar. Bu da evet çok da beni etkilemiyor ama ben de kendimi kötü hissedebiliyorum, sanki benim başım hiç ağrıyamaz gibi işimi yapmama devam ettiriyorlar bu haksızlık oluyor sanki biraz. K9*

### **d. Özel günler ve etkinlikler**

Kadınlar için yapılan kutlamalara karşılık erkekler için herhangi bir kutlama olmaması, bazı erkeklerin rahatsızlık duymasına sebep olmaktadır.

*Mesela kadınlar günü var pasta gönderiyorlar erkekler günü yok yani. Hani olsa da bir şey göndermiyorlar pasta falan. Yani bu ayrımcılıkların suyunu çıkarmamak gerek bence K5*

*Bir de bizde yılbaşı ve bayram günlerinde bir gelenek var. Yılbaşında ve arefe günlerinde kadınlar eve gitsin hazırlık yapsın, erkekler gelsin çalışsın durumları oluyor... Buradaki erkekler olarak bu duruma içerliyoruz. K23*

### **e. Orantısız iş yükü**

Katılımcıların ifadesine göre beyaz yakalı erkekler birçok zaman görev tanımlarının dışında bulunan işler yapmaktadır.

*Angarya işler genelde biz erkeklere yükleniyor. Ağır cihazları bize taşıtırlar hep. Aynı maaşı alıyoruz neden ben daha fazla iş yapıyorum. Hiç mi yorulmam mesela. Doğal olarak kendimizi kötü hissedebiliyoruz .... K9*

*Kadınların o anlamda kendilerini daha iyi ifade ettiğini düşünüyorum. Bu sayede iş yükünü azaltabiliyorken erkek tam anlamıyla dile getiremediği ve karşılık bulamadığı için daha fazla iş yüküne sahip olabiliyor...K16*

#### **f. Sorunlu işler**

Ağır işlerin yanı sıra riskli ve tehlikeli işlere daha çok erkek personel yönlendirilmektedir.

*Evet mesela magazin haberlerine erkekleri göndermezler. Savaş, siyasi, darbe gibi tehlikeli olaylara erkekleri gönderiyorlar. Hayati tehlike olabilecek işlere erkekler gidiyor hep... Mesela araştırma gazetecisin ve siyasi haberleri kendin yayınlıyorsun ileride siyasetçiler sana dava açabiliyor davayla karşı karşıya gelebiliyorsun. K7*

#### **Süreç Adaleti**

##### **a. Kurum kültürü**

Örgütlerde kurum kültüründen kaynaklı kadın ve erkeği ayıran bazı uygulamalar vardır.

*Mesela resepsiyonda güzel bir kızın görünmesi gerekiyor hep böyle bir anlayış var. Hani bir kadının gülünyüzde durması misafirleri gülünyüze davranması biraz da güzelse eğer bu tercih ediliyor yöneticiler tarafından. K3*

Dış görünüş, giyim, saç ve sakal kurallarının erkekler arasında daha sıkı uygulandığını ve bunun kendilerini rahatsız ettiğini ifade eden katılımcılar;

*Yani giyim kuşam presentabl olmak olayı sakalları kesmek ... çok gereksiz. Ben önbüro müdürüyüm sakallarımı kesmem gerekiyor ...presentabl olmak sakal kesmek mi? Ama ben sakallarım ile daha yakışıklıyım daha güzel görünüyorum yani ben öyle presentabl olduğumu düşünüyorum. K3*

*Şöyle bir durum var; ... kadınların tamamen avantajı yazları etek giyip erkeklerin şort giyememesi bence pozitif ayrımcılık özellikle İzmir ya da Ege Bölgesi'nde iseniz yazları pantolon giymek bir işkence erkekler için K6*

## **b. Manipülatif eylemler**

Kadınlara tanınan ayrıcalığın abartıldığı, verilen hakların istismar edildiği düşünülmektedir.

*Dönem dönem kadın meslektaşlarımın bazı zorlu görevlendirmelerden bunu yapacaksa erkek yapsın dediklerini biliyorum. Yurtdışında problemlerli sahalara, askeri görevlendirme oluyordu Suriye, Irak gibi yerlere. Buralara erkekler gönderilsin deniyordu...mesleki şartların, yaşamanın, kalmanın zor olduğu problemlerli bölgelere gönderiliyoruz. K13*

Bir katılımcı belli bir işi yapabilecek kapasitede olmasına rağmen kadınların bu işten pozitif ayrımcılığı kullanarak kaçınmasını şöyle vurgulamaktadır;

*Tabi biz de kadın çalışma arkadaşlarımızı zor durumda bırakmak istemeyiz, kaçmıyoruz işten ama işlerine geldiğinde kadın erkek eşitliği diyenler nedense işlerine gelmeyince sen erkeksin yaparsın diyebiliyorlar. K8*

## **Etkileşim Adaleti**

### **a. Cinsel taciz**

Beyaz yakalı erkekler de el hareketleri, cinsel taciz ve duygusal tacize maruz kalmaktadır.

*Yani şöyle belki Türk yapısından dolayı erkekler biraz daha temasa açık olabiliyor. Amirlerin çalışanlarına gelip dokunması masasına gelip sandalyeye omzuna şu şekilde yaslaması, elini kolunu koyması ya da geçerken bir dürtüp nasılsın demesi gibi şeyler olabiliyor. Ben bundan rahatsızım rahatsızlığımı da dile getiriyorum. K1*  
*Mühendis*

*Taciz gibi durumlarla erkekler de karşılaşabiliyor...Bir müşteri erkek personelin poposunu elledi burada. Bir kadın nasıl baskı altında tepki veremiyorsa erkek personel de tepki veremedi, güldü şakayla karışık bir tepki verdi. K11*

### **b. Duygusal taciz**

El hareketleri ve cinsel tacizin yanı sıra, beyaz yakalı erkekler duygusal tacize de uğramaktadır.

*Kadının bir sözü erkeğin hayatını bitirebilir veya suç duyurusunda bulunmada bazı durumlarda kadının sözü esas alınıyor o durumlarda da problem yaşanıyor. ... Erkek de uğrayabilir benzer durumlara, bir kadına kullanıldığında taciz olarak*



*anlamlandırabilecek bir şey erkek için öyle karşılanmayabilir, aman sen erkeksin denebilir K16*

Bir katılımcı taciz iftirasından ve yanlış anlaşılmaktan kaçınmak adına aldığı önlemi şöyle açıklamakta;

*Asansörde bir kadın varsa asansörü kullanmamayı tercih ediyorum. Bu da toplum baskısından kaynaklanıyor diye düşünüyorum ... Birkaç arkadaşım da konuştum, onlarda da aynı durum var. Kaygılı hissediyoruz. K23*

### **c. Haksızlıkların iletilmesi**

Bulgulara göre cinsiyet temelli tacize veya haksızlığa maruz kalan beyaz yakalı erkeklerin bu durum karşısında tepkisiz kaldıkları görülmektedir.

*Zaten göz göre göre haksızlık yapan birine haksızlığı nasıl anlatabilirsiniz ki? Erkek yöneticilerim daha adil, onlara daha kolay dile getirebiliyorum ama kadınlarla farklı bir dille konuşmak gerekiyor. Buna rağmen en çok azarlanan yine erkek personel oluyor ne hikmetse K8*

*Yani dile getirmiyorum. Öyle bi aşılandı ki bu ağır işi sanki erkekler yapmalıymış gibi, bir şey mi taşınacak, sorun mu var otomatik olarak biz atılıyorz...K9*

### **d. Yönetici yaklaşımı**

Özellikle kadın yöneticilerin kadın personele karşı daha ılımlı olduğu ifade edilmektedir. Bu durum erkek personeller arasında haksızlık olarak değerlendirilmekte.

*Kadın çalışanlara hem kırılğan oldukları için hem de sorumluluklarını daha iyi yerine getirdikleri ve itiraz etmedikleri için biraz daha iyi davranılıyor, daha çok değer veriliyor. K19*

*Bazen yer değişikliği gibi bir talep oluyor, bu durumlarda yöneticilerin tavrı kadınlara karşı daha yumuşak oluyor.. Bunun sebebiyle ilgili kesin yargılarda bulunmak istemem ama kişisel fikrim; kadınların biraz daha alıngan oluşuyla ilgili olabilir, yönetici bulunulan talep yapılabilecek bir şeyse kadını kırmak, onun motivasyonunu düşürmek istemez ve talebi kabul edebilir K23*

**e. Meslektaş yaklaşımı**

Erkek çalışanlar da kimi zaman kadını avantajlı, erkeği dezavantajlı pozisyona getiren davranışlarda bulunmaktadır.

*Ben de kadın çalışma arkadaşlarıma evet daha inisiyatifli davranıyorum... Ya ben iyi değilim sen yapar mısın dediklerinde yapıyorum ama erkek çalışma arkadaşım sorunca işine bak diyebiliyorum. K9*

**f. Müşteri yaklaşımı**

Yönetici ve çalışma arkadaşları dışında müşteriler de kadına daha nazik ve kibar yaklaşmaktadır.

*Bir gün çalışma alanımızda merdivende bir kadın arkadaşımız vardı ben de aşağıda merdiveni tutuyordum. Bir müşteri geçerken “Utan, kadın yukarıda sen aşağıdasın!” dedi mesela. Biz de “bu şirkette böyle bir durum yok, herkes eşit şekilde çalışıyor.” gibi bir cevap verdik ki ben gittiğimde o zaten merdivene çoktan çıkmıştı, ben sonradan geldim destek oldum. K14*

*Gerek müşterilerin gerekse yöneticilerin kadın personele karşı tavrı daha ılımlı ... Bazen keşke kadın olsaydım diye geçiriyorum içimden. K8*

**Tablo 2: Kod Kitabı**

<b>TEMA (Kategori)</b>	<b>ALT TEMA (alt kategori)</b>	<b>KOD</b>
<b>1. Dağıtım Adaleti</b>	Sosyal hakların dağıtımı	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Cinsiyete dayalı ayrımcılık</li> <li>→ Cinsiyet temelli kreş hakkı eşitsizliği</li> <li>→ İzin politikaları eşitsizliği (Doğum-süt izni, pandemi izni)</li> <li>→ Sosyal hak eşitsizliği</li> </ul>
	Mesai koşulları	→ Gece mesaisi

		→ Erkeklere fazla mesai
	İzin koşulları	→ Erkeklerin izin alma güçlüğü → İzin alma çekinceleri → Mesai içi molalarda ayrımcılık
	Özel günler ve etkinlikler	→ Kadınlar günü etkinlikleri → Yılbaşı izni → Bayram izni → Kadınlarla sosyal etkinlikler
	Orantısız iş yükü	→ Kas gücü gerektiren işler → Ağır ve tehlikeli işler → Erkeklere daha fazla sorumluluk yükleme
	Sorunlu işler	→ Riskli kişilerle iletişim kurma → Tehlikeli bölgelere gönderilme → Zorlu görevler üstlenme
<b>2. Süreç Adaleti</b>	Kurum kültürü	→ Dış görünüş → Estetik algısı → Vatani görev
	Manipülatif eylemler	→ Hak istismarı → Pozitif ayrımcılık → Suistimal
<b>3. Etkileşim Adaleti</b>	Cinsel taciz	→ Temas → El hareketleri
	Duygusal taciz	→ Sözlü istismar → Sosyal izolasyon

		→ İftira
	Haksızlıkların iletilmesi	→ İzin alma endişesi → İzin alma güçlükleri → İzin alma çekincesi
	Yönetici yaklaşımı	→ Cinsiyet duyarlılığı → Cinsiyet adaletsizliği → Eşitlik ihlali → Ayrımcı tutum
	Meslektaş yaklaşımı	→ Cinsiyete dayalı eşitsizlik → İş arkadaşları arası cinsiyet duyarlılığı
	Müşteri yaklaşımı	→ Eşitsiz tutum → Cinsiyet temelli ayrımcı davranışlar

## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışma, toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda genellikle göz ardı edilen bir perspektife odaklanmaktadır: erkeklerin mağduriyeti. Araştırma, erkeklerin duygusal ifadelerini sınırlayan ataerkil değer yargılarının varlığını vurgulamakta ve toplumsal cinsiyet eşitliği mücadelesinde erkeklerin de dikkate alınması gerektiğini savunmaktadır.

Görüşmelerde ortaya çıkan bulgular, erkeklerin üzerlerine yerleştirilen toplumsal beklentilerin, özellikle duygusal ifadeler konusunda, onları baskı altına alabildiğini göstermektedir. “Erkek güçlüdür, erkek adam ağlamaz” ifadelerine verilen yanıtlar, toplumsal beklentileri yansıttığı ve bu beklentilerin psikolojik baskı yarattığı sonucu çıkarılmaktadır (Uçan, 2016; Gezici Yalçın ve Tanrıverdi, 2018). Katılımcıların bazılarının, erkeklik kavramının doğal, bazılarının toplumsal bir inşa olduğunu belirtmeleri, bu konuda fikir birliğinin sağlanamaması, kavramın

toplumun farklı kesimlerinde farklı şekilde algılandığıyla ilgili ipuçları vermektedir. Burada erkekliğin kişiden kişiye, kültürden kültüre değişebileceği çıkarımı yapılabilir (Connell, 2005; Bridges, 2009).

İşyerinde cinsiyet temelli rollerin varlığını ve bu durumun cinsiyetlerine dayalı iş beklentileri ve iş yükünü etkilediğini belirten katılımcıların yanında, bu tür dayatmaları cinsiyet temelli ayrımcılık olarak görmeyen ya da fark etmeyen erkekler de mevcuttur. Pozitif ayrımcılık kavramının erkek personel tarafından tam olarak anlaşılmadığı görülmektedir. Bir kadına nezaketen gösterilen bir davranışın ayrımcılık olduğunu düşünen bir kişinin, aynı nezaketin bir erkek olarak kendisine gösterilmediği durumlarda eşitsiz bir durum yaşandığını düşünmesi olağan bir durumdur. Benzer şekilde Dünya Kadınlar Günü'nün anlamının anlaşılması, erkeklerin kendilerinin ötekileştirildiğini düşünmelerini olağan kılmaktadır. Erkeklerin cinsel taciz gibi olumsuzlukları dile getirme konusundaki çekinceleri, toplumun bu konularda çoğunlukla kadın odaklı bir bakış açısına sahip olduğu gerçeğiyle bağlantılıdır. Çalışma sonuçları, erkeklerin cinsiyet eşitliği hedefine ulaşmada işbirliği yapacak birer partner olarak görülmesi gerektiği vurgulamakta ve cinsiyet eşitliği konularının karmaşık ve çok yönlü bir perspektiften ele alınması gerektiğini göstermektedir. Sonuç olarak, toplumsal cinsiyet eşitsizliği konusundaki umutsuzluk ve umutlu kesim arasındaki denge, değişimin mümkün olduğuna dair bir umut ışığı sunmaktadır.

### **Kaynakça**

- Abay, E. ve Akın, A. (2021). Covid-19 salgınında dünyada ve Türkiye'de kadınlara yönelik şiddet ve toplumsal cinsiyet. *Sağlık ve Toplum Dergisi*, 31(3), 11- 16.
- Adams, J.S. (1963). Wage inequities, productivity, and work quality. *Industrial Relations*, 3, 9-16.
- Anderson, D. & Shiner, K.J. (2003). Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a reoccurring issue in the field, *Journal of Leisure Research*, 35(2), 228-247, DOI: 10.1080/00222216.2003.11949992.
- Bayles, M.D. (1990). *Procedural justice: Allocating to individuals*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Bies, R.J and Moag, J.S. (1986). International Justice: communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.

- Bora, A. ve Üstün, İ. (2008). *Sıcak aile ortamı: demokratikleşme sürecinde kadın ve erkekler*. İstanbul: TESEV Yayınları.
- Bridges, T. S. (2009). Book Review: Guyland: The Perilous World Where Boys Become Men. By Michael Kimmel. New York: HarperCollins, 2008, *Gender & Society*, 23(4), 573–575. <https://doi.org/10.1177/0891243209339750>
- Camara, S. K., & Orbe, M. P. (2011). Understanding interpersonal manifestations of “reverse discrimination” through phenomenological inquiry, *Journal of Intercultural Communication Research*, 40(2), 111-134.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Connell, R. W. (2005). Change among the gatekeepers: Men, masculinities, and gender equality in the global arena. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 30(3), 1801-1825.
- Cunningham-Parmeter, K. (2013). Men at work, fathers at home: Uncovering the masculine face of caregiver discrimination, *Columbia Journal of Gender and Law*, 24(3) 253-301.
- Demirgöz Bal, M. (2014). Toplumsal cinsiyet eşitsizliğine genel bakış, *Kadın Sağlığı Hemşireliği Dergisi*, 1(1), 15-28.
- Dulac, G. (2001), *Aider les hommes... Aussi, (Helping men ... also)*. Montréal, Québec: VLB éditeur.
- Fetzer, P. L. (1993). Reverse discrimination: The political use of language. *National Black Law Journal*, 12(3), 212-229. Retrieved from <https://escholarship.org/uc/item/8dx5404v> .
- Foger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource Management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Fullinwider, R. K. (1980). The reverse discrimination controversy. a moral and legal analysis. Publications, institute for philosophy and public policy, 0123 Woods Hall, University of Maryland, College Park, MD 20742. Retrieved from: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED292213.pdf>
- Gezici Yalçın, M. ve Tanrıverdi, V. (2018). “Kavanozu açan” erkeklerle “kafasını kullanabilen” kadınlar: Erkek üniversite öğrencilerinin erkeklik müzakereleri, *Masculinities Journal*, 9-10, 129-167.
- Greenberg, J. (2011). *Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace*. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization (pp. 271–327). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-008> .

- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J. (1987a). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Greenberg, J. (1987b). Reactions to procedural injustice in payment distributions: Do the means justify the ends? *J. Appl. Psychol.* 72: 55–61.
- Greenberg, J. (1982). *Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations*. In Greenberg, J., and Cohen, R. L. (eds.), *Equity and Justice in Social Behavior*, Academic Press, New York, pp. 389–435.
- Guba, E.G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Communication and Technology: A Journal of Theory, Research, and Development*, 29(2), 75-91.
- Hsieh H. F. & Shannon S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis, *Qualitative Health Research*, 15(2005), 1277-1288.
- Jacques, S. (2013). Organizational justice and reverse discrimination: The effects on organizational commitment. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(11), 119-127.
- Kaşdarma, E. (2018). Toplumsal cinsiyet eşitsizliği: Sosyo-psikolojik unsurlar ve sistemi meşrulaştırma kuramı ekseninde bir analiz. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 2438-2460.
- King, T. L., Maheen, H., Taouk, Y., & LaMontagne, A. D. (2023). Precarious work and the Covid-19 Pandemic: The need for a gender equality focus. *BMJ*, 380.
- Kuş, O. (2022). İletişim çalışmalarında içerik analizi ve metin madenciliğinin kullanımı, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 51: Özel sayı 1, 177-191.
- Leck, J.D., Saunders, D.M. & Charbonneau, M. (1996). Affirmative action programs: An organizational justice perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 17: 79-89.
- Lind, E.A. & Tyler, T.R. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York, NY: Plenum Press.
- Maine, A., Dickson, A., Truesdale, M., & Brown, M. (2017). An application of Bandura’s “Four sources of self-efficacy” to the self-management of type 2 diabetes in people with intellectual disability: An inductive and deductive thematic analysis. *Research in Developmental Disabilities*, 70, 75–84.
- Marshall, B. L. (2000). *Configuring Gender: Explorations in Theory and Politics*. Canada: Canadian Copyright Licensing Agency (CANCOPY).



- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, (76), 845-855.
- Özmen, Ö., Arbak, Y. & Süral Özer, P. (2005). Değerler ve Adalet. 13. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, İstanbul, 161-166.
- Özvarış ŞB. (2007). Türkiye’de toplumsal cinsiyet, kadın ve sağlık. *STED*, 16(3), 6-8.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research ve evaluation methods* (Ed. ve Çev.: M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Pegem Akademi.
- Price, R., & Bain, G. S. (1976). Union growth revisited: 1948-1974 in perspective, *British Journal of Industrial Relations*, 14(3), 1-17.
- Pfeffer, J., & Langton, N. (1993). The effect of wage dispersion on satisfaction, productivity and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administration Science Quarterly*, 38(3), 382-407.
- Russen, M., Dawson, M. & Madera, J.M. (2021). Gender discrimination and perceived fairness in the promotion process of hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 327-345. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0647>.
- Sayer, H. (2011). *Toplumsal cinsiyet eşitliğine erkeklerin katılımı*, (Uzmanlık Tezi), T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Sher, G. (1975). Justifying reverse discrimination in employment. *Philosophy & Public Affairs*, 4(2), 159–170. <http://www.jstor.org/stable/2265161> .
- Şimşek, H. (2011). Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin kadın üreme sağlığına etkisi: Türkiye örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 25(2), 119-126.
- Taylor, P. W. (1973). Reverse discrimination and compensatory justice. *Analysis*, 33(6), 177–182. <https://doi.org/10.2307/3327190>.
- Tougas, F., Veilleux, F. (1989). *Who likes affirmative action: Attitudinal processes among men and women*. in: *Affirmative action in perspective. Recent Research in Psychology*. Springer, New York, NY. [https://doi.org/10.1007/978-1-4613-9639-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-1-4613-9639-0_9) .
- Uçan, G. (2016). *Toplumsal cinsiyetin öteki yüzü: Erkek*. içinde D. Şaşman Kaylı & F. Şahin (Eds.), *Sosyal politikanın cinsiyet halleri: toplumsal cinsiyet ve sosyal hizmet*, Ankara: Nika Yayınevi.
- United Nations, 2008. The role of men and boys in achieving gender equality, <https://www.un.org/womenwatch/daw/public/w2000/W2000%20Men%20and%20Boys%20E%20web.pdf>, (Erişim tarihi: 20.02.2023).

Vaismoradi, M., Turunen, H. & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: implications for conducting a qualitative descriptive study, *Nursing and Health Sciences*, 15(3), 398-405.

Yelegen, G., Karataş, Y., Eren Bana, P. & Ünal, M. (2022). Erkeğe yönelik toplumsal cinsiyet rolleri tutum ölçeğinin geliştirilmesi, *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 73-88.

## SAĞLIK ÇALIŞANLARININ EMPATİ DÜZEYLERİNİN FARKLI DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE GÖRE İNCELENMESİ

**Dr. Necmiye ÇEPNİ**

[necmiye.cepni@gmail.com](mailto:necmiye.cepni@gmail.com)

**Prof. Dr. Ayten AKATAY**

*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, [aytenakatay@yahoo.com](mailto:aytenakatay@yahoo.com)*

**Dr. Öğretim Üyesi Umut EROĞLU**

*Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, [erogluumut@hotmail.com](mailto:erogluumut@hotmail.com)*

### Özet

Bu çalışmanın temel amacı sağlık çalışanlarının empati düzeylerinin demografik özelliklere göre (cinsiyet, yaş, meslek grupları, çalışma süresi, medeni durum ve çalışılan kurum) değişip değişmediğini tespit etmektir. Çalışmada elde edilen verilere Jefferson Empati Ölçeği kullanılarak anket yöntemiyle ulaşılmıştır. Araştırmanın evrenini Çanakkale merkezde bulunan devlet, üniversite ve özel hastanelerde görevli sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplamda 307 sağlık çalışanından anket geri dönüşleri alınmıştır. Toplanan veriler Mann Whitney U ile Kruskal Wallis Testi uygulanarak incelenmiştir. Çalışmada elde edilen bulgular cinsiyet, meslek grupları ve medeni hal ile empati düzeyleri arasında bir farklılık bulamamıştır. Fakat yaş değişkeni açısından bakıldığında genç sağlık çalışanlarının diğerlerine göre empati düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma süresi açısından bakıldığında 10 yıldan daha az çalışanların diğerlerine göre empati düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Son olarak özel hastanede görevli olan sağlık çalışanlarının empati düzeyinin diğer hastanelerde (devlet ve üniversite) çalışanlara göre daha düşük olduğu görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Sağlık Çalışanları, Empati, Demografik Özellikler

### 1. Giriş

Empati özellikle sağlık sektöründe hasta ile doktor arasındaki ilişkiyi düzenleyen bir olgu olarak görülmektedir. Hasta sayılarının her geçen gün arttığı ve sağlık çalışan sayısının azaldığı günümüz sağlık sektöründe, sağlık çalışanları ile hastalar arasındaki ilişkiyi düzenlemek büyük önem arz etmektedir (Hojat vd., 2011). Sağlık çalışanlarının empati düzeyinin yüksek

olmasının hasta memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Weng, 2011). Ayrıca yüksek empati düzeyine sahip olan sağlık çalışanlarının hastalarının sağlık durumlarının daha hızlı iyileştiği (Hojat vd., 2011) ve tıbbi hata oranlarının ciddi oranda düşüş gösterdiği (Levinson vd., 1997) görülmektedir. Buradan yola çıkarak bu çalışmanın temel amacı sağlık çalışanlarının empati düzeylerinin demografik özelliklere göre (cinsiyet, yaş, meslek grupları, çalışma süresi, medeni durum ve çalışılan kurum) değişip değişmediğini tespit etmektir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar hangi faktörlerin sağlık çalışanların empati düzeyini etkilediğini belirleyeme yardımcı olacaktır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **Empatinin Tanımı ve Boyutları**

Empati kavramını ilk olarak 1872 yılında Alman filozof Robert Vischer sanat eserlerinin insanlarda uyandırdığı bir duygu olarak ele almıştır (Jackson, 1992). Sonraki yıllarda Alman psikolog Theodor Lipps bu kavramı daha geniş bir kapsamda inceleyerek empati kavramını Almanca 'Einfühlung' kelimesinin karşılığı olarak kullanmıştır. Lipps'e göre empati bir kişinin kendisini karşıdaki nesnenin içinde hissetme olarak tanımlanmıştır (Zinn, 1994). Empati daha sonra Mehrabian ve Epstein (1972: 526) tarafından "başkalarının duygusal deneyimine karşı daha duyarlı davranma" olarak tanımlanmıştır. Tüm bu tanımların yanı sıra empati kavramının en yaygın tanımı psikolog Carl Rogers'ın tanımına dayanmaktadır. Rogers'a göre empati kişinin kendini başkasının yerine koyarak onun duygu ve düşüncelerini algılama yeteneğidir (Dökmen, 2011: 157).

Empati birçok araştırmada farklı şekillerde boyutlandırılrsa da araştırmacılar empatinin duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutlardan oluştuğu konusunda fikir birliğine ulaşmışlardır (Williams, 1989: 169; Morse ve arkadaşları, 1992: 274). Bunun yanı sıra 2001 yılında Hojat ve arkadaşları empati ölçeğini geliştirerek bu kavramı üç boyutta (perspektif alma, şefkatle davranma ve kendini hastanın yerine koyma) ele almışlardır. Perspektif alma boyutu sağlık sektörüne uyarlandığında sağlık çalışanlarının hastanın endişelerine farkına vararak onların durumunu tarafsız olarak anlayabilmesini ifade etmektedir. Şefkatle davranma ise kişilerin sağlık hizmeti verirken duyarlı olmalarını anlatmaktadır. Son olarak kendini hastanın yerine koyma boyutu sağlık çalışanlarının hastaları ve onların duygularını anlama yeteneği olarak açıklanmaktadır (Hojat vd., 2001).

### **Empatiyi Etkileyen Faktörler**

Kişinin empati düzeyini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörleri cinsiyet, yaş, çalışma süresi, meslek, medeni durum ve çalışılan kurum olarak altı grupta toplamak mümkündür.

Cinsiyet açısından bakıldığında araştırmalar kadınların empati düzeyinin erkeklerden daha yüksek olduğunu göstermektedir (Bogiatzaki vd., 2019). Yaş konusunda iki farklı görüş savunulmaktadır. İlk gençlerin ileriki yaşlara göre empati düzeyinin daha yüksek olduğu yöndedir (Wieck ve Kunzmann, 2015; Teke vd., 2010). Diğer çalışmalarda ise yaş ilerledikçe empati düzeyinin de arttığını savunulmaktadır (Akgün Şahin ve Kardeş Özdemir, 2015).

Sağlık çalışanlarının iş yaşamındaki toplam çalışma süreleri de empati düzeylerini etkilemektedir. Teke ve arkadaşlarının (2010) yaptığı bir çalışma 10 yıldan daha az süredir çalışanların 10 yıldan daha fazla çalışanlara göre empati düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Sağlık çalışanlarının empati düzeyini mesleki anlamda araştırmış olan çalışma ne Türkiye’de ne de yurt dışında çok sayıda bulunmamaktadır. Bu anlamda Türkiye’de sadece Tiryaki Sen ve arkadaşları (2012) farklı meslek gruplarını örneklemine dahil ederek doktorların hemşire, ebe, sağlık memuru ve acil tıp teknisyenlere göre daha düşük bir empati düzeyine sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuçların aksine Sayar ve arkadaşları (1998) yaptıkları çalışmada doktorların empati düzeyinin hemşire, ebe ve sağlık memuruna göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

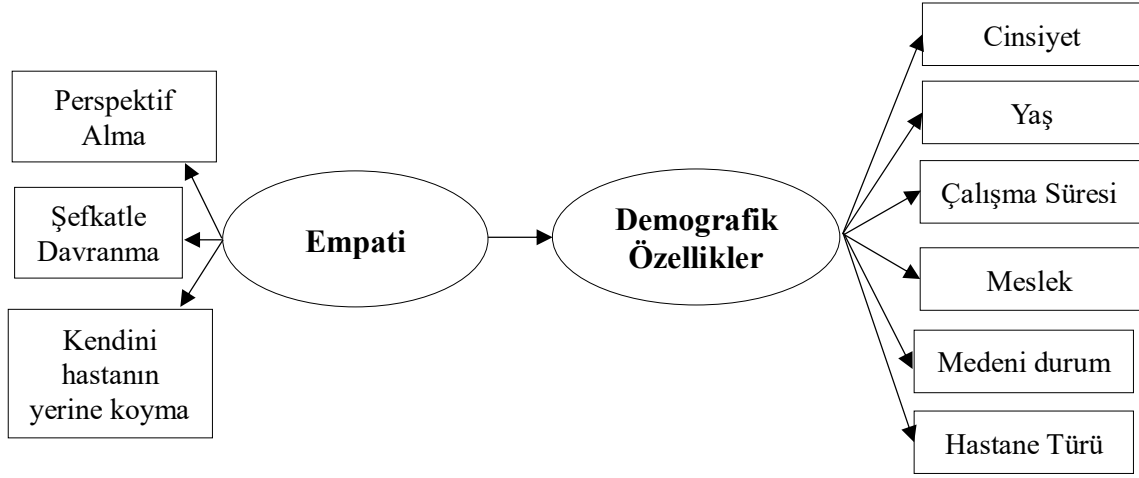
Sağlık çalışanlarının medeni durumu açısından bakıldığında Yılmaz ve Baran Durmaz (2019) ile Özcan (2012) evli olan sağlık çalışanlarının empati düzeylerinin bekarlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Fakat Tiryaki Şen ve arkadaşlarının (2012) çalışmasında ise tam aksine bekar olan hemşirelerin daha yüksek empati düzeyine sahip olduklarına vurgu yapılmıştır. Son olarak Sertakan (2018) sağlık çalışanlarının empati düzeyini devlet, üniversite ve özel hastanede farklılık gösterip göstermediğine bakıp bir fark olmadığını tespit etmiştir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı sağlık çalışanlarının empati düzeylerinin demografik özelliklere göre (cinsiyet, yaş, çalışma süresi, meslek, medeni durum ve çalışılan kurum) değişip değişmediğini tespit etmektir.

### Araştırma Modeli ve Hipotezler



Bu bağlamda araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H<sub>1</sub>: Cinsiyet değişkeni açısından çalışanların empati düzeylerinde farklılıklar bulunmaktadır.

H<sub>2</sub>: Yaş değişkeni açısından çalışanların empati düzeylerinde farklılıklar bulunmaktadır.

H<sub>3</sub>: Katılımcıların meslek grupları açısından çalışanların empati düzeylerinde farklılıklar bulunmaktadır.

H<sub>4</sub>: Çalışma süresi değişkeni açısından çalışanların empati düzeylerinde farklılıklar bulunmaktadır.

H<sub>5</sub>: Medeni durum değişkeni açısından çalışanların empati düzeylerinde farklılıklar bulunmaktadır.

H<sub>6</sub>: Çalışılan kurum değişkeni açısından çalışanların empati düzeylerinde farklılıklar bulunmaktadır.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler ölçekler kullanılarak anket aracılığıyla toplanmıştır. Sağlık çalışanlarının empati düzeyini ölçmek için Hojat ve arkadaşlarının (2001) geliştirdiği “Jefferson Empati Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek üç boyut (perspektif alma, şefkatle davranma ve kendini hastanın yerine koyma) ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Kutlu ve arkadaşları (2010) bu ölçeğin Türkçe’ye uyarlayarak ölçeğin Cronbach Alfa katsayısını 0,74 olarak belirlemişlerdir. Jefferson Empati Ölçeğinin iki versiyonu bulunmaktadır. Bunlardan biri öğrenci (S-Version) diğeri ise

doktor/diğer sağlık çalışanları için (HP-Version) kullanılmaktadır. Bu çalışmada doktor/diğer sağlık çalışanları için kullanılan ölçek kullanılmıştır.

Araştırma Çanakkale merkezinde bulunan devlet, niversite ve özel hastanelerde görevli sağlık çalışanları ile yapılmıştır. Tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak bu hastanelerde hem yüz yüze hem de “Microsoft Forms” üzerinde link gönderilerek toplamda 565 kişiye anket ulaştırılmıştır. Toplamda 307 sağlık çalışanı anketlere geri dönüş sağlamıştır (geri dönüş oranı % 54.3).

#### 4. Bulgular

##### Güvenirlik Analizi

Jefferson Empati leğinin 20 ifadesine yapılan güvenirlik analizi sonucunda ölçek perspektif alma, şefkatle davranma ve kendini hastanın yerine koymak olmak üzere üç boyutta toplanmıştır. İfadelere ilişkin Cronbach Alpha katsayıları 0,080 ile 0,857 arasında değişmektedir. Fakat ölçeğin geçerliliği Kutlu ve arkadaşları (2010) tarafından ispat edildiği için bazı faktör yüklerinin 0,5’in altında çıkmasına rağmen soru çıkartılmamıştır. Açıklanan toplam varyans % 83,42 olarak belirlenmiştir. Negatif maddelerin (19, 17, 16, 14, 12, 11, 18, 15, 13, 20) ters çevrilmiş ve ölçek puanı maddelerin toplanmasıyla elde edilmiştir. Bu bağlamda ölçek puanı arttıkça empati düzeyi de artmaktadır (min: 20 - maks: 100).

##### Cinsiyet

Kadın ve erkeklerin empati düzeylerinin birbirinden farklı olup olmadığını ortaya çıkarmak için Mann Whitney U testi kullanılmıştır. Bu testin sonuçları aşağıdaki tabloda 1’de gözüktüğü gibi kadınların elde ettikleri toplam puanların ortancası 60.00 (min=50.00, maks=98.00), erkeklerin ise elde ettiklerin puanların ortancası 60.00 (min=37.00, maks=94.00) olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 1: Empati Puanının Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

	<b>Kadın Ortanca (Min-Mak)</b>	<b>Erkek Ortanca (Min-Mak)</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
Empati	60.00 (50.00-98.00)	60.00 (37.00-94.00)	1.111	0.266



## Yaş

Katılımcıların yaş aralıklarına göre empati ölçeğindeki toplam puanlar açısından aralarından farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis testi ile incelenmiştir. Anlamlı farklılıkların olduğu grupların tespit edilmesinde ise Bonferroni metodu kullanılmıştır.

Aşağıdaki tablo 2’de görüldüğü gibi 18-25 yaş arası katılımcıların empati ölçeğinde elde ettikleri toplam puan 63.00 (min=53.00, maks=98.00), 26-34 yaş aralığındaki gruptakilerin elde ettiği toplam puan 60.00 (min=37.00, maks=94.00), 35-44 yaş aralığında yer alan katılımcıların elde ettiği toplam puan 60.50 (min=53.00, maks=78.00), 45-54 yaş aralığındaki katılımcıların elde ettiği toplam puan 58.00 (min=46.00, maks=73.00), 55-64 yaş aralığında bulunanların elde ettiği toplam puan 58.00 (min=49.00, maks=68.00) ve son olarak 65 yaşın üstünde olan katılımcıların elde ettiği toplam empati puanının ortancası 57.50 (min=55.00, maks=65.00) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar empati ölçeğinden elde edilen toplam puanların yaş aralıklarında anlamlı derecede farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır ( $\chi^2=24.410$ ,  $p<0.001$ ).

**Tablo 2: Empati Puanının Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

	<b>18-25</b>	<b>26-34</b>	<b>35-44</b>	<b>45-54</b>	<b>55-64</b>	<b>65+</b>		
	<b>Ortanca</b>	<b>Ortanca</b>	<b>Ortanca</b>	<b>Ortanca</b>	<b>Ortanca</b>	<b>Ortanca</b>	$\chi^2$	<b>p</b>
	<b>(Min- Mak)</b>	<b>(Min- Mak)</b>	<b>(Min- Mak)</b>	<b>(Min- Mak)</b>	<b>(Min- Mak)</b>	<b>(Min- Mak)</b>		
Empati	63.00 (53.00- 98.00)	60.00 (37.00- 94.00)	60.50 (53.00- 78.00)	58.00 (46.00- 73.00)	58.00 (49.00- 68.00)	57.50 (55.00- 65.00)	24.410	<b>&lt;0.001***</b>

Yukarıda tespit edilen farklılıkların hangi yaş grupları arasında olduğunu tespit etmek için ikili karşılaştırma (post-hoc) analizleri yapılmış ve aşağıdaki tablo 3’de gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre empati ölçeğinden elde edilen toplam puanlar, 65 yaş ve üstü ile 18-25 yaş ( $p=0.017$ ), 55-64 ile 18-25 yaş ( $p<0.001$ ), 45-54 ile 18-25 yaş ( $p<0.001$ ) ve 35-44 ile 18-25 yaş aralığındaki kişiler arasında ( $p=0.020$ ) anlamlı derecede farklılıklar göstermektedir.

**Tablo 3: Yaş Değişkeninin İkili Karşılaştırılması**

Yaş	Empati p
65+/55-64	1.000
65+/45-54	1.000
65+/35-44	1.000
65+/26-34	0.971
65+/18-25	<b>0.017*</b>
55-64/45-54	1.000
55-64/35-44	1.000
55-64/26-34	0.883
55-64/18-25	<b>0.001**</b>
45-54/35-44	1.000
45-54/26-34	0.564
45-54/18-25	<b>&lt;0.001***</b>
35-44/26-34	1.000
35-44/18-25	<b>0.020*</b>
26-34/18-25	0.087

### Meslek Grupları

Katılımcıların meslek grupları ile empati ölçeğinden elde edilen toplan puanların karşılaştırılmasında Kruskal Wallis testi kullanılmıştır. Katılımcıların meslekleri üç grupta toplanmıştır. "Doktor" kategorisinde doktorlar, uzman doktorlar ve diş hekimleri yer almaktadır. "Hemşire" kategorisinde hemşireler ve "diğer" kategorisinde ise ebeler, sağlık memurları, sağlık teknisyenleri, stajyerler, hasta ve yaşlı bakım görevlileri, yönetici, müdür ve müdür yardımcıları bulunmaktadır.

Kruskal Wallis testinin sonuçları aşağıdaki tablo 4'de gözüktüğü gibi doktorların empati ölçeğinden elde ettikleri toplam puanların ortancası 61.00 (min=37.00, maks=78.00), hemşirelerin 59.00 (min=51.00, maks=94.00) ve diğer meslek gruplarının 60.00 (min=50.00, maks=98.00) olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre meslek grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0.05$ ).

**Tablo 4: Empati Puanının Meslek Değişkenine Göre Karşılaştırılması**

	<b>Doktor Ortanca (Min-Maks)</b>	<b>Hemşire Ortanca (Min-Maks)</b>	<b>Diğer Ortanca (Min-Maks)</b>	$\chi^2$	<b>p</b>
Empati	61.00 (37.00-78.00)	59.00 (51.00-94.00)	60.00 (50.00-98.00)	2.630	0.268

### Çalışma Süresi

Empati puanları, iş yaşamında geçirilen toplam süreye göre farklılık göstermektedir ( $p=0.007$ ). Toplam iş tecrübesi 10 yılı geçmeyen bireylerin empati puanları 16 ve daha fazla yıl tecrübesi olan bireylerden anlamlı derecede yüksek bulunmuştur ( $p<0.05$ ) (Tablo 5).

**Tablo 5: Empati Puanının Çalışma Süresine Göre Karşılaştırılması**

<b>Çalışma Süresi</b>	<b>Ortanca (ÇAG)</b>	<b>Min-Maks</b>		<b>p</b>	<b>Post Hoc</b>
1-5 yıl (1)	83.00 (22.00)	43.00-100.00	30.275	<b>0.007*</b>	1=2>4=5
6-10 yıl (2)	77.00 (40.00)	33.00-97.00			
11-15 yıl (3)	84.00 (41.00)	33.00-100.00			
16-20 yıl (4)	49.00 (48.50)	29.00-99.00			
20+ yıl (5)	49.00 (42.00)	33.00-100.00			

### Medeni Hal

Evli bireylerin empati puanlarının ortancası 73.00, bekarların empati puanlarının ortancası 74.00'dür. Evli ve bekarların empati puanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ) (Tablo 6).

**Tablo 6: Empati Puanlarının Medeni Hale Göre Karşılaştırılması**

<b>Medeni Hal</b>	<b>Ortanca (ÇAG)</b>	<b>Min-Maks</b>	<b>Z</b>	<b>p</b>
Evli	73.00 (42.25)	29.00-100.00	0.414	0.679
Bekâr	74.00 (40.50)	33.00-100.00		

### Çalışılan Kurum

Devlet ve üniversite hastanesinde çalışan bireylerin empati puanlarının ortancası 74.00, özel hastanede çalışan bireylerin empati puanlarının ortancası 68.50'dir. Devlet ve üniversite hastanesinde çalışan bireylerin empati puanları benzerlik taşırken özel hastanede çalışan bireylerin empati puanları diğerlerinden anlamlı derecede düşüktür ( $p<0.05$ ) (Tablo 7).

**Tablo 7: Empati Puanlarının Çalışılan Kuruma Göre Karşılaştırılması**

Kurum	Ortanca (ÇAG)	Min-Maks		p	Post Hoc
Devlet Hastanesi (1)	74.00 (41.00)	35.00- 100.00	11.261	<b>0.004*</b>	1=2>3
Üniversite Hastanesi (2)	74.00 (39.00)	39.00-98.00			
Özel Hastane (3)	68.50 (53.75)	29.00- 100.00			

### 5. Sonuç ve Tartışma

Cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında katılımcıların empati düzeylerinde bir farklılık tespit edilmemiştir ( $H_1$ ). Bu sonuçlar Sertakan (2018) yapmış olduğu çalışma ile benzerlik taşımaktadır. Bu çalışmanın aksine Bogiatzaki ve arkadaşları (2019), Tiryaki Şen ve arkadaşları (2012), Teke ve arkadaşları (2010) ile Roter ve arkadaşları (2002) kadınların empati düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğunu tespit etmiştir

Yaş değişkeni açısından bakıldığında ise katılımcıların empati düzeylerinde anlamlı derecede farklılık tespit edilmiştir ( $p<0.001$ ) ( $H_2$ ). Sonuçlara göre daha genç olan katılımcıların empati düzeyleri ileriki yaş gruplarına göre daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlar Teke ve arkadaşları (2010) ile Wieck ve Kunzmann'ın (2015) yapmış olduğu çalışma ile de örtüşmektedir. Akgün Şahin ve Kardeş Özdemir (2015) ise yapmış oldukları çalışmada ileriki yaşlarda olan katılımcıların empati düzeylerinin genç yaştaakilere göre daha yüksek olduğunu savunmaktadır. İleriki yaşlarda insanların daha büyük yaşam zorlukları ile yüz yüze kalması ve yılların getirdiği iş yorgunluğu ile birlikte motivasyonun düşmesi ile birlikte empati düzeylerinde de bir düşüş olduğu düşünülmektedir. Ayrıca genç yaştaiki insanların daha idealist olduğu ve dolayısıyla

daha yüksek bir motivasyon ile çalıştıklarından dolayı daha yüksek empati düzeylerine sahip oldukları varsayılmaktadır.

Meslek grupları açısından bakıldığında katılımcıların empati düzeylerinde bir farklılık bulunamamıştır ( $p>0.05$ ) ( $H_3$ ). Fakat Tiryaki Şen ve arkadaşları (2012) farklı sağlık çalışanları ile yaptıkları çalışmada doktorların empati düzeyini en düşük sağlık memurlarınınkini ise en yüksek olarak tespit etmiştir. Sertakan (2018) yaptığı çalışmada hemşirelerin empati düzeylerinin doktorlardan daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Çalışma süresi açısından bakıldığında 10 yıldan daha az çalışanların 16 yıl ve daha fazla çalışanlara göre empati puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür ( $p<0.05$ ) ( $H_4$ ). Bu çalışma sonuçlarının aksine Tiryaki Şen ve arkadaşları (2012) ile Sertakan (2018) yapmış oldukları çalışmada çalışma süresi ile empati düzeyi arasında bir farklılık saptanamamıştır. Özdemir ve arkadaşlarının (2015) yapmış olduğu çalışmada ise 10 yıl ve daha fazla süredir çalışanların diğerlerine göre empati düzeylerini daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Uzun süredir iş hayatında bulunan sağlık çalışanlarında görülen monotonluk, yorgunluk ve tükenmişlik gibi durumların bu kişilerin empatik düzeyleri üzerinde olumsuz bir etki yaratabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların medeni halinin (evli/bekar) empati düzeyleri açısından bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p>0.05$ ) ( $H_5$ ). Bu sonuç Özdemir ve arkadaşlarının (2015) yapmış olduğu çalışma ile de benzerlik göstermektedir. Bu çalışmadaki sonuçların aksine Tiryaki Şen ve arkadaşları (2012) bekar kişilerin evli olanlara göre empati düzeylerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Sertakan (2018) ise evli hemşirelerin empati düzeylerinin bekarlara göre daha yüksek olduğunu bulmuştur.

Son olarak çalışılan kurum (devlet, özel, üniversite hastanesi) açısından bakıldığında devlet ve üniversite hastanesinden çalışanların empati düzeyleri birbiriyle benzerlik taşırken özel hastanede görevli olan sağlık çalışanlarının empati düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir ( $p<0.05$ ) ( $H_6$ ). Bu sonuçların aksine Sertakan (2018) ise devlet, üniversite ve özel hastanede çalışan hemşire ve doktorların empati düzeyi bakımından aralarından bir farklılık olmadığını savunmuştur.

**Kaynakça**

- Akgün Şahin, Z. & Kardaş Özdemir, F. (2015). Hemşirelerin İletişim ve Empati Beceri Düzeylerinin Belirlenmesi. *G.O.P Taksim E.A.H JAREN*, 1(1), 1-7.
- Bogiatzaki, V., Frengidou, E., Savakis, E., Trigoni, M., Galanis, P. & Anagnostopoulos, F. (2019). Empathy and Burnout of Healthcare Professionals in Public Hospitals of Greece. *International Journal of Caring Sciences*, 12(2), 611-626.
- Dökmen, Ü. (2011). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Hojat, M., Louis, D. Z., Markham, F. W., Wender, R., Rabinowitz, C. & Gonnella, J. S. (2011). Physicians' empathy and clinical outcomes for diabetic patients. *Academic Medicine*, 86(3), 359–364.
- Hojat, M., Mangione, S., Nasca T. J., Cohen, M. J., Gonella J. S., Erdmann, J. B., Veloski, J., & Magee, M. (2001). The Jefferson Scale of Physician Empathy: Development and Preliminary Psychometric Data. *Educational and Psychological Measurement*, 61(2), 349-365.
- Jackson, S. W. (1992). The listening healer in the history of psychological healing. *American Journal of Psychiatry*, 149(12), 1623-1632.
- Levinson, W., Roter, D., Mullooly, J. P., Dull, V. T., & Frankel, R. (1997). Physician–patient communication: The relationship with malpractice claims among primary care physicians and surgeons. *The Journal of the American Medical Association*, 277(7), 553–559.
- Mehrabian, A., & Epstein, N. (1972). A measure of emotional empathy. *Journal of Personality*, 40(4), 525-543.
- Morse, J. M., Anderson, G., Bottorff, J. L., Yonge, O., O'Brien, B., Solberg, S. M., & McIlveen, K. H. (1992). Exploring Empathy: A Conceptual Fit for Nursing Practice?. *Image - The Journal of Nursing Scholarship*, 24(4), 273–280.
- Özcan, H. (2012). Hemşirelerin Empatik Eğilim ve Empatik Becerileri: Gümüşhane Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1(2), 60-68.
- Özdemir, S., Tözün, M., Ünsal, A., Danacı, B. & Sözmen, M. K. (2015). Bir üniversite hastanesinde hemşirelerde empati düzeyleri ve iş doyumunu ile ilişkisi. *Smyrna Tıp Dergisi*, 5(2), 30-38.

- Roter, D. L., Hall, J. A. & Aoki, Y. (2002). Physician gender effects in medical communication: A meta-analytic review. *The Journal of the American Medical Association*, 288(6), 756-764.
- Sayar, K., Sayar, N. A., Aksöyek, A., Asık, G., Ekenel, M. & Kanber, Y. (1998). Sağlık çalışanlarında empati becerisinin değerlendirilmesi. *Yeni Symposium*, 36(1-2), 19-28.
- Sertakan, B. (2018). Pediatri hemşirelerinin ve hekimlerinin benlik saygılarının ve empati becerilerinin çocuk sevme ile ilişkisi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.
- Teke, A. K., Cengiz, E. & Demir, C. (2010). Hekimlerin Empatik Özelliklerinin Ölçümü ve Bu Ölçümlerin Demografik Değişkenlere Göre Değişimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3), 505-516.
- Tiryaki Şen, H., Taşkın Yılmaz F., Pekşen Ünüvar, Ö. & Demirkaya, F. (2012). Birinci basamak sağlık hizmetlerinde görev yapan sağlık çalışanlarının empatik beceri düzeyleri. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi*, 3(1), 6-12.
- Wieck, C. & Kunzmann, U. (2015). Age differences in empathy: Multidirectional and context-dependent. *Psychology and Aging*, 30(2), 407-419.
- Williams, C. A. (1989). Empathy and burnout in male and female helping professionals. *Research in Nursing and Health*, 12(3), 169-178.
- Yılmaz, G. & Baran Durmaz, G. (2019). Pediatri Hemşirelerinin Empatik Eğilim, Duygusal Emek Davranışları ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 6(2), 92-100
- Zinn, W. (1994). The empathetic physicians. *Archives of Internal Medicine*, 153(3), 306-312.



## YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ: ULUSLARARASI YAZINDA BİBLİYOMETRİK ANALİZ

**Dr. Öğr. Üyesi Esin YÜCEL KARAMUSTAFA**

*Altınbaş Üniversitesi esin.karamustafa@altinbas.edu.tr*

**Doç. Dr. Deniz PALALAR ALKAN**

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

### Özet

Çalışmanın amacı yönetim literatüründe yayınlanan yeşil insan kaynakları (Yeşil İK) kavramını içeren makalelerin bibliyometrik analizi gerçekleştirilmesi ile birlikte kavramın yönetim literatürü bağlamındaki gelişimini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda Web of Science veri tabanında yönetim alanında, anahtar kelime, makale başlığı ve özetinde “Yeşil İnsan Kaynakları (Green Human Resource Management)” terimi geçen makaleler R programı ve VOSviewer 1.6.19 yardımı ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda yönetim makro kategorisi kapsamında yeşil insan kaynakları yönetimi konusunda 152 makalenin 2011-2023 yılları arasında yayımlandığı gözlemlenmiştir. Veri setinde yer alan makalelerin yıllara göre atıf sayısı incelendiğinde en fazla atıf alınan yılın 2020 olduğu; en fazla yayını ortaya koyan yazarın Charbel José Chiappetta Jabbour olduğu; ülkenin ise Çin Halk Cumhuriyeti olduğu analiz sonuçlarında gözlemlenmiştir. Yeşil insan kaynakları alanında en üretken derginin International Journal of Manpower, ve ortak kelime analiz sonucunda ise yeşil insan kaynakları yönetimi ile birlikte çoğunlukla kullanılan anahtar kelimelerin çevresel performans, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ve çevre yönetimi olduğu gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Yeşil İnsan Kaynakları, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, VOSviewer, Bibliyometrik Analiz, Yeşil İKY*

### 1. Giriş

Kurumsal dünya küreselleşirken, iş dünyası geleneksel finansal yapıdan, işin yeşil ekonomik yönlerini keşfetmeye çalışan, modern kapasite tabanlı bir ekonomiye geçiş yapmaktadır. Günümüzde örgütler, kurumsal topluluk içinde başarıya ulaşmak ve hissedarların kâr elde etmesini kolaylaştırmak için ekonomik ve finansal faktörlerin yanı sıra sosyal ve çevresel faktörlere de odaklanmak zorundadır (Daily, Bishop, & Steiner, 2007; Govindarajulu & Daily,

2004). Örgütler, ekonomik sorunlarla başa çıkmanın yanı sıra ekolojik ayak izlerini azaltmanın yollarını ve tekniklerini de bulmanın üzerinde çalışmaktadır. Günümüzde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İKY), İnsan Kaynakları Departmanlarının ofiste yeşile geçişte aktif bir rol oynadığı önemli kurumlar için kilit bir iş stratejisi haline gelmektedir. İş dünyasında, işgücünün büyük bir kısmının çevre konusunda güçlü duygular beslediğine dair açık kanıtlar bulunmaktadır; çünkü günümüzde çalışanlar, yeşili destekleme konusunda proaktif bir rol üstlenen örgütlere daha bağlı ve bu örgütlerde çalışmaktan daha memnundur. Son yirmi yılda, proaktif çevre yönetimine duyulan ihtiyaç konusunda dünya çapında bir fikir birliği oluşmuştur (González-Benito & González-Benito, 2006). Yeşil İKY, 1990'lardan sonra örgütsel çalışmalarda ortaya çıkan bir araştırma alanıdır. Yeşil İKY uygulamaları, kuruluşların olumsuz çevresel etkilerini azaltmak veya olumlu çevresel etkilerini artırmak için kuruluşlarda fiilen uygulanan süreçler ve tekniklerdir. Yeşil İKY uygulamalarının nihai amacı, kuruluşun sürdürülebilir çevresel performansını iyileştirmektir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı yönetim literatüründe yayınlanan yeşil insan kaynakları kavramını içeren makalelerin bibliyometrik analizi gerçekleştirilmesi ile birlikte kavramın yönetim literatürü bağlamındaki gelişimini ortaya koymaktır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Yeşil İKY, örgütler içinde kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek için İKY politikalarının kullanılması ve daha genel olarak çevresel sürdürülebilirlik nedenlerinin teşvik edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Marhatta & Adhikari, 2013). Yeşil İKY, yeşil inisiyatifi anlayan, takdir eden ve uygulayan yeşil işgücünün yaratılmasından doğrudan sorumludur ve örgütlerin sahip olduğu insan sermayesinin oluşumunda ve devam ettirilmesinde işe alım, eğitim, ücretlendirme, gelişim ve eğitim gibi tüm İKY süreçleri boyunca yeşil hedeflerini sürdürmektedir (Mathapati, 2013).

*Yeşil İKY'in temel fonksiyonlarını kısaca ele almak gerekirse;*

*Yeşil işe alım* bağlamında, örgütler artık yeşil bir işveren olarak itibar kazanmanın yeni yetenekleri çekmenin etkili bir yolu olduğu gerçeğini kabul etmektedir (Phillips, 2007; Stringer, 2009). Yeşil işe alım, çevrenin önemine odaklanılan ve bunu örgüt içinde önemli bir unsur haline getiren bir sistemdir. Bu bağlamda, işe alınanlar da çevre dostu "yeşil" bir şirkette çalışma konusunda hevesli ve önemli ölçüde farkındalığa sahip kişilerdir.

*Yeşil performans yönetimi*, şirketin çevresel kaygıları ve politikaları ile ilgili konulardan oluşmaktadır. Aynı zamanda çevresel sorumlulukların kullanımına da odaklanmaktadır. Epstein ve Roy (1997) çalışmalarında, İK yöneticilerinin çevresel performansı performans yönetim sistemlerine entegre ettiklerinde, çalışanların çevreye karşı sahip oldukları duyarlılık ve sorumluluğun arttığı sonucuna varmışlardır. Günümüzde de bazı örgütler, şirket çapında çevresel performans standartları hakkında faydalı veriler elde etmek için yeşil bilgi sistemleri/denetimleri kurarak, performans yönetim fonksiyonlarını geliştirmeye odaklanmaktadır.

*Yeşil eğitim ve gelişim*, çalışanları enerji tasarrufu sağlayan çalışma yöntemleri konusunda eğitmekte, atıkları azaltmakta, kurum içinde çevre bilincini yaygınlaştırmakta ve çalışanların çevresel sorun çözme sürecine dahil olmalarını sağlamaktadır (Zoogah, 2011). Yeşil eğitim ve gelişim faaliyetleri, çalışanların çevre yönetiminin farklı yönleri ve değerleri konusunda bilinçlenmesini sağlamaktadır. Bir kuruluş içinde atık yönetimi de dahil olmak üzere farklı koruma yöntemlerini benimsemelerine yardımcı olmaktadır.

*Yeşil ödül yönetimi*, İKY süreciyle uyumlu hale getirilmesi halinde, örgütlerde yeşil bir kültürün teşvik edilebileceği anlamına gelmektedir. Yeşil insan kaynakları yönetiminin ücretlendirme programına dahil edilmesiyle, yöneticiler çalışanlar arasında yeşil davranışları teşvik edebilmektedir. Ayrıca, yöneticiler çalışanlardan bireysel işleriyle ilgili belirli yeşil fikirler getirmelerini isteyebilmekte ve bu fikirler ortak kararlarla gelecek yıl için ulaşılabilecek hedeflere dahil edilebilmektedir. Çalışan ücretlendirme programları, kısmen çalışanın davranışsal ve teknik yetkinliklere ilişkin değerlendirme notlarına dayalı olarak ikramiye verecek şekilde değiştirilmektedir. Buna ek olarak, çalışanlara özel projelerdeki üstün çalışmalarını için de ikramiye verilebilmektedir (Liebowitz, 2010).

*Yeşil çalışan ilişkileri*, çalışanların yeşil girişimlere katılımı, çalışanların hedeflerini, yeteneklerini, motivasyonlarını ve algılarını yeşil yönetim uygulamaları ve sistemleriyle uyumlu hale getirdiği için daha etkin bir yeşil yönetim şansını artırmaktadır. Çalışan ilişkilerinin kapsamı, örgüt içinde en üst düzeyden en alt düzeye kadar her bir çalışanın programa katkıda bulunma fırsatı bulacağı bir öneri programı başlatılarak genişletilmelidir (Ramus, 2001).

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın kapsamında kullanılan veriler Web of Science veri tabanında yeşil insan kaynakları anahtar kelimelerini içeren 2011 ve 2023 yılları arasındaki çalışmaların bibliyometrik analizi ile incelenmiştir. Bibliyometrik analiz, araştırma modellerindeki eğilimlerin tanımlanmasına ve araştırma çıktılarının nicel bir değerlendirilmesine olanak tanıyan, alıntı sayılarına dayalı araştırmaların analizi ile ilgili olup; Web of Science çevrimiçi veri tabanı ise bibliyometrik analize konu olan ölçütlerin tanımlanmasında sıklıkla kullanılan veri tabanlarından (Huang v.d, 2022). Bibliyometrik analiz belirli bir kavrama ilişkin ortaya çıkan gelişmelerin değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. Bununla birlikte araştırmacılar bibliyometrik analiz kullanarak araştırmaya konu olan kavram ile ilişkili kavramların haritalanmasına da olanak sağlamaktadır. Yeşil İKY'nin temel amacı, çalışanları çevre yönetiminin incelikleri, yani hangi eylemin gerekli olduğu, nasıl işlediği ve çevreye nasıl yardımcı olduğu konusunda bilinçlendirmektir.

Kavram ile ilintili çalışmaları yönelik Web of Science veri tabanında yer alan çalışmaların bibliyometrik analiz kullanılarak incelemektir. Çalışma yeşil insan kaynakları kavramına ilişkin literatürde yer alan gelişmelerin tespit edilmesine katkı sağlamayı amaçlamıştır. Bu bağlamda Web of Science veri tabanında anahtar kelime, özet ve başlıkta yeşil insan kaynakları kavramı geçen araştırmalar taranmıştır. Çalışmanın amacına yönelik taranan çalışmalar metin düzenleme programı kullanılarak tek dosya haline getirilmiştir. Çalışmada 2011-2023 yılı dahil olmak üzere 152 araştırma ile bibliyometrik analiz yapılmış olup; çalışmada cevap aranacak sorular aşağıda belirtilmiştir.

Rq1. Yönetim alanında yeşil insan kaynaklarına kavramına ilişkin makale ve atıf sayılarının yıllar bazında dağılımı nedir?

Rq2. Yönetim alanında yeşil insan kaynaklarına kavramına ilişkin en fazla çalışma hangi yazar(lar) tarafından yapılmıştır?

Rq3. Yönetim alanında yeşil insan kaynaklarına kavramına ilişkin alandaki en etkili makaleler hangi ülkelerde yayınlamıştır?

Rq4. Yönetim alanında yeşil insan kaynaklarına kavramına ilişkin alanyazında birlikte ele alınan kavramlar hangileridir?

Çalışmada öncelikli gerçekleştirilen taramada dört temel filtreleme kullanılmıştır. Öncelikli olarak makro kategoride yönetim alanında yayınlanmış çalışmalara ulaşılmıştır. Sonrasında yayın türüne göre kategorizasyonuna ilişkin filtreleme yapılmıştır ve “açık erişim” olan

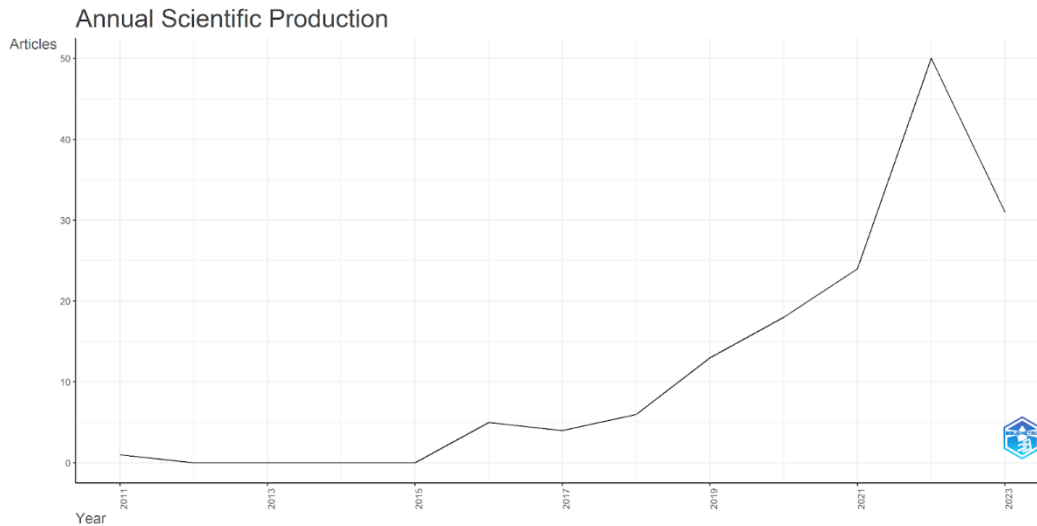
yayınlar filtrelenmiştir. Son olarak WoS indeks kriteri kapsamında Social Sciences Citation Index (SSCI) taranan 152 makale ile çalışma analiz edilmiştir. Araştırmada bibliyometrik analiz yöntemlerinden atıf analizi, ortak yazar analizi ve ortak kelime analizi teknikleri kullanılmıştır.

Çalışmada açık kaynak R programı Bibliometrix paketi kullanılmıştır (Aria & Cuccurulla, 2017), ve VOSviewer 1.6.19 ile görselleştirilmiştir (van Eck & Waltman, 2010).

#### 4. Bulgular

WoS veri tabanında yapılan araştırmada, yönetim makro alanında yeşil insan kaynakları kavramı altında 2000 ve 2023 yılları arasında toplamda 152 adet makalenin yayınlandığı gözlemlenmiştir. 2011 yılında ilk yayınlanan makale Jackson et al., tarafından yayınlanan State-of-the-Art and Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to the Special Issue adlı makale olmuştur. Araştırmacılar bu yayında özel sayı aracılığıyla, işletmelerin sürdürülebilirlik alandaki iş arayışlarına ışık tutarak, stratejik insan kaynakları yönetimi ile çevre bilincinin kesiştiği noktada araştırma fırsatlarını ele almışlardır. Yeşil insan kaynakları alanında yayınlanan bir sonraki makaleler ise 2016 yılındadır.

Yapılan çalışmalarda yıllara göre dağılımına baktığımızda yeşil insan kaynakları yönetimi alanında 2022 yılında anlamlı bir artış olduğu görülmekte; makale yıllık artış oranı ise %33,13'tür.



Şekil 1. Yıllara Göre Yayın Sayıları

WoS veri tabanı araştırma sonuçları atıf raporlarında ise yazılan 152 makalenin toplam referans sayısının 6728 olduğu; makale başına atıfın ortalamasının ise 38.7 olduğu analiz sonuçlarındandır. Yönetim alanı kapsamında yeşil insan kaynakları kavramına ilişkin 152 makale incelendiğinde en fazla makalenin International Journal of Manpower (N=22) dergisinde yayınlandığı görülmektedir. Bu yayınları Corporate Social Responsibility and Environmental (N=15) ile Business Strategy and Environmental Management (N=11) izlemektedir. H indeksi bazlı atıflar incelendiğinde ise benzer şekilde en fazla atıfın International Journal of Manpower (H indeksi=13) ile Corporate Social Responsibility and Environmental Management (H indeksi= 11) olduğu araştırma bulguları ile gözlemlenmiştir.

**Tablo 1. Atıf Sayısı En Fazla olan Dergiler**

Dergi	Makale Sayısı	Toplam Atıf	H Index
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	15	844	11
International Journal of Manpower	22	654	13
Benchmarking- An International Journal	10	317	9
Business Strategy and Environment	11	590	7
International Journal of Human Resource Management	6	422	5

Yönetim alanında yeşil insan kaynaklarına ilişkin makale yayınlayan akademik dergiler incelendiğinde ilk olarak 22 makale ile International Journal of Manpower görülmektedir. Ancak, ilişkili makalelerin yayınlandığı dergiler incelendiğinde toplam atıf sayısı ele alındığında 15 makale ile Corporate Social Responsibility and Management Dergisi'dir. Tabloda bir diğer ilgi çeken konu ise International Journal of Human Resource Management dergisinin 6 makale yayınlanmasına rağmen 400'ün üzerinde atıf aldığı gözlemlenmiştir. Yönetim alanında en fazla yayın üreten yazarlar arasında ilk sırada 11 makale ile Charbel José Chiappetta Jabbour; 9 makale ile Mohd Yusoff Yusliza olduğu analiz bulgularındandır. Yönetim alanında yeşil insan kaynakları kavramına ilişkin en üretken yazar 10 H indeksi ve 1276 toplam

atıf sayısı ile Charbel José Chiappetta Jabbour NEOMA Business School Paris- Fransa’da görev yapmaktadır. Yazarların atıf sayılarına göre dağılımı ise Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Atıf Sayısı En Fazla olan Yazarlar**

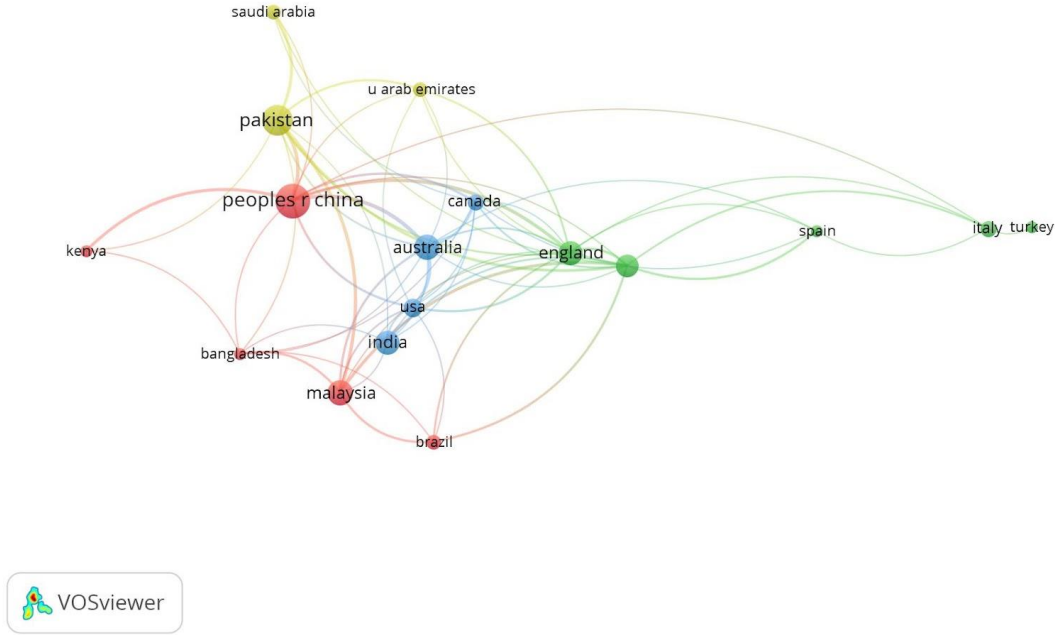
Yazar	Makale Sayısı	Toplam Atıf Sayısı
Charbel José Chiappetta Jabbour	11	1276
Deng X	2	538
Dumont J	2	538
Shen J	2	538
Yusliza MY	9	467

Araştırma kapsamında WoS veri tabanında incelenen 152 yeşil insan kaynakları yönetimi makalelerine bakıldığında ülke bazında analiz sonucu yayın yapan 19 ülke olduğu görülmüştür. Yapılan ülke analiz sonuçlarına bakıldığında ilk sırada Çin Halk Cumhuriyeti 77 makale ile yer alırken ikinci sırada 56 makale sayısı ile Pakistan bulunmaktadır. Tabloda belirtilen makalelerden Çin Halk Cumhuriyeti’nden yayınlanan makalelerin 1506 atıf aldığı görülmektedir.

**Tablo 3. Atıf Sayısı En Fazla olan Ülkeler**

Ülke	Makale Sayısı	Toplam Atıf	Makale Başına Atıf
Çin Halk Cumhuriyeti	77	1506	48.6
Pakistan	56	893	40.6
Malezya	49	616	44
Fransa	21	557	69.6
Hindistan	29	525	32.8
Birleşik Krallık	26	423	84.60

VosViewer ile ülke haritalama analiz sonucunda toplam 4 kümeleme görülmüştür (Şekil 2). Ülkeler Arası ortak yazarlık ölçütü ile yapılan analiz sonucu ilk sırada 39 yayın ile kırmızı renkle gösterilen Çin Halk Cumhuriyeti, Brezilya, Malezya ve Bangladeş bulunmaktadır.

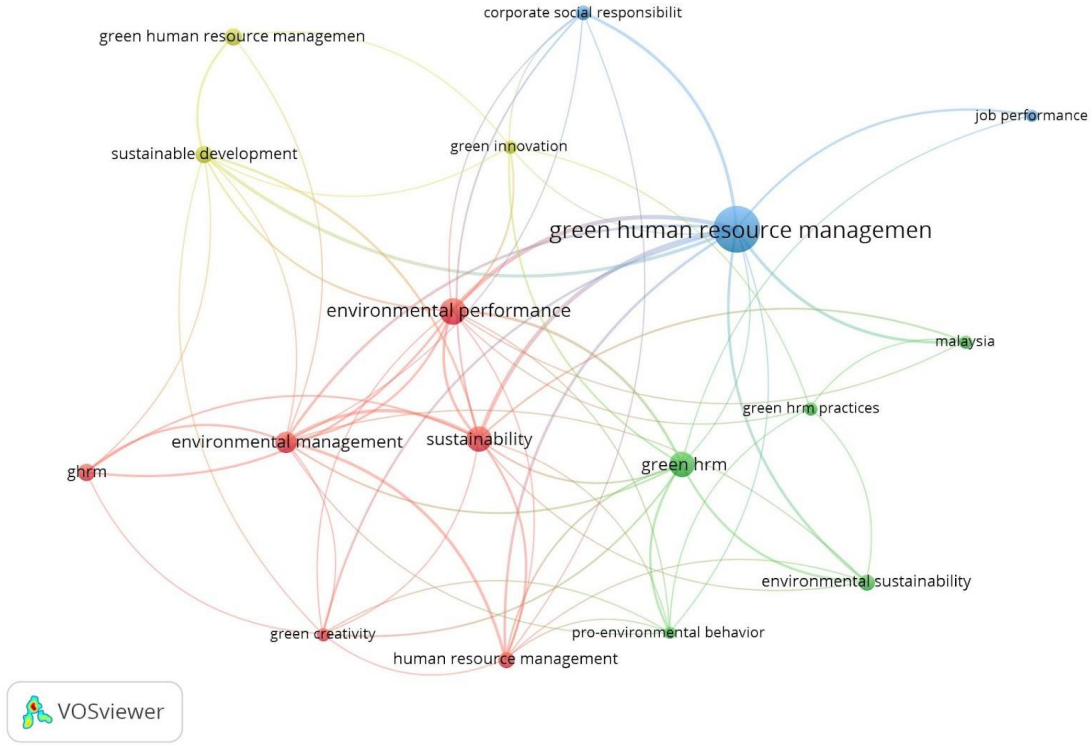


VOSviewer

## Şekil 2. Ülkeler Arası İş birliği Haritası

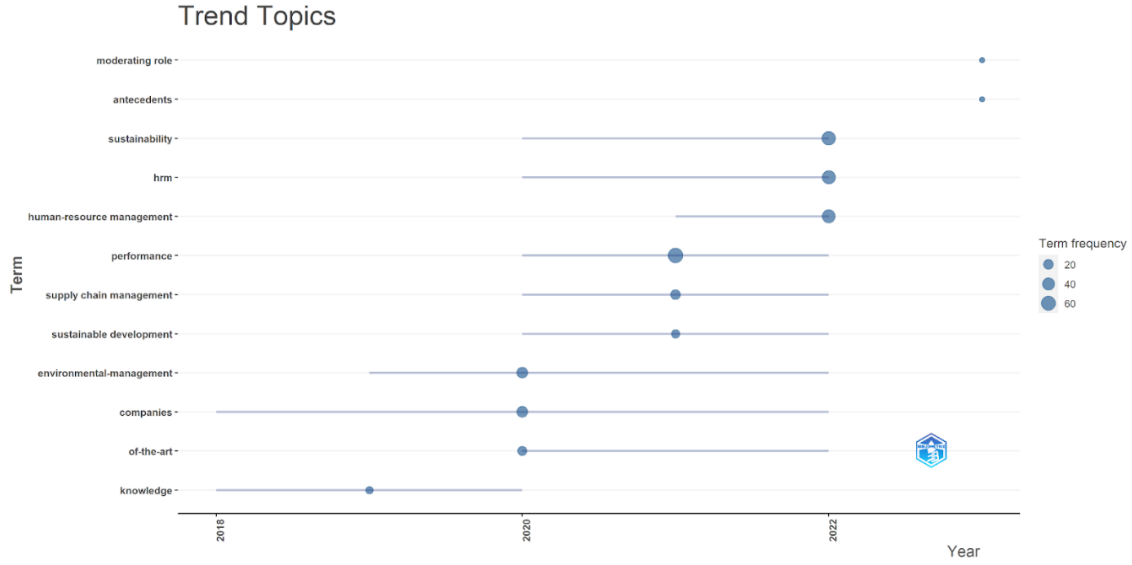
VosViewer programı aracılığı ile yapılan “yazar anahtar kelime” ölçütü kapsamında ortak elime analiz sonucu 466 anahtar kelime ortaya koymuştur. Şekil 3’te ise 10’den fazla kere kullanılan anahtar kelimeye ilişkin haritalama görseli sunulmuştur. Haritaya göre yeşil insan kaynakları yönetimine alanında yazar anahtar kelime analizine göre 10’den fazla kullanılan toplam 4 kümeleme ortaya çıkmıştır. Haritalama sonucunda toplam bağlantı gücü en yüksek olan ve mavi ile gösterilen yeşil insan kaynakları kavramı olduğu gözlemlenmiştir.





**Şekil 3. Ortak Kelime Analizi**

Bulgu sonuçlarında yönetim alanında üretilen yeşil insan kaynakları yönetimine ilişkin sıklıkla yeşil insan kaynakları yönetimi, çevresel performans, sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve çevre yönetimi gibi anahtar kelimelerinin kullanıldığı gözlemlenmiştir. Kavram üzerine yapılan tematik analiz sonucunda ise niş kavramlar olarak ortaya çıkan araştırma alanlarının sosyal sorumluluk ve yeşil insan kaynakları alanı ilişkisi olduğu; trend olan araştırma alanlarının ise yeşil insan kaynakları yönetimi ile ahlaki dikkat (moral attentiveness) ilişkisi olarak gözlemlenmiştir.



Şekil 4. Yıl Bazında Trend Kavramlar

Trend kavramlar olarak analiz bulguları yıl bazında kavrama yönelik araştırılan kavramların sürdürülebilirlik, yeşil insan kaynakları yönetimi öncülleri ile yeşil insan kaynakları yönetiminin moderatör rolüne odaklandığını göstermektedir (Şekil 4).



Şekil 5. Kelime Bulutu

Kavrama Yönelik Kelime Bulutu sonuçlarında frekansı en yüksek ilişkinin performans, sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramlarının olduğunu ortaya koymaktadır (Şekil 5).

## 5. Sonuç ve Tartışma

İnsan kaynağının bir kurumun en önemli varlığı olduğu ve çalışanların yönetiminde önemli bir rol oynadığı mutlak bir gerçektir. İşletmelerin yeşillendirilmesine odaklanma eğiliminin arttığı günümüzde, modern İK yöneticilerine, Yeşil İK felsefesini İK politikaları ile birlikte kurumsal misyon beyanına dahil etme gibi ek bir sorumluluk yüklenmiştir. Çevresel girişimlerle ilgili kurumsal bakış açılarındaki değişiklikler yazılı politika beyanlarında, çevresel iş unvanlarında, pazarlama stratejilerinde, sermaye yatırımlarında, denetim uygulamalarında, yeni ürün tasarımı ve geliştirilmesinde ve üretim süreçlerinde görülmektedir (Molina-Azorín, Claver-Cortés, Pereira-Moliner, & Tarı, 2009; Sharfman & Fernando, 2008). Öte yandan Yeşil İK uygulamalarının, diğer somut faydaların yanı sıra verimliliğin artması, maliyetlerin düşmesi, çalışanların elde tutulması ve üretkenliğin artmasına da yol açtığı bilinmektedir.

Yeşil İK henüz emekleme aşamasında olsa da artan farkındalık, yeşil konuların öneminin kuruluşlar içinde anlaşılması, onları atık yönetimi, geri dönüşüm, karbon ayak izinin azaltılması ve yeşil ürünlerin kullanılması ve üretilmesine odaklanan çevre dostu İK uygulamalarını benimsemeye zorlamaktadır. Bu bağlamda Yeşil İKY'nin geleceği, işverenler, çalışanlar, uygulayıcılar ve akademisyenler gibi İKY'nin tüm paydaşları için de umut verici görünmektedir. Yeşil İKY uygulamalarının ve politikalarının hayata geçirilmesinde başlıca rol oynayan aktörlerin başında örgütlerin İK departmanları gelmektedir, dolayısı ile bu fonksiyonun örgütlerin yeşil hareketine katkıda bulunmak için önemli bir fırsata sahip olduğu söylenebilir ve çalışanları daha yeşil bir iş için yeşil uygulamaları benimsemeye teşvik etme, kolaylaştırma ve motive etmede de oldukça önemli bir rol oynadıkları dikkate alınmalıdır.

Araştırma bulguları kavrama yönelik ilginin özellikle çevre bilinci ve sürdürülebilirlik arayışı ile paralel olarak arttığını göstermektedir. Çalışmanın sınırlılığı kavrama yönelik araştırmaların yönetim makro kategorisi altında olması, 2011-2023 yılları arasında açık erişimi olan İngilizce dilinde yazılmış makalelerin bibliyometrik incelemesidir. Bu kısıtlar ışığında gelecekte çalışmanın tekrarlanarak daha kapsamlı hale getirilerek karşılaştırmalı analiz yapılması alandaki gelişmelere ışık tutacağı düşünülmektedir.

**Kaynakça**

- Daily, B. F., Bishop, J., & Steiner, R. (2007). The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance. *Journal of Applied Business Research*, 23, 95–109.
- Epstein, M., & Roy, M. (1997). Using ISO 14000 for improved organizational learning and environmental management. *Environmental Quality Management*, 7, 21–30. [http://dx.doi.org/10.1002/\(ISSN\)1520-6483](http://dx.doi.org/10.1002/(ISSN)1520-6483).
- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104, 364–372.
- González-Benito, J., & González-Benito, O. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15, 87–102.
- Huang X, Yang Z, Zhang J, Wang R, Fan J, Zhang H, Xu R, Li X, Yu S, Long L and Huang H (2022). A Bibliometric Analysis Based on Web of Science: Current Perspectives and Potential Trends of SMAD7 in Oncology. *Front. Cell Dev. Biol.* 9:712732. doi: 10.3389/fcell.2021.712732.
- Liebowitz, J. (2010). The role of HR in achieving a sustainability culture. *Journal of sustainable development*, 3, 50–57.
- Marhatta, S., & Adhikari, S. (2013). Green HRM and sustainability. *International eJournal Of Ongoing Research in Management & IT*. Retrieved from [www.asmgroupp.edu.in/incon/publication/incon13-hr-006pdf](http://www.asmgroupp.edu.in/incon/publication/incon13-hr-006pdf).
- Mathapati, C. M. (2013). Green HRM: A strategic facet. *Tactful Management Research Journal*, 2(2), 1–6.
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., Pereira-Moliner, J., & Tarí, J. J. (2009). Environmental practices and firm performance: An empirical analysis in the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production*, 17, 516–524.
- Phillips, L. (2007). Go green to gain the edge over rivals. *People Management*, 13, 9.
- Ramus, C. A. (2001). Organisational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43, 85–105.

Sharfman, M. P., & Fernando, C. S. (2008). Environmental risk management and the cost of capital. *Strategic Management Journal*, 29, 569–592.

Stringer, L. (2009). *The Green workplace. Sustainable strategies that benefit employees, the environment, and the bottom line.* New York, NY: Macmillan.

Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software Survey: VOSviewer, a Computer Program for Bibliometric Mapping. *Scientometrics*, 84, 523-538. <https://doi.org/10.1007/s11192-009-0146-3>.

Zoogah, D. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25, 117–139.

## AKADEMİSYENLERİN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞLARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ<sup>6</sup>

**Öğr. Gör. Hatice KARALI**

*Bartın Üniversitesi, haticeay@bartin.edu.tr*

**Öğr. Gör. Ayşenur AÇIKEL**

*Bartın Üniversitesi, aacikel@bartin.edu.tr*

**Onur ÖZTÜRK**

*Bartın Üniversitesi, oo6091317@gmail.com*

### Özet

Bu araştırmanın amacı Yükseköğretim Kurumunda eğitim hizmeti veren akademisyenlerin yeşil örgütsel davranışlarını çeşitli değişkenler açısından incelemektir. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden nedensel karşılaştırma modeli benimsenmiştir. Araştırmanın evrenini yükseköğretimde eğitim hizmeti veren tüm akademisyenler oluşturmaktadır. Evren içerisinden basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında gönüllü olarak katılan 465 akademisyene “Kişisel Bilgiler Formu” ile “Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği” olmak üzere iki bölümden oluşan veri toplama aracı uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS 22.0 paket programına aktarılarak analiz edilmiştir. Analizler sonucunda katılımcıların yeşil örgütsel davranış düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarına göre ise çevresel duyarlılık puanı “her zaman”; çevresel katılım, ekonomik duyarlılık, yeşil satın alma ve teknolojik duyarlılık puanları ise “sık sık” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların yeşil örgütsel davranışlarının bazı değişkenler ile ölçeğin geneli ve alt boyutlarında anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Yeşil Örgütsel Davranış, Çevresel duyarlılık, Akademisyenler*

### 1. Giriş

Çevrenin korunması, çevrenin bozulmasının önlenmesi ve çevresel kirliliğin giderilmesi hem toplum hem de örgütler açısından önemli bir sorundur. Bu sorunun önüne geçmek için

---

<sup>6</sup> Bu araştırma TÜBİTAK 2209-A Üniversite Öğrencileri Araştırma Projeleri Destekleme Programı kapsamında desteklenmektedir.

uluslararası boyutta yapılan çalışmalara destek verilmelidir. Fakat bu destek yalnızca rekabet avantajı sağlamak, olumlu imaj ve itibar oluşturmak için veya sosyal sorumluluk görevini yerine getirmek için içselleştirmeden olmamalıdır. Çünkü çevre ortak geleceğimizdir. Çevreyi korumak ve çevresel duyarlılığa sahip olmak toplumun ve örgütlerin sahiplenmesi gereken bir konudur. Toplumun örgütlerden genel olarak beklediği sorumluluk çevreci davranışlar ve çevre duyarlılığı politikalarıdır. Örgütler bunu dikkate alarak örgüt amaçlarına çevre ile ilgili hedeflerini eklemelidir. Yapacakları tüm faaliyetlerde çevreci davranışları benimsemesi gerekir. Örgütlerin yeşil örgütsel davranışları kamu denetçileri ve bazı baskı grupları tarafından denetlenmektedir. Bu süreçte başarılı uygulamalar yapan örgütler ödüllendirilmekte ve sürdürülebilir çevre için diğer örgütler ve toplum özendirilmektedir. Örgütün yeşil davranışları; örgütün yeşil yönetime ilişkin uygulamaları ve örgüt yönetici ile çalışanlarının davranışlarından oluşmaktadır. Bu nedenle örgüt yönetimi ile birlikte örgüt üyelerinin genel bir örgüt kültürü olarak çevreci uygulamaları benimsemeleri ve yeşil örgütsel davranışları sergilemeleri beklenmektedir.

Yeşil örgütsel davranış, örgüt içerisinde personelin ortaya koyduğu çevre dostu davranışların tamamıdır. Bu davranışlar çevre duyarlılığı, çevresel katılım, ekonomik duyarlılık, teknolojik duyarlılık ve yeşil satın alma olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır (Erbaşı ve Özalp, 2019). Üniversiteler eğitim – öğretim hizmeti verirken topluma katkısı olacak birçok araştırmanın yapıldığı eğitim kurumlarıdır. Aynı zamanda çevrenin korunmasında temel aktörlerden birisidir. Akademisyenler eğitim ve öğretim faaliyetlerini gerçekleştirirken çevresel duyarlılığa sahip olması beklenmektedir. Literatürde tüm akademisyenleri hedef alan yeşil örgütsel davranış üzerine çalışmanın henüz yapılmamış olması bu çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Çalışmanın amacı yükseköğretimde eğitim hizmeti veren akademisyenlerin yeşil örgütsel davranışlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesidir. Bu amaca ilişkin aşağıdaki problem sorularına cevaplar aranmıştır.

- Akademisyenlerin yeşil örgütsel davranışları ne düzeydedir?
- Akademisyenlerin yaşı, cinsiyeti, uzmanlık alanı, unvanı, eğitim düzeyi, çevre ile ilgili kuruluşlara üyeliği, çevre korumaya karşı yapılan katkı durumu ve yeşil örgütsel davranışları arasında anlamlı farklılık oluşturmakta mıdır?
- Akademisyenlerin çevre dostu ürünleri satın alma davranışı ile yeşil örgütsel davranışları arasında anlamlı ilişki bulunmakta mıdır?

## 2. Kavramsal Çerçeve

Çevre, tüm canlıların ortak varlığı olup onların yaşamları boyunca ilişkilerini sürdürdükleri ve karşılıklı olarak etkileşim içinde buldukları biyolojik, fiziksel, sosyal, ekonomik ve kültürel ortam olarak tanımlanmaktadır (Çevre Kanunu, 1983: md 1-2). Çevre sorunları insan ile çevre arasındaki dengenin bozulmasının bir sonucudur (Keleş ve Hamamcı, 2002). Özellikle 19. yüzyılda bilimin ve teknolojinin hızla ilerlemesi insanın çevre üzerinde etkinliğini ve tahribatını artırmıştır. Doğal yaşamın korunmaması ve kaynakların savurganca kullanılması çevre kirliliğine yol açmış ve bunun sonucu olarak küresel ısınma ve çevre tahribatı ile karşı karşıya kalınmıştır (İrge, 2022: 1294).

Tüm insanlığı etkileyen küresel ısınma, çölleşme, tarımsal alanların yok olması, erozyon, sera etkisi, ozon tabakasının incilmesi gibi çevreye yönetilmiş olumsuz etkiler bunlar gibi birçok çevre sorunuyla karşılaşılmasına sebep olmaktadır. Bu tür sorunların ortadan kaldırılması için uluslararası ölçekte yoğun çalışmalar yapılmaktadır (Şanlı ve Özekicioğlu, 2007: 462). Özellikle 20. yüzyıla gelindiğinde insanoğlu doğa ile ilişkisini yeniden düşünmeye yönelmiştir.

Zamanla çevreye karşı duyarlılığın artması toplum için dikkat çeken bir konu olmaya başlamıştır. Müşteri istek ve beklentilerinin önemli olduğu görüşüyle kamu – özel ayırt etmeksizin tüm örgütler tüketicilerinin sürdürülebilir çevre anlayışına uygun amaçlar belirlemeye ve faaliyetlerini buna göre şekillendirmeye başlamışlardır. Örgüt faaliyetlerinin ve çalışanlarının çevre duyarlılığına ve sürdürülebilir çevre politikalarına ilişkin davranışları “yeşil örgütsel davranış” olarak isimlendirilmektedir (Sönmez, 2020: 1109). Mesmen, Magnus ve arkadaşlarına (2012) göre yeşil örgütsel davranış; doğal çevrenin sürdürülebilirliğine katkısı olan, enerji tüketimini azaltarak kaynak kullanımında israfı önlemeye çalışan bireysel davranışlardır. Çevrenin korunması, çevrenin bozulmasının önlenmesi ve kirliliğin giderilmesi alanlarındaki her türlü faaliyetler yürütmek, geri dönüşüm, enerji tasarrufu gibi girişimlerde bulunmak işletmeler için toplumda oluşan sosyal sorumluluk beklentilerini karşılamanı sağlamaktadır (Erbaşı, 2019: 5). Ayrıca kamu otoritesi, tüketiciler ve diğer baskı grupları örgütlerin ürün ve hizmetlerini çevreyi ne kadar koruyup ne kadar zarar verdiğine göre değerlendirmektedir. Bu durum örgütleri çevreye karşı dikkatli ve duyarlı olmaya teşvik etmektedir (İrge, 2022: 1295). Hem bu sebepten hem de çevreye olan sorumluluk nedeniyle örgütler çevreci davranışlar başka bir deyişle yeşil örgütsel davranış sergilemeyi önemli görmektedirler.



### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Araştırma Modeli**

Çalışmada nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma modeli olarak nedensel karşılaştırma araştırması kullanılmıştır. Nedensel karşılaştırma araştırması, var olan/ortaya çıkmış bir durum veya olayın nedenlerini, bu nedenleri etkileyen değişkenleri ya da bir etkinin sonuçlarını belirlemeyi amaçlayan bir araştırma türüdür (Büyüköztürk vd., 2016).

#### **3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırmanın çalışma grubunu 2023 yılı Nisan-Haziran aylarında yükseköğretimde eğitim hizmeti veren 183.300 akademik personel oluşturmaktadır. Örneklem grubunu ise evren içerisinde basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen ve araştırmayı gönüllü katılım sağlayan 465 kişi oluşturmaktadır.

#### **3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları**

Yaş, cinsiyet, uzmanlık alanı, unvanı, eğitim düzeyi, çevre ile ilgili kuruluşlara üyelik, çevre korumaya karşı yapılan katkılar ile çevre dostu ürünleri satın alma davranışları gibi demografik özelliklere ilişkin bilgiler “Kişisel Bilgi Formu” aracılığı ile elde edilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcıların yeşil örgütsel davranışlarını tespit etmeye yönelik ise Erbaşı (2019) tarafından geliştirilen “Yeşil Örgütsel Davranış” ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği ölçeği hazırlayan araştırmacı tarafından yapılmıştır. Ölçekteki 8 ifade (1-8) çevresel duyarlılık boyutunu, 7 ifade (8-15) çevresel katılım boyutunu, 5 ifade (16-20) ekonomik duyarlılık boyutunu, 4 ifade (21-24) yeşil satın alma boyutunu, 3 ifade (25-27) teknolojik duyarlılık boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin güvenilirlik sonuçları çevresel duyarlılık boyutu için 0,813, çevresel katılım boyutu için 0,766, ekonomik duyarlılık boyutu için 0,710, yeşil satın alma boyutu için 0,724, teknolojik duyarlılık boyutu için 0,701 olup, Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğinin genel güvenilirlik testi sonucu ise 0,818 olarak hesaplanmıştır.

#### **3.4. Araştırma Verilerinin Analizi**

Araştırma verileri çevrimiçi ortamda toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS 22.00 paket programına aktarılarak analize tabi tutulmuştur.

Akademisyenlerin yeşil örgütsel davranışlarının araştırıldığı bu çalışmada kullanılan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi ve uyum iyiliği ise AMOS programı ile hesaplanmış olup Tablo 1’de yer verilmiştir. Bu sonuçlara göre modelin yeterli uyum sağladığı söylenebilir (Gürbüz, 2021).

**Tablo 1. Ölçeğin Uyum İyiliği Testlerine İlişkin Değerler**

Uyum Göstergeleri	Ölçüm	İyi Uyum	Kabul	Sonuç
			Edilebilir Uyum	
<b>X<sup>2</sup>/sd</b>	1,874	<3	3<( X <sup>2</sup> /sd)<5	İyi Uyum
<b>CFI</b>	0,953	>.95	>.90	İyi Uyum
<b>RMSEA</b>	0,043	<0.05	<0.08	İyi Uyum
<b>GFI</b>	0,934	>.95	>.90	Kabul Edilebilir Uyum
<b>AGFI</b>	0,914	>.95	>.90	Kabul Edilebilir Uyum
<b>RMR</b>	0,042	<0.05	<0.08	İyi Uyum
<b>IFI</b>	0,953	>.95	>.90	İyi Uyum

Ölçeğin güvenilirliğini ortaya koymak amacıyla Cronbach Alpa güvenilirlik kat sayıları hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirlik kat sayısı 0,889; çevresel duyarlılık alt boyutu 0,73; çevresel katılım alt boyutu 0,80; ekonomik duyarlılık alt boyutu 0,52; yeşil satın alma alt boyutu 0,66 ve teknolojik duyarlılık alt boyutu ise 0,52 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutları ile ölçeğin genel güvenilirlik kat sayısı incelendiğinde uygulanan “Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğinin” Cronbach's Alpha değeri 0,700'den büyük olduğu için güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilebilir (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Akademisyenlerin yeşil örgütsel davranışlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi amacıyla analizlere başlanmadan önce kullanılan “Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği” testlere tabi tutularak yapılacak testlere karar verilmiştir. Ölçeğin ve alt boyutlarının basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerinin + 1,5 ile -1,5 aralığında olan verilerin normal dağıldığı kabul edilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Verilerin analizinde betimleyici istatistikler (frekans dağılımları, tanımlayıcı istatistikler), hipotezlerin testi için t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

#### **4. Araştırmanın Bulguları**

##### **4.1. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular**

Araştırmaya katılan akademisyenlerin 248'i kadın 217'si erkektir. Katılımcıların çoğu (%42,8) 31-40 yaş aralığında yer almaktadır. Akademisyenlerin yarıdan fazlası (%66,7) doktora mezundur. Araştırmaya katılan katılımcıların %22,2'si doktor öğretim üyesi, %21,1'i öğretim görevlisi, %18,9'u araştırma görevlisi ve %16,3'ü doçent doktor unvanına sahiptir.

Katılımcıların uzmanlık alanlarına göre yapılan değerlendirme sonuçları ise şöyledir: Araştırmaya katılan akademisyenlerin %30'u sosyal, beşeri ve idari bilimler, %17,8'i sağlık bilimleri, %13,5'i mühendislik, %11,8'i eğitim bilimleri temel alanlarında ve %26,9'u da diğer uzmanlık alanlarıyla ilgilenmektedir.

Katılımcıların sadece %19'u çevre ile ilgili bir kuruluşa üyedir. Üye olunan kuruluşlar içinde %37,5 oranında Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı (TEMA) ve %13,46 oran ile Greenpeace Türkiye önde gelmektedir. Çevrenin korunmasına ilişkin yapılan katkı durumunun sorulduğu ifadede katılımcıların %88'i katkılarının olduğunu ifade etmiştir. Toplamda 1966 yanıtın verildiği çevre korunmasında yapılan katkı türleri içerisinde en fazla kağıt, plastik, cam, metal ve diğer malzemelerin geri dönüştürülmesine katkı sağlamak (%17,40), enerji tasarrufu yaparak katkı sağlamak (%17,40), atık üretimini azaltarak katkı sağlamak (%16,12) ve doğal alanları koruyarak katkı sağlamak (%15,87) ifadeleri yer almaktadır. Katılımcılar günlük yaşamda çevre dostu ürün satın alma davranışlarını %38,1 oranında bazen ve %36,6 oranında sık sık sergilediklerini ifade etmişlerdir.

#### **4.2. Akademisyenlerin Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği ve Alt Boyutlarından Elde Ettikleri Puanlara İlişkin Bulgular**

Akademisyenlerin yeşil örgütsel davranışları ve çevresel duyarlılık, çevresel katılım, ekonomik duyarlılık, yeşil satın alma ile teknolojik duyarlılık düzeylerine yönelik betimsel istatistikler Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Akademisyenlerin Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği ve Alt Boyutlarından Elde Ettikleri Puanlar

Ölçek ve Alt Boyutları	N	Min.	Max.	$\bar{X}$	Ss
<b>Tüm Ölçek</b>	465	1,00	3,93	1,9356	,47925
<b>Çevresel Duyarlılık</b>	465	1,00	4,25	1,4599	,46790
<b>Çevresel Katılım</b>	465	1,00	4,43	2,2138	,69145
<b>Ekonomik Duyarlılık</b>	465	1,00	4,80	2,1501	,62181
<b>Yeşil Satın Alma</b>	465	1,00	4,00	2,0414	,64392
<b>Teknolojik Duyarlılık</b>	465	1,00	4,00	2,0566	,69266

\* Ölçek ifadelerine göre 1 (Her Zaman), 2 (Sık Sık), 3 (Bazen), 4 (Nadiren) ve 5 (Hiçbir Zaman) olarak puanlanmıştır.

Tablo 2 incelendiğinde akademisyenlerin yeşil örgütsel davranış düzeyleri ile alt boyut düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu puanlar doğrultusunda çalışma grubundaki akademisyenlerin genel olarak yeşil örgütsel davranış düzeylerinin yüksek olduğu, alt boyutlara

göre de çevresel duyarlılık, çevresel katılım, ekonomik duyarlılık, yeşil satın alma ve teknolojik duyarlılık boyutlarında yeşil örgütsel davranış sergiledikleri söylenebilir.

#### **4.3. Akademisyenlerin Yeşil Örgütsel Davranışlarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesine Yönelik Bulgular**

Akademisyenlerin yeşil örgütsel davranışlarının demografik değişkenler açısından incelenmesinde cinsiyet, çevre kuruluşuna üye durumu, çevre korunmasında yapılan katkı durumu için Bağımsız Örneklem t Testi; yaş, eğitim durumu, unvan, uzmanlık alanı değişkenleri için ANOVA analizleri ve çevre dostu ürün alma davranışı ile yeşil örgütsel davranış ve alt boyutlarındaki ilişkiyi test etmek için de Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır.

Araştırma kapsamında yapılan testlerin sonuçları şu şekilde özetlenmiştir. Katılımcıların ekonomik duyarlılık alt boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t_{422} = -3,288$ ;  $p = 0,001 < 0,05$ ). Yaş değişkenine ilişkin farklılık sonuçları incelendiğinde yeşil örgütsel davranış ölçeğinin genelinde ( $F = 3,816$ ;  $p = 0,005 < 0,05$ ) ve çevresel duyarlılık alt boyutu ( $F = 4,906$ ;  $p = 0,001 < 0,05$ ) ile çevresel katılım alt boyutunda ( $F = 6,362$ ;  $p = 0,000 < 0,05$ ) yaş değişkeni açısından farklılık tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre çevresel duyarlılık alt boyutu ( $F = 2,735$ ;  $p = 0,043 < 0,05$ ) ile çevresel katılım alt boyutunda ( $F = 2,979$ ;  $p = 0,031 < 0,05$ ) anlamlı farklılık bulunmuştur. Unvan değişkeni açısından farklılık sonuçları incelendiğinde çevresel duyarlılık alt boyutunda ( $F = 2,479$ ;  $p = 0,023 < 0,05$ ) ve çevresel katılım alt boyutunda ( $F = 4,521$ ;  $p = 0,000 < 0,05$ ) anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Katılımcıların uzmanlık alanlarına göre çevresel katılım alt boyutu ( $F = 2,660$ ;  $p = 0,003 < 0,05$ ) ile yeşil satın alma alt boyutunda ( $F = 2,881$ ;  $p = 0,001 < 0,05$ ) farklılık tespit edilmiştir.

Katılımcıların çevresel katılım alt boyutunda çevre ile ilgili kuruluşlara üye olma durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur ( $t_{463} = 2,777$ ;  $p = 0,006 < 0,05$ ). Araştırmaya katılan akademisyenlerin çevreyi korumak amacıyla yaptıkları katkı durumlarına göre yeşil örgütsel davranış ölçeği geneli ve ölçeğin tüm alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur ( $p < 0,05$ ).

Katılımcıların çevre dostu ürün satın alma davranışları ile yeşil örgütsel davranış ve alt boyutlarındaki ilişki incelendiğinde çevre dostu ürün satın alma davranışı ile yeşil örgütsel davranış ölçeği, çevresel katılım ve yeşil satın alma alt boyutlarında güçlü yönde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Akademisyenlerin yeşil örgütsel davranışlarının incelendiği bu araştırmada çalışma grubundaki akademisyenlerin genel olarak yeşil örgütsel davranışlarının yüksek olduğu, alt boyutlara göre de çevresel duyarlılık, çevresel katılım, ekonomik duyarlılık, yeşil satın alma ve teknolojik duyarlılık boyutlarında yeşil örgütsel davranış sergiledikleri söylenebilir. Yapılan analizler sonucunda katılımcıların çevresel duyarlılıklarının diğer boyutlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın sonucu destekleyen bir çalışmada katılımcıların en fazla çevresel duyarlılık boyutuna duyarlı oldukları sonucu elde etmiştir (Akbaba, 2019). Katılımcıların çok azı çevre ile ilgili bir kuruluşa üyedir ancak çevre korunmasına katkı sağlamada büyük bir çoğunluğu olumlu yanıt vermiştir. Çevre korunmasında yapılan katkı türleri içerisinde en fazla kâğıt, plastik, cam, metal ve diğer malzemelerin geri dönüştürülmesine katkı sağlamak, enerji tasarrufu yaparak katkı sağlamak, atık üretimini azaltarak katkı sağlamak ve doğal alanları koruyarak katkı sağlamak ifadeleri yer almaktadır.

Katılımcıların demografik değişkenleri açısından yeşil örgütsel davranış ölçeğinin genelinde ve alt boyutlarında farklılıklar tespit edilmiştir. Ölçeğin genelinde yeşil örgütsel davranış sergilemede katılımcıların yaşlarına göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Çevresel duyarlılık alt boyutunda yaş, eğitim düzeyi ve unvana göre, çevresel katılım alt boyutunda yaş, eğitim düzeyi, unvan, uzmanlık alanı ve çevreyle ilgili kuruluşlara üye olunmasına göre, ekonomik duyarlılık boyutunda cinsiyet değişkenine göre ve yeşil satın alma davranışı alt boyutunda uzmanlık alanına göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Akyol ve Gürsoy (2022) tarafından öğretmenlerin yeşil örgütsel davranışlarını incelemek üzere yapılan çalışmada öğretmenlerin demografik değişkenlerine göre yeşil örgütsel davranış algıları ve yeşil örgütsel davranış sergilemelerinde herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Akademisyenlerin çevreyi korumak amacıyla yaptıkları katkı durumlarına göre yeşil örgütsel davranış ölçeği geneli ve ölçeğin tüm alt boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Mostafa (2007) tarafından yapılan araştırmada tüketicilerin yeşil satın alma davranışı ile doğal çevreyi koruma davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir.

Bu çalışmada akademisyenlerin yeşil örgütsel davranış sergileme düzeyleri yüksek olarak bulunmuştur. Ancak çevreyle ilgili kuruluşlara üye olmak ve çevre korunmasına ilişkin yapılan katkılar kısıtlıdır. Başka akademisyenler olmak üzere toplumun genelinde çevre korunmasına ilişkin kuruluşlara destek vermenin önemi vurgulanmalı ve çevre korunması için yapılabilecekler hakkında bilgilendirmeler yapılmalıdır. Çalışmanın kamu veya özel kuruluşlarındaki tüm çalışanlara uygulanması ve yeşil örgütsel davranış algısının ve bu yönde

davranış sergilemenin incelenmesi gelecekte çevrenin korunmasına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Kaynakça**

- Akbaba, M. (2019). Örgütsel adalet işgörenlerin yeşil örgütsel davranışını etkiler mi? *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 641-660.
- Akyol, B., & Gürsoy, F., 2022. Öğretmenlerin sergilediği yeşil örgütsel davranış ile örgütsel itibar arasındaki ilişki, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(4), 2990-3005.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. (11. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Erbaşı, A. (2019). Yeşil örgütsel davranış ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Istanbul Management Journal*, 86, 1-23.
- Erbaşı, A. ve Özalp, Ö. (2016). Çevre tutkusu ve yeşil örgütsel davranışın örgütsel bağlılık üzerine etkisi. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business and Economics Journal*, 2, 296-306.
- Gürbüz, S. (2021). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- İrge, N. T. (2022). Çevresel duyarlılığın çalışanların yeşil örgütsel davranışlarına etkisinde kişilik özelliklerinin aracı rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 1293-1315.
- Keleş, R., & Hamamcı, C. (2002). *Çevrebilim*.(4. Baskı). Ankara: İmge Kitapevi.
- Mesmer-Magnus, J., Viswesvaran, C., & Wiernik, B.M. (2012). *The Role of Commitment in Bridging The Gap Between Organizational Sustainability and Environmental Sustainability*. In S. E. Jackson, D.S. Ones, and S. Dilchert (Eds.), *Managing HR for environmental sustainability*,155–186. San Francisco, Jossey-Bass/Wiley.
- Mostafa, M. M. (2007). A hierarchical analysis of the green consciousness of the Egyptian consumer. *Psychology and Marketing*, 24(5), 445-473.
- Resmi Gazete (1983), *Çevre Kanunu*. Sayı:18132,09.8.1983.

Sönmez, R. V. (2020). Okul Yöneticilerinin Yeşil Örgütsel Davranışlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(4), 1107-1119.

Şanlı, B. & Özekicioğlu, H. (2007). Küresel Isınmayı Önlemeye Yönelik Çabalar ve Türkiye. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2007(2), 456-482.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. (6. Baskı). Pearson.

## GÜNDEME LİDERLİK ETMEK: NASIL BİR LİDERLİK

**Dr. Serap DEMİRLER**

[demirlers@yahoo.com](mailto:demirlers@yahoo.com)

### Özet

2014 yılında ilan edilen Endüstri 4.0 ile birlikte yoğunlaşan dijital dönüşüm süreci, çalışma yaşamını ve örgütleri ciddi şekilde etkilemiştir. Bunun yanında, 2019 yılı sonrası Covid-19 salgınıyla çalışma yaşamına dair birçok konu değişmiş ve yeni gündemler oluşmuştur. Yaşanan gelişmeler ve belirsizlikler karşısında örgüt yönetimine ve sürece doğru şekilde liderlik etmek stratejik bir konu haline gelmiştir. Araştırma bu yaklaşımla tasarlanmıştır. Araştırmanın temel amacı yoğunlaşan dijitalleşme ve yaşanan pandemi ile birlikte literatürde vurgulanan liderlik tarzlarını ortaya koymaktır. Bunun yanında, liderlik tarzları açısından pandemi öncesi ve sonrası literatürü karşılaştırmak amaçlanmaktadır. Araştırma yöntemi olarak sistematik literatür taraması kullanılmış ve anahtar kelimeler üzerinden vurgulanan liderlik tarzları belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, işletme literatüründe dönüşümcü liderlik tarzı öne çıkmıştır. Diğer taraftan, dönemler itibariyle çeşitli liderlik tarzlarına ilginin arttığı ve farklı dönemlerde farklı liderlik yaklaşımlarına vurgu yapıldığı görülmüştür.

***Anahtar Kelimeler:** Liderlik Tarzları, Liderlik, Literatür Taraması, Pandemi, Kavram Analizi*

### 1. Giriş

Dünya tüm hızıyla dönüşmektedir. Dijitalleşme tüm dönüşümlerin en önemli destekleyicisi olarak sistemdeki yerini güçlendirmeye devam etmektedir. ‘Dönüşüm’ ifadesi bir yenilenme çağrısı yapsa da, örgütler ve insanlar açısından eylemin başarılı şekilde sağlanması kritik bir konudur. Özetle, değişim/dönüşüm eyleminin kendisi değişime direnç gibi çeşitli zorluklar ve dönüşümün gerçekleşememe ihtimali gibi bir takım belirsizlikler barındırmaktadır. 2014 sonrası başlayan dönüşüm süreçlerinin temel özelliği ise dijital teknolojiler üzerinde yükselmesidir. Bunun yanında, 2019 yılı sonlarında başlayan ve küresel bir kriz haline gelen Covid-19 pandemisi ile dijital dönüşüm süreçleri boyut atlamış ve bu dönemde örgütlerin işleyişi için dijitalleşme sürecin stratejik bir ortağı haline gelmiştir. Söz konusu dönemlere nasıl liderlik edileceği konusu literatürde sıklıkla tartışılmaktadır.



Liderlik kısaca, belirlenen amaçların başarılı şekilde gerçekleştirilmesi için önderlik edilen grubu etkileyebilme ve harekete geçirebilme yeteneğini ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 376). Hem dijital dönüşüm hem de dijital dönüşümü hızlandıran pandemi süreci, örgütlerde yeni yönetim politikalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dijital dönüşümün ve pandemi sürecinin liderlik konusuyla ilgisine yönelik literatürde çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür (Uğurlu Kara, 2021; Sayğan Yağız, 2022; Telli, 2022; Özmen vd., 2022; Cucculelli vd., 2022; Lundgren vd., 2023; Guzman vd., 2020; Daraba vd., 2021).

Araştırma, liderlik literatürü esas alınarak tasarlanmıştır. Çalışmanın temel amacı, özellikle Endüstri 4.0 sonrası başlayan dijital dönüşüm süreçlerinin ve 2019 itibariyle küresel çapta yaşanan pandeminin liderlik literatürüne yansımalarını incelemek ve pandemi öncesi ve sonrasında liderlik literatürünün bir resmini ortaya koymaktır. Araştırmanın temel sorusu, değişimi dayatan süreçlerde literatürde hangi liderlik tarzlarına vurgu yapıldığıdır. Söz konusu soruya cevap bulabilmek için sistematik literatür taraması gerçekleştirilmiş ve anahtar kelimeler üzerinden kavram analizi yapılmıştır. Scopus veri tabanında anahtar kelimelerle yapılan tarama sonucunda her iki dönemde de dönüşümcü liderlik tarzı öne çıkmaktadır. Bunun yanında, çeşitli liderlik tarzlarına yapılan vurgunun dönem dönem değiştiği ve pandemi sonrası dönemde liderlik konusunda yapılan çalışmalarda kayda değer bir artış olduğu görülmektedir.

## **2. Araştırma Metodolojisi**

### **2.1. Araştırmanın Amacı**

2014 yılında Endüstri 4.0'ın ilan edilmesiyle hız kazanan dijital dönüşüm süreçleri, yönetim literatüründe ilgili gündemlerin değişimini beraberinde getirmiştir. 2019 yılı sonlarında Çin'de ortaya çıkan Covid-19 virüsü ise çalışma yaşamında etkili dönüşümleri beraberinde getirmiş ve dijital dönüşüm bu dönemde ivme kazanmıştır. Çalışmada, dijital dönüşüm ve pandemi süreçlerinin liderlik literatürüne yansımalarının bir resmini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bununla birlikte pandemi öncesi ve pandemi sonrası liderlik literatürü karşılaştırılmıştır.

### **2.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada, Scopus veri tabanı üzerinden sistematik literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Söz konusu literatür taraması için bibliyometrik yöntemin ortak kelime analizi tekniğinden faydalanılmıştır. Ortak kelime analizi, veri setini oluşturan çalışmalarda kullanılan anahtar kelimelerin kullanım sıklığını dikkate alarak, alanda baskın konu ve temaları belirleme ve

bunlar hakkında yorum yapma şansı tanımaktadır. Bu analizde bir alanda en sık kullanılan anahtar kelimelerin alan üzerinde etkisinin daha yoğun olduğu kabul edilmektedir (Bağış, 2021: 107).

Veri setine dâhil edilen araştırmaların anahtar kelimeleri incelenmiştir. İncelenen anahtar kelimeler arasında temizleme yapılarak, yalnızca liderlik tarzını ifade eden kavramlar analize tabi tutulmuştur. Araştırmalarda kullanılan anahtar kelimeler arasında kullanım sıklığına göre vurgulanan başlıca liderlik tarzları belirlenmiştir. Kullanılan ortak kelime analizi tekniğinde yalnızca sayısal veriler kullanılarak ilgili literatürde hakim liderlik tarzları yorumlanmaya çalışılmıştır. Liderlik tarzları arasında yorumlamaya değer bir ilişki ağına rastlanmadığı ve araştırma sorusuna doğru cevabı vermediği için bibliyometrik yöntemin görsel alan haritalama tekniği kullanılmamıştır.

### **2.3. Araştırma Veri Setinin Oluşturulması**

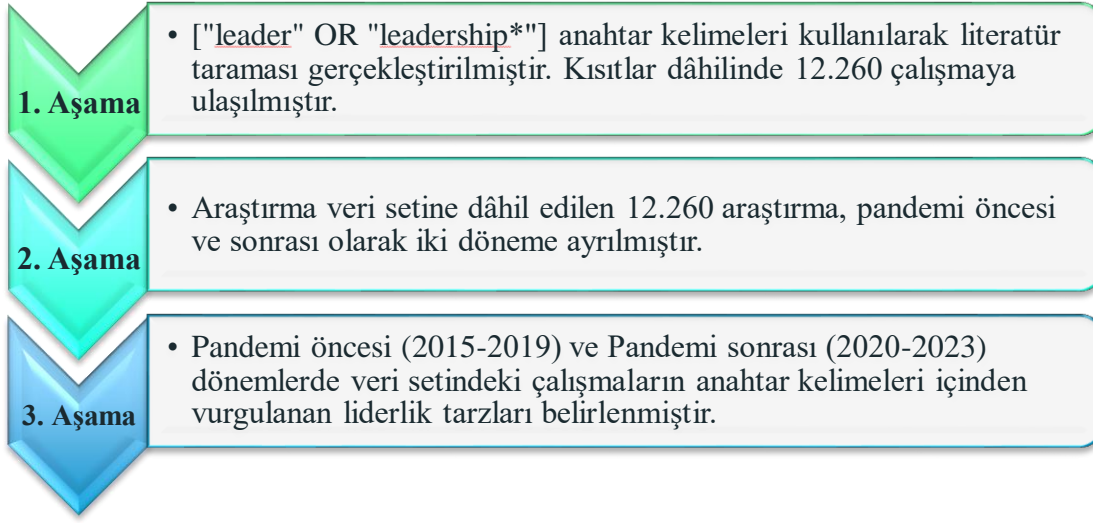
Veri setinin oluşturulma sürecinde araştırma amacına uygun olarak belli kısıtlar kullanılmıştır. Literatür taraması, Endüstri 4.0 sonrası dijital süreçlerin örgütlerde yoğunlaştığı 2015-2023 yılları arasını kapsamaktadır. İşletme, yönetim ve muhasebe alanında yayımlanan İngilizce makaleler araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma Ağustos 2023 itibarıyla sonlandırılmıştır. Veri setinin oluşturulma aşamaları aşağıda özetlenmektedir.

**1. Aşama:** İlk olarak Scopus veri tabanında makale başlığı üzerinden ["leader" OR "leadership\*"] anahtar kelimeleri kullanılarak literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Kısıtlar dâhilinde 12.260 çalışmaya ulaşılmıştır.

**2. Aşama:** Araştırma veri setine dâhil edilen 12.260 araştırma, pandemi öncesi ve sonrası olarak iki döneme ayrılmıştır.

**3. Aşama:** Pandemi öncesi, dijitalleşmenin yoğunlaştığı 2015-2019 yıllarında 5.587; pandemi sonrasını ifade eden 2020-2023 yılları arasında 6.673 araştırmaya ulaşılmıştır. Veri setini oluşturan yayınların anahtar kelimeleri incelenerek yalnızca vurgulanan liderlik tarzları belirlenmiştir.

### Şekil 1: Veri Setinin Oluşturulması



Çalışmada, 2014 yılında ilan edilen Endüstri 4.0 etkilerinin, 2015 yılı itibariyle literatüre yansıtacağı varsayılmıştır. Bunun yanında, 2019 yılı sonunda ortaya çıkan Covid-19 virüsünün etkilerinin de akademik çalışmalarda 2020 itibariyle yoğunlaşacağı varsayılarak veri setindeki çalışmalar iki dönem halinde incelenmiştir.

## 3. Analiz ve Bulgular

### 3.1. 2015-2023 Yılları Arasındaki Araştırmalarda Liderlik Tarzları

Belirlenen yıllarda alanda ilginin yoğunlaştığı liderlik tarzlarını belirlemek için 2015-2023 yılları arasında yapılan 12.260 yayının anahtar kelimeleri incelenerek, vurgulanan liderlik tarzları belirlenmiştir. Yayınlarda en sık kullanılan anahtar kelimeler üzerinden literatürde hâkim liderlik tarzlarını yorumlamak amaçlanmaktadır. Aşağıdaki Tablo 1’de, belirlenen yıllarda yapılan yayınların anahtar kelimelerinde en fazla kullanılan ilk 10 liderlik yaklaşımı görülmektedir.

**Tablo 1: 2015-2023 Yılları Arasında Literatürde Hâkim Liderlik Tarzları**

Liderlik Tarzı	N
1 Dönüşümcü Liderlik	1.138
2 Etik Liderlik	426

3	Hizmetkâr Liderlik	361
4	Otantik Liderlik	295
5	Paylaşılan/Dağıtılmış Liderlik	263
6	Etkileşimci Liderlik	205
7	Güçlendirilmiş Liderlik	161
8	Girişimci Liderlik	103
9	Sorumlu Liderlik ve Manevi Liderlik	89
10	Kapsayıcı Liderlik	81

Tablo 1’deki verilere göre, dijitalleşmenin örgütlerde yoğunlaşmaya başladığı dönemde dönüşümcü liderlik (N= 1.138) tarzının kayda değer bir farkla öne çıktığı görülmektedir. Dönüşümcü liderliği etik liderlik (N= 426) ve hizmetkâr liderlik (N= 361) takip etmektedir.

### 3.2. Pandemi Öncesi Dönemde (2015-2019) Liderlik Tarzları

Dijitalleşme örgütlere dönüşümü dayatmıştır. Bu sebeple, yeni süreçleri yönetebilecek uygun liderlik yapısının literatürde izi sürülmüştür. 2015-2019 yılları arasındaki dönemde 5.587 yayının anahtar kelimeleri analiz edilmiştir. Tablo 2’de, dijital dönüşümün yaygınlaştığı dönemden pandeminin başlangıcına kadar olan sürede (2015-2019) literatürde en fazla vurgulanan liderlik anlayışları gösterilmektedir. Söz konusu liderlik tarzının anahtar kelimelerde en az 26 kez kullanılmış olması eşik değer olarak belirlenmiştir (Eşik değer= 26).

**Tablo 2: 2015-2019 Yılları Arasında Literatürde Hâkim Liderlik Tarzları**

Liderlik Tarzı	N
1 Dönüşümcü Liderlik	560
2 Etik Liderlik	196
3 Otantik Liderlik	131
4 Hizmetkar Liderlik	128
5 Etkileşimci Liderlik	119
6 Dağıtılmış Liderlik	112
7 Güçlendirilmiş Liderlik	58
8 Manevi Liderlik	40

9	Stratejik Liderlik	30
10	Paternalist Liderlik	27
11	Girişimci Liderlik	26

Tablo 2'deki değerlere göre 2015-2019 yılları arasında dönüşümcü liderlik (N= 560) tarzına ilginin yoğunlaştığı görülmektedir. Dönüşümcü liderliği etik liderlik (N= 196) ve otantik liderlik (N= 131) takip etmektedir.

### 3.3. Pandemi Sonrası Dönemde (2020-2023) Liderlik Tarzları

2019 yılı sonlarında ortaya çıkan ve küresel etki yaratan Covid-19 pandemisi, çalışma yaşamını ve örgütleri ciddi şekilde etkilemiş ve birçok dönüşümü beraberinde getirmiştir. Söz konusu kriz şartlarında örgüt liderliği kritik önemdedir. Yine bu dönemde, yoğunluğu daha da artan dijital araçlar krizi yönetmede destekleyici birer unsur haline gelmiştir.

Bu olguya dayanılarak, pandemi döneminde liderlik konusunda yapılan çalışmaların anahtar kelimeleri incelenmiştir. 2020 yılının başlangıç yılı olarak seçilme nedeni, 2019 sonunda başlayan pandemi sürecinin literatüre yansımalarının 2020 yılı itibariyle olacağı varsayımdır. Bu varsayımla 6.673 araştırma veri setine dâhil edilmiş ve liderlik tarzları açısından alanın kavramsal yapısı yorumlanmaya çalışılmıştır. Tablo 3'te söz konusu dönemde en fazla vurgulanan liderlik tarzları görülmektedir. (Eşik = 49).

**Tablo 3: 2020-2023 Yılları Arasında Literatürde Hâkim Liderlik Tarzları**

Liderlik Tarzı	N
1 Dönüşümcü Liderlik	578
2 Hizmetkâr Liderlik	233
3 Etik Liderlik	230
4 Otantik Liderlik	164
5 Paylaşılan/Dağıtılmış Liderlik	151
6 Güçlendirilmiş Liderlik	103
7 Etkileşimci Liderlik	86
8 Girişimci Liderlik	77

9	Kapsayıcı Liderlik	73
9	Sorumlu Liderlik	66
10	Manevi Liderlik	49

Tablo 3’te, pandemi dönemi ve sonrasını yansıtan 2020-2023 yılları arasında yine dönüşümcü liderlik tarzının (N= 578) öne çıktığı görülmektedir. Dönüşümcü liderliği sırasıyla hizmetkâr liderlik (N= 233) ve etik liderlik (N= 230) takip etmektedir.

### 3.4. Dönemler İtibariyle Vurgulanan Liderlik Tarzları

Endüstri 4.0 ile birlikte dijital dönüşüm süreçlerinin piyasalarda etkin olmaya başladığı 2015 yılı, analizlerin başlangıç yılıdır. 2015 yılından itibaren, 2020-2023 yılları arasında yaşanan pandemi ve sonrasını doğru anlayabilmek için de literatürde çeşitli liderlik tarzlarının araştırıldığı görülmektedir. Tablo 4’te 2015-2019 ve 2020-2023 döneminde literatürde en fazla vurgulanan ilk 5 liderlik tarzı karşılaştırılmaktadır.

**Tablo 4: Dönemler İtibariyle Vurgulanan Liderlik Tarzları**

Sıra	2015-2019 Yılları Arası	N	2020-2023 Yılları Arası	N
1	Dönüşümcü Liderlik	560	Dönüşümcü Liderlik	578
2	Etik Liderlik	196	Hizmetkâr Liderlik	233
3	Otantik Liderlik	131	Etik Liderlik	230
4	Hizmetkâr Liderlik	128	Otantik Liderlik	164
5	Etkileşimci Liderlik	119	Paylaşılan/Dağıtılmış Liderlik	151

Tablo 4’e göre dijital dönüşümün yoğunlaştığı dönem ve pandemi sürecinde üzerinde en fazla durulan liderlik tarzı, kayda değer bir farkla dönüşümcü liderliktir. Araştırmalarda ilginin yoğunlaştığı diğer beş liderlik tarzı etik liderlik, hizmetkâr liderlik, otantik liderlik, etkileşimci liderlik ve paylaşılan/dağıtılmış liderlik tarzlarıdır. Söz konusu liderlik tarzları ve olağandışı gündemlerde neden önemli oldukları aşağıda kısaca özetlenmektedir.

#### 4. Literatürdeki Güncel Liderlik Tarzları

Anahtar kelimelerin kullanım sıklığı esas alınarak yapılan ortak kelime analizinde, her iki dönemde önce çıkan farklı 5 liderlik tarzı olduğu görülmüştür. Söz konusu liderlik tarzları, aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

**Dönüşümcü Liderlik:** Dönüşümcü liderler, çevrelerini değiştirebilen ve yeni bir çevre yaratabilen liderlerdir (Eraslan, 2011: 4). Özetle dönüşümcü liderlik, yaşanan değişimler karşısında örgütsel değişimi başlatabilmek için örgütü harekete geçirebilmektedir. Bu tarz bir liderlik, cesaret, saygı ve güven sağlayan nitelikleriyle örgüt üyelerinin sahip olduğu değer ve inançları etkileyerek örgütsel amaçlara göre hareket edilmesini sağlamaktadır (Özalp ve Öcal, 2000: 210). Günümüz piyasalarında sürdürülebilir başarının temel sloganı değişim/dönüşümdür. Söz konusu durum dijital teknolojilerin hızlı ve belirsiz nitelikleriyle bir araya geldiğinde, süreci doğru yönetecek liderlik önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik gelecek esastır; yeniliğe, yaratıcılığa ve değişime yöneliktir (Karcioğlu ve Kaygın, 2013: 103). Dijital dönüşümün iş süreçlerini hızla dönüştürmesinin yanı sıra Covid-19 krizi de, öngörülemez bir hızla örgütleri değişime ve yeni oluşan kriz hallerine uyum sağlamaya zorlamıştır. Dönüşümcü liderliğin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerinde olumlu etkisi vardır. Bu da, süreçlere en verimli şekilde uyum sağlamada dönüşümcü liderlik tarzını öne çıkarmaktadır (Fırat ve Yeşil, 2020).

**Etik Liderlik:** Etik liderlikte ahlaki değerler ön plandadır. Etik liderler, örgütlerindeki etik değerlerin anlaşılması, örgüte yerleştirilmesi ve söz konusu değer standartlarına göre davranılması noktasında destekleyicidir (Erol ve Kulualp, 2019: 697). Etik liderler, çevrelerindeki insanları etik ve etik dışı konularda proaktif olarak etkilemeye çalışmaktadır (Erten vd., 2017). Dijitalleşmenin örgüt faaliyetlerinde ağırlığının artması, hem teknolojinin kendisinden kaynaklanan birtakım etik konuları gündeme taşımış hem de değişen iletişim/etkileşim yolları insan ilişkilerine etik açıdan yaklaşmayı gerektirmiştir. Çünkü dijital teknolojiler örgütün çeşitli kültürel değerlerini, çalışanların mental sağlığını, yenilikçi davranışlarını ve performanslarını etkilemektedir (Mouri vd., 2022; Agarwal vd., 2022; Zhou vd., 2022; Srivastava ve Madan, 2023).

**Hizmetkâr Liderlik:** Hizmetkâr liderliğin önemli niteliklerinden biri, tüm liderlik yaklaşımlarını içinde barındırıyor olmasıdır (Bakan ve Doğan, 2012: 3). Hizmetkâr liderler, çalışanlarını memnun etmek ve onların hayatlarına dokunabilmek için çaba harcamaktadır. Hizmetkâr liderler, ekip üyelerinin başarıları için neye ihtiyaç duyulabileceğinin arayışı içerisinde (Duyan ve Dierendonck, 2014: 3). Dijitalleşmeyle birlikte birçok örgüt süreci

otomasyona dâhil olmuştur. Bu durum, sürdürülebilir iş başarısı için çalışanların duygusal ve bilişsel yönden tatmin edilmesini önemli hale getirmiştir. Özellikle Covid-19 pandemisi ile köklü bir dönüşüm yaşanan örgüt yaşamında, verimliliği dengede tutabilmek için çalışan memnuniyetine odaklanan liderlik önem kazanmıştır. Hizmetkâr liderlik, çalışan taleplerinin karşılanması ve beklentilerinin anlaşılması noktasında örgüt üyelerini ön planda tutan ve onların tatminine odaklanan liderlik anlayışıdır.

**Otantik Liderlik:** Otantik liderlik, etik liderliğin bir türü olarak belirtilmektedir. Bu tarz bir liderlik, iyi oluş, duygusal zekâ, iyimserlik ve umut gibi olumlu duyguların yansıması olarak ifade edilmektedir (Akyürek, 2020: 101). Otantik liderler çalışanlarıyla ilişkilerinde içtenlikle hareket etmekte; güven ve şeffaflığı önemsemektedir. Bunların yanında otantik liderler, ekip üyeleriyle öz bilinç ve öz disiplin temelinde ilişki kurarak pozitif yönde gelişmeyi desteklemektedir (Keser ve Kocabaş, 2024: 2). Otantik liderliğin başta yaratıcılık olmak üzere, birçok çalışan tutumuyla ilişkili olduğuna dair literatürde çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır (Zeb vd., 2020; Koon ve Ho, 2021). Yaratıcılık, dijital teknolojilerin sunduğu fırsatlardan yararlanarak değer ortaya koymayı desteklemektedir. Diğer taraftan, Covid-19 gibi öngörülemez kriz durumlarında çalışan performansını ve verimliliğini sürdürebilmek açısından otantik liderliğe vurgu yapılmaktadır (Mauso ve Massoud, 2020; Daraba vd., 2021).

**Etkileşimci Liderlik:** Etkileşimci liderlik, örgüt üyelerinin fikir ve taleplerinden ziyade, yürütülen işin en iyi şekilde sürdürülmesine odaklanan liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir. Bunun için çıkarlar söz konusu olmakta; daha fazla çaba gösterene daha fazla statü ve para öngörmektedir (İntepeler ve Barış, 2018: 100). Etkileşimci liderliğin temel dayanağı, lider ve takipçileri arasındaki alma verme ilişkisidir. Lider olumlu ya da olumsuz çeşitli geri bildirimlerle verimliliğin sürdürülebilirliğini sağlamaktadır (Eraslan, 2011: 6). Dönüşüm ve kriz dönemlerinde tek bir hedef etrafında birleşebilmek için lider geribildirimleri daha kritik hale gelmektedir. Çünkü söz konusu dönemlerde süreçlerin kesintiye uğramadan sürdürülebilmesi önemlidir.

**Paylaşılan/Dağıtılmış Liderlik:** Paylaşılan/Dağıtılmış liderlik kısaca, mensubu olunan örgütte liderliğin gruba yayılmasını ifade etmektedir. Geleneksel bürokratik örgüt yapılarının aksine, paylaşılmış/dağıtılmış liderliğin modern örgütlerin etkileşimi esas alan yapısına uygun olduğu ifade edilmektedir (Kılınç ve Arslan, 2020). Paylaşılan/dağıtılmış liderlik, kararlara katılım sorumluluğunu örgütün tüm birimlerine dağıtan liderlik tarzıdır. Böylece liderlik tek kişinin tekelden alınarak tüm örgütle paylaşılmakta; bunun yanında lider ve ekip üyeleri arasındaki etkileşim artmaktadır (Kılıçoğlu, 2018: 245). Ayrıca, günümüz örgütlerinde dijital olanakların



desteklediği yenilik fırsatlarından yararlanabilmek için yaratıcılık önemli bir niteliktir. Paylaşılan/dağıtılmış liderliğin yaratıcılığa ve örgütün başarısına katkı sağladığına yönelik literatürde çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır (Ahsan vd., 2020; Song vd., 2020).

Liderlik literatürünü veri setindeki anahtar kelimeler üzerinden kısaca değerlendirdiğimizde, gündemin gereklerine göre liderlik konusunda yapılan çalışmaların da değiştiği görülmektedir. Bu durumu, gündeme göre örgütlerin beklentileri ve süreçleri değiştiği için gündeme göre liderliğin bir zorunluluk olması gerektiği şeklinde yorumlamak mümkündür.

## **5. Sonuç ve Tartışma**

Liderlik, örgütler için kritik öneme sahiptir. Özellikle belirsiz ve öngörülemeyen durumlar karşısında işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi ve sürdürülebilir bir örgüt başarısı, liderlik tarzı ile yakından ilişkilidir. Kısaca belirsizlik ve hız ile niteleyebileceğimiz dijitalleşme ve dijital dönüşüm faaliyetleri, örgütler için liderlik konusunu öne çıkarmaktadır.

Endüstri 4.0'ın ilan edilmesiyle başlayan dijital dönüşüm süreci, araştırmanın çıkış noktası olarak belirlenmiştir. Endüstri 4.0'ın etkilerinin yönetim literatüre 2015 yılı itibariyle yansıtacağı varsayılarak araştırma tasarlanmıştır. Bu varsayımla 2015-2023 yılları arasında liderlik konusunda yapılan çalışmalar veri setine dâhil edilmiştir. Sistemik literatür taraması ile araştırmaların anahtar kelimeleri incelenmiş ve çalışmalarda belirtilen liderlik tarzları belirlenmiştir. Veri setindeki araştırmalar pandemi öncesi (2015-2019) ve sonrası (2020-2023) olarak iki dönemde ele alınarak, vurgulanan liderlik tarzları açısından dönemler karşılaştırılmıştır.

Araştırmalarda çeşitli liderlik tarzlarının incelendiği görülmektedir. Ancak kayda değer bir farkla, söz konusu dönemde dönüşümcü liderlik vurgusu öne çıkmaktadır. Dijital teknolojilerin hızlı ve belirsiz niteliklerine uyum sağlayarak değişimi yönetecek liderlik tarzı, dönüşümcü liderliktir. Bunun yanında, Covid-19 krizinin etkilerinin de 2020 yılı itibariyle literatüre yansıdığını varsayarsak, belirsiz ve öngörülemeyen durumlarla baş edebilmek için dönüşümcü liderlik konusuna ilginin devam ettiği yorumunu yapmak mümkündür.

Araştırma bulgularına göre liderlik konusunda yapılan çalışmalar pandemi sonrası (2020-2023) artış göstermiştir. Yine bu dönemde hizmetkâr liderlik tarzına vurgunun arttığı görülmektedir. Hizmetkâr liderliğin bütün liderlik tarzlarını içerisinde barındırdığı ifade edilmektedir. Yalnızca sayısal verileri kullanarak, akademik çalışmalarda hizmetkâr liderlik tarzına artan ilginin, pandemi krizinin beklenti ve algıları değiştirmesinin ve karmaşıklaştırmasının sonucu olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Pandemi öncesi (2015-2019) dijital yoğun dönemde, anahtar kelimelerde en fazla kullanılan ilk beş liderlik tarzı arasında etkileşimci liderlik vardır. Ancak pandemi sonrası dönemde (2020-2023) etkileşimci liderlik tarzına yapılan vurgu azalırken, paylaşılan/dağıtılmış liderlik tarzının öne çıktığı görülmektedir. Bu durum, derinden etkilenen ve hızla dönüşen çalışma yaşamında gereklerin değişmesi şeklinde yorumlanabilir. Pandemi krizi örgütleri hızla yeniden şekil almaya zorlamıştır. Krizle baş edebilmek için tüm örgütü karar süreçlerine dahil eden paylaşımcı liderlik tarzının ilgi çekmiş olabileceği yorumunu yapmak mümkündür.

Örgüt başarısı için dönemler itibariyle değişen talep ve beklentilere uygun liderlik yaklaşımıyla cevap vermek kritik bir konudur. Araştırmada ulaşılan sonuçlar, dijital yoğun süreçlerin ve öngörülemez kriz zamanlarının yönetiminde hangi liderlik tarzlarının vurgulandığını ortaya koyması açısından literatüre katkı sağlamaktadır. En dikkat çekici bulgulardan biri, pandemi sonrası dönemde hizmetkâr liderlik tarzına ilginin yoğunlaşmasıdır. Buna dayanarak, değişen çalışma yaşamıyla birlikte, çalışan ve yönetici algı ve beklentilerinin değişmiş olabileceği yorumunu yapmak mümkündür. Belirlenen liderlik yaklaşımlarına neden vurgu yapıldığının tartışılması, gündemi doğru yönetebilmek çalışan beklentilerinin doğru şekilde anlaşılmasını destekleyecektir.

### **Kaynakça**

- Agarwal, U., Gupta, M., Cooke & F.L. (2022). Knowledge hide and seek: Role of ethical leadership, self-enhancement and job-involvement. *Journal of Business Research*, 141, 770 – 781.
- Akyürek, M. İ. (2020). Otantik Liderlik: Bir Alanyazın Taraması. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 99-109.
- Ali, A., Wang, H. & Johnson, R. (2020). Empirical analysis of shared leadership promotion and team creativity: An adaptive leadership perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 405 – 423.
- Bağış, M. (2021). Bibliyometrik Araştırmalarda Kullanılan Başlıca Analiz Teknikleri. İçinde: Bir Literatür İncelemesi Aracı Olarak Bibliyometrik Analiz. Ed: Oğuzhan Öztürk ve Gökhan Gürler. Ss: 97-110, Nobel Bilimsel Eserler, 1. Baskı: Ankara.
- Bakan, İ. & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr Liderlik, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2), 1-12.

- Cucculelli, M., Dileo, I. & Pini, M. (2022). Filling the void of family leadership: institutional support to business model changes in the Italian Industry 4.0 experience. *Journal of Technology Transfer*, 47(1), 213 – 241.
- Daraba, D., Wirawan, H., Salam, R. & Faisal, M. (2021). Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance. *Cogent Business and Management*, 8(1).
- Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, Md A. & Biswas, S.R. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate. *Journal of Cleaner Production*, 37.
- Duyan, E. & Van Dierendonck, D. (2014). Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, 0 (49).
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte post-modern bir paradigma: dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1).
- Eraslan, L. (2011). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1-32, ISSN: 1303-5134.
- Erten, Z., Açmaz, G. ve Bayraktar E. (2015). Etik ve Etik Liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 4(1), 62-68.
- Erol, S. & Gökteş Kulualp, H. (2019). Etik Liderlik Davranışının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 696-705.
- Fırat, İ. & Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin İşletmenin Yenilik Yeteneği ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40-57.
- Guzmán, V., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H. & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543 – 550.
- İntepeler, H.S. & Barış, V.K. (2018). Dönüşümcü ve Etkileşimci Lider İzleyen İlişkilerinin Hemşirelik ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi, *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(2), 97-104.
- Karacıoğlu, F. & Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), 99-111.

- Keser, S. & Kocabaş, İ. (2014). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Otantik Liderlik ve Psikolojik Sermaye Özelliklerinin Karşılaştırılması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 1-22.
- Kılıçoğlu, D. (2018). Dağıtılmış Liderlikten Hibrit Liderliğe: Eğitim Örgütlerinde Liderliğin Değişen Görünümü. *Anadolu University Journal of Education Faculty*, 2(3), 243-257.
- Kılınç, A.Ç. & Arslan, K. (2020). Paylaşılan liderlik. İçinde K. Yılmaz (Ed.), *Liderlik: Kuram-araştırmauygulama* (ss. 601-615). Ankara: Pegem.
- Koon, V.Y. & Ho, T.S. (2021). Authentic leadership and employee engagement: The role of employee well-being. *Human Systems Management*, 40(1), 81 – 92.
- Lundgren, C., Berlin, C., Skoogh, A. & Källström, A. (2023). How industrial maintenance managers perceive socio-technical changes in leadership in the Industry 4.0 context. *International Journal of Production Research*, 61(15), 5282 – 5301.
- Mousa, M. & Massoud, H. (2021). Organizational learning, authentic leadership and individual-level resistance to change: A study of Egyptian academics. *Management Research*, 18(1), 5 – 28.
- Özalp, İ. & Öcal, H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü Transformational Liderlik Yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özmen, Ö. , Eriş, E. D. & Özer, P. (2022). Dijital Dönüşüm ve Liderlik: Sanayi Sektöründe Bir İnceleme. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Kongre Özel Sayısı, 206-231.
- Robbins, S. & Judge, T. (2015). *Örgütsel Davranış*, Çev. Edt. İnci Erdem, 14. Basımdan Çeviri, Nobel Yayıncılık.
- Sayğan Yağız, F. N. (2022). Covid-19 Pandemi Sürecinde Kriz Liderliği: Sistematiik Tarama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (47), 388-401.
- Song, Z., Gu, Q. & Cooke, F.L. (2020). The effects of high-involvement work systems and shared leadership on team creativity: A multilevel investigation. *Human Resource Management*, 59(2), 201 – 213.
- Srivastava, S. & Madan, P. (2023). Linking ethical leadership and behavioral outcomes through workplace spirituality: a study on Indian hotel industry. *Social Responsibility Journal*, 19(3), 504 – 524.

Telli, E. (2022). İşletmelerin Dijital Dönüşüm Yolculuğunda Liderlik: Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikten Dijital Liderliğe. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14 (3), 307-318.

Uğurlu Kara, A. (2021). Değişim Çağına Yeni Normal Liderlik. Ahi Evran Akademi, 2 (1), 108-121.

Zeb, A., Abdullah, N.H., Hussain, A. & Safi, A. (2020). Authentic leadership, knowledge sharing, and employees' creativity. Management Research Review, 43(6), 669 – 690.

Zhou, H., Liu, S., He, Y. & Qian, X. (2022). Linking ethical leadership to employees' emotional exhaustion: a chain mediation model. Leadership and Organization Development Journal. 43(5), 734 – 749.

## KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: İŞE TUTKUNLUĞUN ARACI ROLÜ

**Dr. Öğr. Gör. İfakat ATAK**

*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi [fmuslu@cumhuriyet.edu.tr](mailto:fmuslu@cumhuriyet.edu.tr)*

**Prof. Dr. Sema POLATCI**

*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi. [sema.polatci@gop.edu.tr](mailto:sema.polatci@gop.edu.tr)*

### Özet

Bu çalışma ile kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerine etkisinde işe tutkunluğun dolaylı etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçtan hareketle TR 83 bölgesinde bulunan mavi yakalı çalışanlardan anket vasıtasıyla veri toplanmıştır. Toplanan veriler ışığında analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır. Verilerin analizi için SPSS ve LISREL programlarından yararlanılmıştır. Hayes'in (2022) geliştirdiği Process eklentisi aracılık hipotezinin testi için kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde işe tutkunluk düzeyinin kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasındaki etkileşime aracılık ettiği belirlenmiştir. Elde edilen bulgular paralelinde uygulayıcı ve araştırmacılara öneriler sunulmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Kişi-Örgüt Uyumu, İşe Tutkunluk, İş Performansı*

### 1. Giriş

Günümüzde örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi, hızla değişen çevre şartlarına yetişebilmesi ve rekabette üstünlük sağlayabilmesi için insan kaynağı üzerinde önemle durması gerekmektedir. Bu anlamda çalışanların çevreleri ile olan uyumu insan kaynağından yararlanılabilecek bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Yazında kişi-çevre uyumu olarak adlandırılan teoriye göre kişilerin çevreleriyle uyum sağlaması çalışanlar ve örgütler açısından birçok olumlu sonucu beraberinde getirmektedir. Kişi-çevre uyumunu boyutlarından biri olan kişi-örgüt uyumunun çalışanlar tarafından algılanması halinde yüksek performansı beraberinde getireceği beklenmektedir. Ancak araştırmacılar tarafından (Greguras ve Diefendorff, 2009; Lee vd.,

---

<sup>7</sup> Bu çalışma Prof. Dr. Sema Polatcı' nın danışmanlığını yaptığı ve İfakat Atak tarafından hazırlanmış olan doktora tez çalışmasından üretilmiştir.

2017) yazında uyumu ortaya çıkaran mekanizmaların açıklanması konusunda boşluklar olduğu belirtilmekte ve bu yönde araştırma çağruları yapılmaktadır. Bu amaçla çalışmada kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasındaki etkileşimde işe tutkunluk düzeyinin aracı rolü incelenmiştir.

Kişi-örgüt uyumu yüksek, işine bağlı ve yüksek iş performansı sergileyen çalışanın örgütsel amaçlara getireceği katkılar dikkate alındığında araştırma ile insan kaynakları uygulayıcılarına ve yöneticilere bir ışık tutulması hedeflenmekte ve araştırmanın bu bağlamda önemli olduğu düşünülmektedir. Değişkenlerle ilgili yazındaki boşluğun yanında söz konusu üç değişkenin daha önce birlikte incelenmemiş olmasının araştırmayı özgün kılacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda araştırma ile ilgili yazında var olan boşlukları kısmen doldurmak ve çalışma sonucunda ilgili paydaşlara katkı sunmak amaçlanmaktadır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Bu kısımda araştırmada ele alınan temel değişkenlere yer verilmiştir. Değişkenler arasındaki temel ilişkilerden yola çıkılarak çalışmanın kuramsal alt yapısı sunulmaya çalışılmıştır.

### **2.1. Kişi-Örgüt Uyumu**

Kişi-örgüt uyumu, kişiler ve örgütler arasındaki uyumu ele alan bir uyum türüdür (Kristof-Brown vd., 2005). Kişi-örgüt uyumu kişinin genel ihtiyaçları ve çıkarlarıyla ilişkili bir kavramdır ve aynı zamanda çalışan açısından “Ben bu organizasyona uyuyor muyum” sorusunun cevabıdır (Venkatesh vd., 2017).

### **2.2. Kişi-Örgüt Uyumu ve İşe Tutkunluk (Bağlanma)**

Tatmin edici, olumlu ve işle alakalı zihinsel bir durum şeklinde tanımlanan işe tutkunluk, *dinçlik, yoğunlaşma ve adanma* (Schaufeli vd., 2002) olmak üzere üç boyutlu bir yapıyı belirtmektedir.

Tutkunluk konusunda öncü çalışmalar yapan Kahn’a göre, örgütsel amaçlar kendi değerlerine uymadığı zaman çalışanların iş süreçlerine kişisel olarak katılmaları zordur (Kahn, 1990). Bu nedenle, kendileri ile örgütleri arasında iyi bir uyum algılayan çalışanların işlerine ve rollerine daha fazla bağlanma olasılıkları yüksektir (Viljevac vd., 2012). Teorik olarak var olan bu durum yazında yapılan bazı çalışmalarla da (Alfes vd., 2016; Kodden ve Groenveld, 2019; Erkal,

2019) desteklenmiştir. Verilen bilgiler paralelinde araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibidir.

**H<sub>1</sub>:** Kişi-örgüt uyumu işe tutkunluğu pozitif yönde etkilemektedir.

### **2.3. Kişi-Örgüt Uyumu ve İş Performansı**

İş performansı kavramı çalışanların bir örgütteki bilgi, yetenek, davranış ve etik değerlerini belirtmektedir. Bunun yanında çalışanların örgütün beklentilerini yerine getirebilme becerisini de yansıtmaktadır (Darvishmotevali ve Ali, 2020).

Kişi-çevre uyumu yaklaşımı, kişi ve çevresi arasında var olan uyumun iş tatmini ve iş performansı gibi olumlu sonuçları beraberinde getireceğini ifade etmektedir. Yapılan araştırmalarda ise kişi ve çevresi arasındaki uyumsuzluk durumunun psikolojik, fizyolojik ve davranışsal zorlanmalara neden olacağı ortaya konulmuştur (Andela ve Doef, 2018). Önemli sayıdaki araştırma çalışan ihtiyaçları, değerleri ve hedefleri ile çalıştıkları örgütleri arasındaki uyumluluğun, çalışanlardan istenen sonuçların elde edilmesini sağladığına dair kanıt sağlamaktadır (Onwuchekwa vd., 2018). İki değişken arasındaki bu etkileşim yazında yapılan çalışmalarla (Kristof-Brown vd., 2005; Çelik vd., 2011; Özdemir vd., 2019 ) desteklenmiştir. Verilen bilgiler paralelinde araştırmanın sonraki hipotezi aşağıdaki gibidir.

**H<sub>2</sub>:** Kişi-örgüt uyumu iş performansı düzeyini pozitif yönde etkilemektedir.

### **2.4. Aracı Bir Değişken Olarak İşe Tutkunluk**

İşe tutkunluk yazınıyla ilgili ayrıntılı bir çalışma yapan Bakker ve Demerouti (2008), bu kavramı konu edinen nitel ile nicel araştırmaları inceleyerek bir model sunmuşlardır. Çalışmanın sonuçları ise işe tutkunluğun daha yüksek düzeyde bir iş performansını beraberinde getirdiğini göstermiştir . Dolayısıyla işe tutkunluk çalışanlar ve devamında örgütler açısından mesleki iyi oluşun önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

İşe tutkunluk ile performans arasındaki etkileşim teorik ve görgül açıdan destek bulmaktadır. İşine karşı kendisini dinç, hevesli ve güçlü algılayan çalışanlar daha iyi bağlamsal ve görev performansı gösterebilmektedir (Bakker vd., 2008). Yazın açısından yapılan güncel çalışmalarla (Acaray, 2019; Han vd., 2021; . Van Zyl vd., 2021) işe tutkunluk ile iş performansı arasındaki etkileşim yine desteklenmektedir.



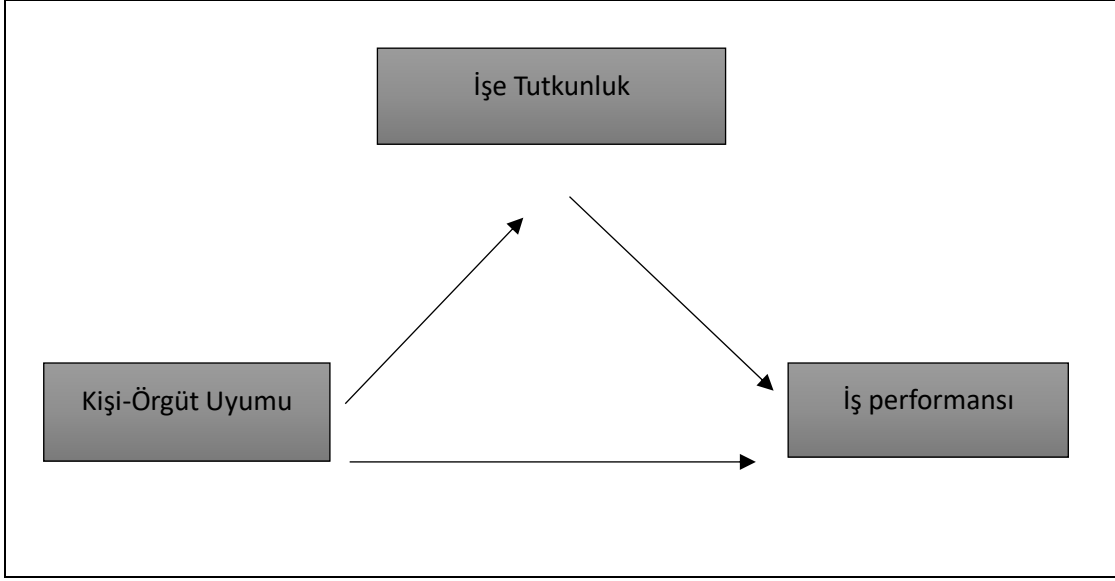
İş ortamı açısından çalışanlar çevrenin birden fazla düzeyine (örgüt, iş, yönetici, meslek ve grup gibi) katılmaktadır. Her bir çevre düzeyinin çalışan davranışı ile tutumları üzerinde farklı birer etkiye sahip olduğu araştırmalarla (Ostroff vd., 2005; Kristof-Brown vd., 2005; Edwards ve Billsberry; 2020) desteklenmektedir. Greguras ve Diendorf'a (2009) göre kişi-çevre uyumunun çalışanların işle ilgili sonuçlarını etkilediği süreçler hakkında çok daha az şey bilinmektedir. Yine yazında kişi-çevre uyumun çok boyutlu bir yapı olduğu kabul görmeye birlikte her bir uyum türünün önemli bireysel sonuçlarla *nasıl* bir etkileşimde olduğunu tespit etmeye dair araştırmalara ihtiyaç olduğunun (Lee vd., 2017) altı çizilmektedir. Bu amaçla işe tutkunluk düzeyinin potansiyel aracılık rolünün araştırılarak kişi-örgüt uyumu ve performans arasındaki sürece dair daha çok bilgi edinebilmek hedeflenmiştir.

Araştırmaya konu edilen değişkenlerin yazında ikili kombinasyonlar halinde incelendiği görülmektedir. Ancak yapılan yazın taramasında, kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerindeki etkisinde işe tutkunluk düzeyinin aracılık görevine dair herhangi bir çalışmaya denk gelinmemiştir. Değinilen bilgiler ışığında kişi ile örgüt arasındaki uyumun iş performansı üzerine etkisinde işe tutkunluğun aracılık rolü oynayacağı beklenilmektedir. Kişi-örgüt uyumu yüksek, yaptığı işe tutkulu olan çalışanların yüksek iş performansı göstereceği öngörülmektedir. Sunulan düşünce paralelinde araştırmanın son hipotezi aşağıdaki gibidir:

**H<sub>3</sub>:** Kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerine etkisinde işe tutkunluk aracılık rolü oynamaktadır.

Açıklanmaya çalışılan bilgiler paralelinde geliştirilmiş olan araştırma modeline Şekil-1 de yer verilmiştir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu kısımda araştırmanın yöntemi hakkındaki bilgiler detaylı olarak sunulmaya çalışılmıştır.

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Tokat, Amasya, Samsun ve Çorum illerinin yer aldığı TR83 olarak adlandırılan bölgede görev yapan mavi yakalı kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu'nun yasal internet sitesinden (tuik.gov.tr) bilgi talep edilerek evrene ait mavi yakalı çalışan sayısı tespit edilmiştir. Yapılan geri dönüş bağlamında 2021 yılındaki toplam mavi yakalı çalışan sayısı 539.000 olarak tarafımıza bildirilmiştir. Araştırmanın analizleri 347 katılımcıdan toplanan veriler bağlamında gerçekleştirilmiştir. Ulaşılabilen bu katılımcı sayısı Tabachnick ve Fidell'in (2007) önerdiği (her bir değişken başına  $\times 8 + 50$  katılımcı) örneklem büyüklüğünü sağlamakta ve araştırma modelinin testi için yeterli sayılmaktadır. Katılımcılarla veri toplama hizmeti veren bir firma vasıtasıyla iletişime geçilmiştir. Başka örneklem tekniklerine kıyasla daha hızlı, kolay olması (Gürbüz ve Şahin, 2016) ve bunlarla birlikte araştırmanın evreninin tamamına erişilmesinin mümkün olamaması sebebiyle "kolayda örnekleme" tekniği tercih edilmiştir.

Örneklem %54'ü kadın (N= 186) ve %47'si erkek (N= 161) katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaş ortalamaları ise 34'tür.

### 3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak üç farklı ölçek kullanılmıştır. Ölçme aracında kişi-örgüt uyumu, iş performansı ve işe tutkunluk ölçekleri ile demografik özelliklere dair sorular yer almıştır. İş performansı ile işe tutkunluk ölçeklerindeki ifadeler katılımcıların katılım düzeylerini belirlemek için 5’li Likert derecelemesi kullanılmıştır. Diğer yandan katılımcıların örgütleri ile olan uyum düzeylerini belirlemek için “1=Hiç uyumlu değil” ile “5=Tamamen uyumlu” arasında yer alan 5’li Likert derecelemesi kullanılmıştır. Araştırmaya katılımı teşvik etmesi için katılımcılara maddi ödül sunulmuştur. Araştırmanın verileri Eylül 2022 ile Ekim 2022 arasını içeren zaman döneminde elde edilmiştir.

#### ***Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği***

Katılımcıların örgütleri ile algıladıkları uyum düzeyi, Chuang, Shen ve Judge’nin (2016) geliştirdiği ve yazında *Perceived Person-Environment Fit Scale (PPEFS)* şeklinde yer alan “Algılanan Kişi-Çevre Uyumu” ölçeğinin ilgili boyutu ile ölçülmüştür. İlgili olan *Kişi-Örgüt Uyumu* boyutu 7 ifade içermekte ve örnek bir ifadesi “Aşağıdaki değerlere ( dürüstlük, başarı, adalet ve başkalarına yardım etme ) sizin verdiğiniz önem ile çalıştığınız kurumun verdiği önem arasındaki uyumu nasıl tanımlarsınız?” şeklindedir.

Tatlı ve Çakmak (2019) tarafından ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması yapılmıştır. Güvenirlik ve geçerlik analizleri neticesinde hesaplanan Cronbach Alfa değerleri kabul edilebilir aralıklar içerisinde yer almaktadır (0,95).

Çalışmamız için ölçeğe ait çeviri Brislin ve diğerlerinin (1973) önermiş olduğu bilimsel ölçek çeviri aşamaları tarafımızca izlenmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğini test etmek için LISREL paket programından yararlanılarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bu analizden elde edilen sonuca göre ölçek orijinalindeki boyutunu korumuştur.

#### ***İşe Tutkunluk Ölçeği***

Katılımcıların işlerine tutkunluk düzeylerini tespit etmek amacıyla Schaufeli ve arkadaşlarının (2002) geliştirdiği, yazında *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* olarak geçen “İşe Tutkunluk” ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçekte 17 ifade yer almaktadır. Ölçeğe dair örnek bir ifade; “İşimde kendimi enerji dolu hissederim” dir. Türkçeye uyarlaması Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafınca yapılmıştır. Ölçeğin orijinal yapısını Türk çalışanların oluşturduğu örneklem üzerinde de koruduğu görülmüştür. Buna göre ölçeğin tamamı için elde edilen Cronbach alfa güvenirlilik katsayısı 0,94 olarak tespit edilmiştir.

### *İş Performansı Ölçeği*

Katılımcıların iş performansı düzeylerini tespit etmek amacıyla Goodman ve Svyantek'in (1999) geliştirdiği "İş Performansı" ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde 25 ifade mevcuttur. Ölçeğe dair örnek bir ifade; "İşimin bütün amaçlarına ulaşırım" şeklindedir. Orijinal ölçeğe ait güvenilirlik katsayısı 0,86 olarak tespit edilmiştir. Ulusal yazında farklı araştırmalarda (Polatçı, 2014; Ünlü ve Yürür, 2011) kullanılan bir ölçektir. Polatçı'ya (2014) göre ölçeğin tamamı için hesaplanan Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,93 olarak tespit edilmiştir.

### **3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Yöntemler**

Araştırmada toplanan veriler SPSS (uç değer, normal dağılım, güvenilirlik analizi gibi) ve LISREL (doğrulayıcı faktör analizi) programları yardımıyla analiz edilmiştir. Aracılık hipotezinin test edilmesinde bootstrap yöntemini temel alan regresyon analizinden yararlanılmıştır. Geleneksel aracılık analizi yöntemine kıyasla bootstrap yönteminin daha güvenilir sonuçlar ürettiğinin altı çizilmektedir (Hayes, 2018). Bu bağlamda analizler Hayes'in (2022) geliştirdiği Process eklentisi ile yapılmıştır. Yapılan analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği kullanılmıştır.

Ölçümün geçerliğini sınamak için her bir ölçeğe LISREL programında doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Her bir ölçeğin kabul edilebilir ve mükemmel uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir. Yapı geçerliği sınanan ölçeklerden elde edilen verilerin güvenilirliği için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısına ( $\alpha$ ) bakılmış ve bu değerlerin de kabul edilebilir sınır olan 0,70'in üzerinde (Field, 2013) olduğu tespit edilmiştir. Uyum iyiliği değerleri ile güvenilirlik katsayıları aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

**Tablo 1. Araştırma Ölçeklerine Dair Uyum İyiliği Değerleri**

Ölçek	Cmin/df	Cfi	Gfi	Rmr	Nfi	Nnfi	IFI	Rmsea
1. Kişi-Örgüt Uyumu	2.1	0.94	0.96	0.02	0.97	0.97	0.97	0.05
2.İşe Tutkunluk	3	0.97	0.87	0.05	0.97	0.97	0.97	0.09
3.İş Performansı	2.7	0.96	0.88	0.05	0.94	0.96	0.96	0.07
Kabul Edilebilir Uyum	$\leq 3$	$\geq .90$	$\geq .85$	$\leq 0.1$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\leq .08(\leq .10)$
Mükemmel Uyum	$\leq 2$	$\geq .95$	$\geq .95$	$\leq 0.05$	$\geq .95$	$\geq .95$	$\geq .95$	$\leq .05$

**Kaynak:** Meydan ve Şeşen, 2011; Hooper vd., 2008; Sümer, 2000; Schumacker ve Lomax, 2004; Anderson ve Gerbing, 1984;

**Tablo 2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Değerleri**

Ölçek	Güvenirlik	Tablo
Kişi- Örgüt Uyumu	0,91	1 ve
İşe Tutkunluk	0,95	2'de
İş Performansı	0,91	

sunulduğu üzere her bir ölçeğin uyum iyiliği değerinin kabul edilebilir ve mükemmel uyum düzeyine sahip görülmektedir. Ayrıca yine her bir ölçeğin güvenilirlik katsayısının 0,70'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar neticesinde kullanılan bütün ölçekler geçerli güvenilirlik ve geçerlilik değerlerine sahiptir.

#### 4. Bulgular

##### 4.1. Değişkenlere ait Ortalamalar ve Korelasyon Analizine Dair Bulgular

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi aşamasına geçmeden önce değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek için Pearson korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarıyla beraber değişkenlere ait ortalama ve standart sapma değerlerinin yer aldığı Tablo 3 aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 3: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Değişkenler Arası İlişkiler**

	Ort.	S.S	2	3
1.Kişi-Örgüt Uyumu	3,63	1,02	,424**	,341**
2.İşe Tutkunluk	4,04	,74		,683**
3.İş Performansı	4,32	,55		

\*\*p< 0,01

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, değişkenler arasındaki bütün ilişkilerin anlamlı (p< 0,01) ve pozitif yönde olduğu görülmüştür.

##### 4.2. Hipotezlerin Testlerine Dair Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmada geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi uygulanmıştır. Sonuçlar aşağıda gösterilen Tablo 4 ve Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 4. Kişi-Örgüt Uyumunun İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b	Std. Hata	$\beta$	Model İstatistikleri
					$R^2 = ,179$
İşe Tutkunluk	Kişi-Örgüt Uyumunu	,309	,036	,424	$F = 75,458$ $p < ,000$

**Tablo 5. Kişi-Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerindeki Etkisine Dair Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	b	Std. Hata	$\beta$	Model İstatistikleri
					$R^2 = ,116$
İş Performansı	Kişi-Örgüt Uyumunu	,185	,027	,341	$F = 45,314$ $p < ,000$

Regresyon analizi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $p < ,000$ ). Regresyon analizi bulguları sonucunda kişi-örgüt uyumunun işe tutkunluk düzeyini ve iş performansını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Tablo 4 ve 5'te sunulduğu üzere kişi-örgüt uyumunun işe tutkunluğu etkilediği yönündeki  $H_1$  hipotezi ile kişi-örgüt uyumunun iş performansını etkilediği yönündeki  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir.

#### 4.3. Aracılık Hipotezinin Testine Dair Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmanın son hipotezinin test edilmesi için kişi ile örgütü arasındaki uyumun iş performansı üzerine etkisinde işe tutkunluk düzeyinin aracılık rolüne bakılmıştır. Aracılık etkisinin belirlenmesi amacıyla Hayes Process Macro 4.2 SPSS eklentisi kullanılarak yapılan analizler neticesinde elde edilen dolaylı, doğrudan ve toplam etki sonuçları aşağıda gösterilen Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6. Kişi-Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisinde İşe Tutkunluğun Aracılık Rolüne Dair Regresyon Analizi Bulguları**

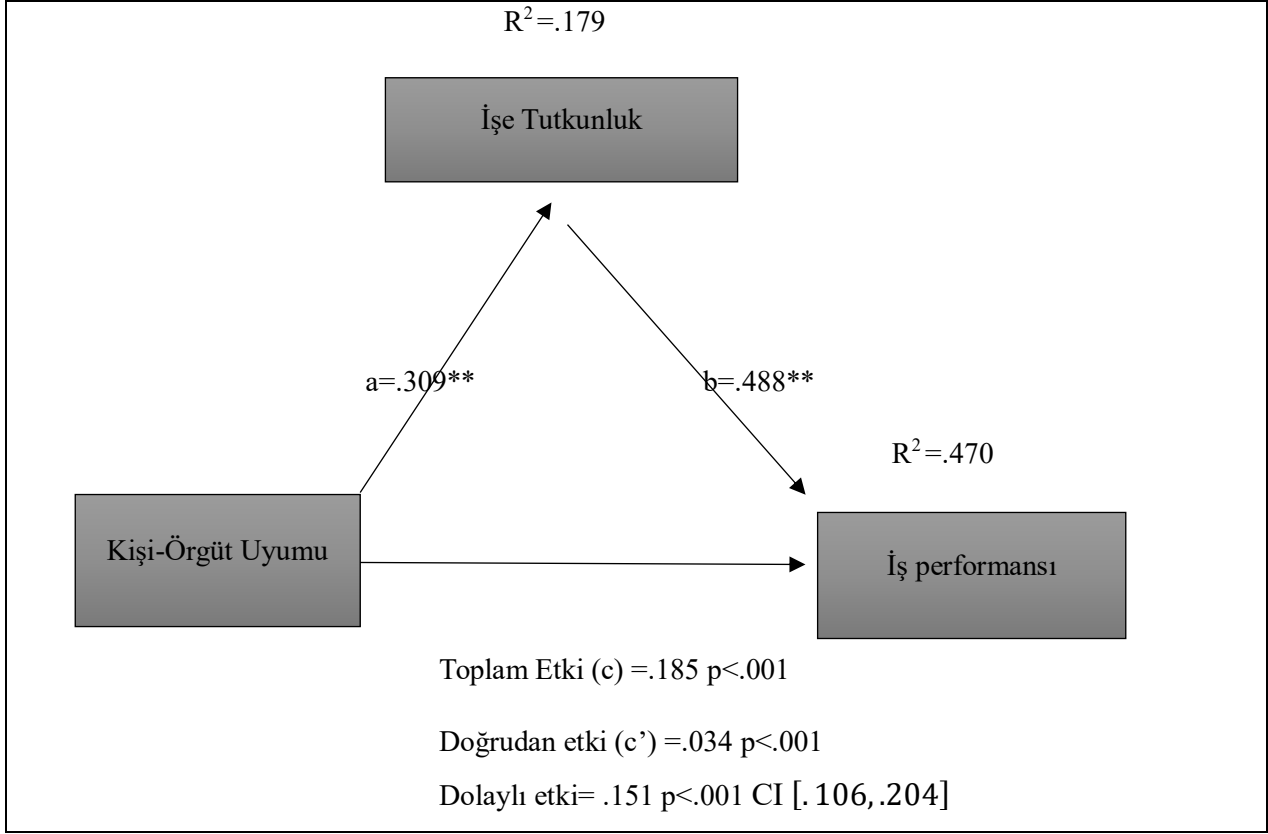
Model 1		Sonuç Değişkenleri				
		İşe Tutkunluk (M)		İş Performansı (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.
Kişi-Örgüt Uyumunu (X)	a	.309***	.036	c'	.034***	.024
İşe Tutkunluk (M)	-	-	-	b	.488***	.032
		R <sup>2</sup> =0.179				R <sup>2</sup> =0.470
		F=75,458; p<.001				F=152,569 p<.001

\*\*\* p<.001

Kişi-örgüt uyumunun iş performansı üzerine etkisinde işe tutkunluğun dolaylı etkisinin tespit edilmesine dair Tablo 6’da sunulan sonuçlara bakıldığında işe tutkunluk düzeyinin kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasındaki etkileşimde aracılık rolü oynadığı görülmüştür (b=.151, %95 CI, [.106, .204]). Bootstrap tekniğinde 5000 yeniden örneklemeyle yapılan etki analizleri neticesinde araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için elde edilen %95 güven aralığındaki (CI) değerlerin sıfır (0) değerini içermemesi şartı aranmaktadır (Hayes, 2022). Bu durumda araştırmada yüzdellik yöntem ile elde edilen Bootstrap üst ve alt sınır güven aralığı değerlerinin (CI [.106, .204]), sıfır (0) değerini içermediği görülmüştür.

Yukarıdaki sonuçlar paralelinde araştırmanın H<sub>3</sub> hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Aracılık analizinin etki değerlerine dair model aşağıda gösterilen Şekil 2’de sunulmuştur.

Şekil 2: Kişi Örgüt Uyumu-İşe Tutkunluk-İş Performansı Modeli



Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları sunulmuştur. Etki büyüklüğü  $R^2$  değerleri ile ifade edilmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada kişi-örgüt uyumunun iş performansına etkisinde işe tutkunluğun dolaylı etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçtan hareketle TR 83 bölgesinde yer alan mavi yakalı çalışanlardan elde edilen veriler ışığında analiz ve değerlendirmeler yapılmaya çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesi aşamasına geçilmeden her bir değişken arasındaki ilişkileri tespit etmek için Pearson korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Korelasyon analizleri sonuçlarına bakıldığında değişkenler arasındaki bütün ilişkilerin anlamlı ve pozitif yönde olduğu görülmüştür. Regresyon analizine ait bulgulara bakıldığında kişi-örgüt uyumunun işe tutkunluk düzeyini pozitif yönde etkilediğini içeren  $H_1$  hipotezi; kişi-örgüt uyumunun iş performansını pozitif yönde etkilediğini içeren  $H_2$  hipotezi desteklenmiştir. Sonuçlar yazında yapılan bazı araştırmaların (Alfes vd., 2016; Özdemir vd., 2019) sonuçları ile genel anlamda paralellik göstermektedir.

İşe tutkunluk düzeyinin kişi-örgüt uyumu ve iş performansı arasındaki etkileşimde aracılık rolünün tespiti Bootstrap tekniği ile hesaplanan güven aralıkları baz alınarak belirlenmiştir. Bu



durumda işe tutkunluk düzeyinin aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Bu sonuçlar paralelinde araştırmanın H<sub>3</sub> hipotezi desteklenmiştir. Elde edilen bu bulgu yazın açısından özgün bir sonucu ifade etmektedir. Yazında daha önce birlikte ele alınmamış olan bu üç değişkenin birbirleri ile olan etkileşimlerinin ortaya çıkarılması sebebiyle önemli bir sonuç olabileceğini düşündürmektedir.

Sonuçlar, örgütlerin sahip olduğu çalışanların iş performansı düzeyleri açısından kişi-örgüt uyumu ve işe tutkunluk kavramlarının önemini altını çizmektedir. Kendisini örgütü ile uyumlu olarak algılayan ve işine tutkulu bir çalışanın iş performansı düzeyinin olumlu yönde etkileneceği görülmüştür. Kişi-örgüt uyumu ile iş performansı arasında var olan etkileşimde işe tutkunluk düzeyi yeni bir bakış açısı sunmaktadır. Örgütü ile iyi bir uyum algılayan kişi işine daha çok tutkun olabilir. Elde edilen bu sonuçlar bağlamında insan kaynakları uygulayıcıları ve işletme yöneticilerine, performansın iyileştirilmesi ve devamında artırılması amacıyla bireylerin kişi-örgüt uyumlarıyla beraber işe tutkunluk düzeylerinin de dikkate alınması önerilebilir.

Araştırmaya konu edinen tüm veriler katılımcıların öz bildirimlerine dayanmaktadır. Bu sebeple sonuçların ortak yöntem yanlılığından etkilenme durumu söz konusu olabilir. Dolayısıyla sonraki araştırmalarda katılımcıların kendi öz bildirimlerinin yanında yöneticilerinden de veri toplanarak değerlendirme yapılması tavsiye edilmektedir. Bunun yanında değişik örneklem gruplarından veri elde edilerek araştırma kısıtlarının daha aza indirildiği farklı çalışmalar daha genellenebilir sonuçları ortaya koyabilir.

### **Kaynakça**

- Acaray, A. (2019). Örgüt temelli özsaygının iş performansına etkisinde psikolojik iyi oluş ve çalışmaya tutkunluğun aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(3), 735-748.
- Alfes, K., Shantz, A. & Alahakone, R. (2016). Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance. *Personnel Review*, 45(6), 1323-1339.
- Anderson, J. C., & 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.

- Angela, M. & Van Der Doef, M. (2018). A comprehensive assessment of the person–environment fit dimensions and their relationships with work-related outcomes. *Journal of Career Development*, 46(5), 567-582.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*. 13(3), 209-223.
- Brislin, Richard W., Walter J. Lonner & Robert M. Thorndike (1973), *Cross-Cultural Research Methods*. John Wiley – Sons Pub.
- Chuang, A., Shen, C. T. & Judge, T. A. (2016). Development of a multidimensional instrument of personenvironment fit: The perceived person-environment fit scale (PPEFS). *Applied Psychology: An International Review*, 65, 66–98.DOİ: 10.1017/CBO9781107415324.004
- Çelik, M., Turunç, Ö. & Demirkaya, H. (2011). Çalışanların adalet algılarının iş performansına etkisinde kişi örgüt uyumunun aracılık rolü: Turizm sektöründe görgül bir çalışma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 8(2).
- Darvishmotevali, M. & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 87,102462. [DOI: 10.1016/j.ijhm.2020.102462](https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462)
- Edwards, J. & Billsberry, J. (2020). Testing a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial Issues*, 32(1), 8-25.
- Erkal, P. (2019). İç girişimciliğin işe tutkunluğa etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2812-2823.
- Eryılmaz, A. & Doğan, T. (2012). İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15(1): 49-55.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage Publications.
- Goodman, S. A. & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.

- Greguras, G. J. & Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: Linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, felsefe- yöntem- analiz*. Seçkin Yayıncılık.
- Han, S. H., Sung, M., & Suh, B. (2021). Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement. *Human Resource Development International*, 24(1), 3-22.
- Hayes, A. (2018). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis: A regression-based approach* (2. Baskı). The Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, A Regression-Based Approach*. The Guilford Press.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic journal of business research methods*, 6(1), 53-60.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kodden, B. & Groenvelde, B. (2019). The mediating effect of work engagement on the relationship between person-organization fit and knowledge sharing. *The Journal of Applied Business and Economics*, 21(8), 32-48.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lee, Y. K., Kim, S. H., Kim, M. S. & Kim, H. S. (2017). Person–environment fit and its effects on employees' emotions and self-rated/supervisor-rated performances. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 29 (5), 1447-1467.
- Meydan, H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları*. Detay Yayıncılık.

- Onwuchekwa, F. C., Udekwe, E. E. & Arachie, A. E. (2018). Person Job Fit (PJF) and Employee Performance in Selected Commercial Banks in Anambra State. *Journal of Finance and Accounting*, 9(11), 153-161.
- Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A.J. (2005). Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 591–623.
- Özdemir, O., Birer, İ. & Akkoç, İ. (2019). Lider desteği ve örgütsel adalet algısının iş performansına etkisinde kişi – örgüt uyumunun aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(10), 77-106.
- Polatcı, S. (2014). Psikolojik sermayenin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkileri: Polis teşkilatında bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 115-124.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & 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., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Psychology Press.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*. 3(6), 49-74.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S., (2007). *Using Multivariate Statistics* (5.Baskı). Pearson Education.
- Tatlı, M. & Çakmak, A. F. (2019). Kişi-çevre uyumunun farklı kavramsal yaklaşımlar açısından çok düzeyli ölçümü; hemşirelerin uyum algıları ile çalışma tutum ve davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(5), 2464-2488.
- Ünlü, O. & Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.
- Van Zyl, L. E., Van Oort, A., Rispen, S. & Olckers, C. (2021). Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors. *Current Psychology*, 40(8), 4012-4023.

Venkatesh, V., Windeler, J. B., Bartol, K. M. & Williamson, I. O. (2017). Person-organization and person-job fit perceptions of new IT employees: Work outcomes and gender differences. *Mis Quarterly*, 41(2), 525-558.

Viljevac, A., Cooper-Thomas, H. D. & Saks, A. M. (2012). An investigation into the validity of two measures of work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3692-3709. DOI:10.1080/09585192.2011.639542

## FARKLILIK YÖNETİMİ ALGISI İLE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ: SOSYAL KİMLİK TEORİSİ<sup>8</sup>

**Öğr. Gör. Dr. Emine YILMAZ ATİK**  
*Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi* [emineyilmaz@osmaniye.edu.tr](mailto:emineyilmaz@osmaniye.edu.tr)

### Özet

Bu çalışmanın amacı, çalışanların farklılık yönetimi algıları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi sosyal kimlik teorisi çerçevesinde araştırmaktır. İlgili literatür çerçevesinde geliştirilen araştırma hipotezleri Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi ve Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi'nde görev yapan 317 akademik personelden elde edilen veriler üzerinden test edilmektedir. Elde edilen bulgular, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin sosyal kimlik teorisine göre açıklanabileceğini ifade eden hipotezleri desteklemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılık yönetimi algısı, Duygusal bağlılık, Sosyal kimlik teorisi

### 1.Giriş

Günümüzde örgütlerdeki çalışan farklılıklarının her geçen gün hızla arttığı görülmektedir (Koyuncu ve Chipindu, 2019: 39). Bu süreçte örgütün bireysel ve örgütsel anlamda çalışan farklılıklarını yönetmek üzere hayat geçirdiği adımlar, çalışanların farklılık yönetimi algısını şekillendirecek olması nedeniyle önem taşımaktadır. Bir örgütte çalışanların farklılık yönetimi algısının olumlu olması için yönetimden çalışanlarının başarılarını ödüllendirmesi, davranışlarını onurlandırması, herkes ile eşit muamele ve saygı görmelerini sağlayacak uygulamalara yer vermesi beklenmektedir (Pless ve Maak, 2004: 132). Bu tip uygulamaların hayata geçirildiği örgütlerde çalışanların, işlerini severek ve gerekenden fazla özen göstererek yapacaklarına inanılmaktadır. Bu durumun, örgütün başarılı olmasında ve rekabet üstünlüğü sağlamasında olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir (Yadav ve Sharma, 2021: 11). Farklılıkların etkin yönetilmediği örgütlerde ise, çalışanlar arasında iletişimsizliğin ve stresin

---

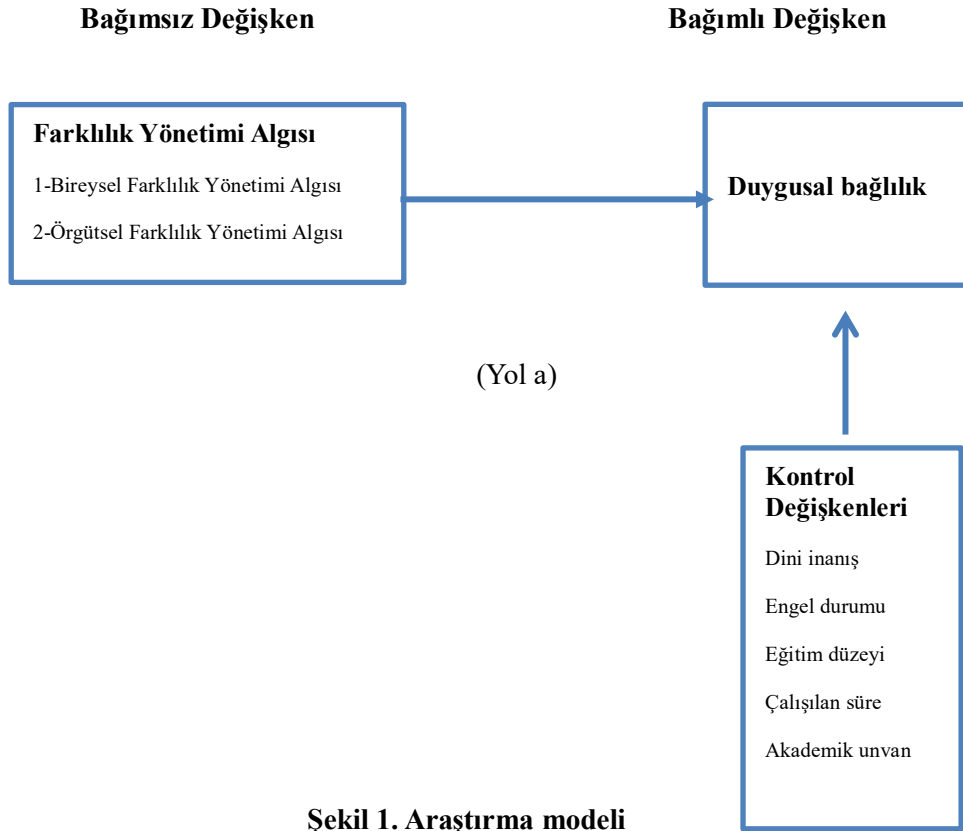
<sup>8</sup> Bu çalışma, 2022 yılında Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme ABD'de doktora tezi olarak sunulan "Farklılık Yönetimi Algısı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkide Sosyal Sermayenin Düzenleyici Etkisi" başlıklı tezden üretilmiştir.

artması, çalışanların örgütün yürüttüğü farklılık yönetimi uygulamalarına yönelik olumsuz düşünceler beslemesine yol açmaktadır (Neck vd., 1997: 192). Böyle bir ortamda, çalışanlar kendilerini dışlanmış ve ötekileştirilmiş hissettikleri için (Bergman, 2006: 45), örgüte dair görevlerini severek ve gönüllü olarak yapmamaktadırlar. Bu durum duygusal bağlılıklarının azalmasına sebebiyet vermektedir (Gürbüz, 2006: 70; Çöl ve Gül, 2005: 293; Ashikali ve Groeneveld, 2015; Buluşu ve Gümüş, 2018: 322). Çalışanların, örgüte yönelik hissettiği duygusal bağlılık hissini, farklılık yönetimi uygulamalarına dair oluşan algının tetiklediği düşünüldüğünde (Oyewunmi, 2018: 440) farklılık yönetimi algısı konusunun örgütler ve bu alanda çalışan araştırmacılar için dikkate değer bir konu olduğu görülmektedir (Köksalan, 2019: 52). Bu çalışmanın amacı çalışanların farklılık yönetimi algıları ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi sosyal kimlik teorisi çerçevesinde araştırmaktır.

Farklılık yönetimi algısı ile ilgili literatür incelendiğinde, çalışanların farklılık yönetimi uygulamalarına dair görüşleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmalar tespit edilmiştir (Magoshi ve Chang, 2009; Balyer ve Gündüz, 2010; Karademir vd., 2012; Fettahloğlu ve Tatlı, 2015; Kurtulmuş, 2016; Gider ve Şencan, 2016; Kundu ve Mor, 2016; Belloda vd., 2017). Farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan bu çalışmalarda, sosyal mübadele teorisinin sunduğu bakış açısından yararlanılmaktadır. (Magoshi ve Chang, 2009; Kundu ve Mor, 2016). Ancak farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamada sosyal kimlik teorisinin kullanıldığı bir çalışmaya henüz rastlanılmamıştır. Çalışanların, kimliklerinin değerli olduğunu hissettikleri uygulamalarla karşılaştıklarında örgütü destekleme eğilimlerinin arttığını ifade eden sosyal kimlik teorisinin (Ashforth ve Mael, 1989: 35) farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklamada yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Sosyal kimlik teorisine göre çalışanların kimliklerinin örgüt tarafından desteklenmesi, çalışanlar nezdinde çok değerlidir (Ashforth ve Mael, 1989: 35). Buna göre çalışanların algılanan farklılık yönetimi uygulamalarına duygusal anlamda verdikleri tepkinin güçlü olmasının altında yatan etmenin çalışanların kimliklerinin korunması, geliştirilmeye çalışılması ve önemsenmesi ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Çalışanlar, kimliklerinin geliştirilmesine yönelik uygulamalarla karşılaştıklarında farklılık yönetimi algıları olumlu yönde şekillendiği için duygusal bağlılıklarının artacağı varsayılmaktadır. Literatür araştırması yapıldığında, farklılık yönetimi algısı ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi, sosyal kimlik teorisine dayandırarak açıklayan bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Çalışmanın bu yönüyle sosyal kimlik teorisi alanına katkıda bulunması beklenmektedir.

## 2.Kuramsal Çerçeve ve Araştırma Hipotezleri

Çalışmanın araştırma modeli (Şekil 1) farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere tasarlanmıştır. (Yol a)



**Şekil 1. Araştırma modeli**

Farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda (Magoshi ve Chang, 2009; Kundu ve Mor, 2016) sosyal mübadele teorisinin sunduğu bakış açısından yararlanıldığı görülmektedir. Bu teorisinin, ekonomik mübadeleden farkı, örgüt ile çalışanlar arasında sosyal anlamda değiş tokuş yaşandığını ifade etmesidir. Bu teoriye göre, sosyal mübadelenin yoğun olduğu bir örgüt, çalışanları için olumlu uygulamalarda bulunduğu, çalışanlar da örgüte güven duyarak ve bağlılıklarını ifade ederek karşılık vermektedirler (Blau, 1964). Bu çalışmada ise farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklarken sosyal kimlik teorisinin sunduğu bakış açısından yararlanılmaya çalışılacaktır. Sosyal kimlik teorisi, bireyin benlik kavramının sosyal ilişkiler ve sosyal gruplardan türetildiği fikrine atıfta bulunmaktadır. Sosyal kimlik kavramının içeriğini belirli bir gruba veya kategoriye ait olmakla ilişkilendirilen inançlar, ideolojiler, gelenekler, beklentiler ve psikolojik özellikler oluşturmaktadır (Brewer, 2001: 118). Teori, bireyin grup ve sosyal kategorilerden aldığı değer tutum ve özelliklerin benlik kavramına entegre edildiğini varsaymaktadır (Brewer,



2001: 121). Sosyal kimlik teorisi literatürü örgütle ilgili üç genel sonuca varmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989: 35).

- Bireyler sosyal kimlikleri ile ilişkili faaliyetlere yönelme eğilimindedir. Sosyal kimliklerinin desteklendiği örgütleri destekleme eğilimindedirler.
- Sosyal kimlik kavramı, gruba ve grubun faaliyetlerine olan bağlılık ve sadakat kavramları ile ilişkilendirilmektedir.
- Çalışanlar örgütün uygulamalarını beğenip benimseyerek içselleştirdikçe, örgütü diğer örgütlerden üstün görmekte ve bunun sonucunda örgüte olan aidiyet duyguları gelişmektedir (Miles, 2016: 291).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmaya, sosyal kimlik teorisinin varsayımlarının kaynaklık edebileceği düşünülmektedir. Çünkü sosyal kimlik teorisi, çalışanların, kimliklerinin desteklenmesine, düşüncelerine saygı duyulmasına önem vermektedir. Çalışanların böyle bir ortamda, örgütün yürüttüğü farklılık yönetimi uygulamalarına karşı pozitif duygular hissedeceği ve kimliklerine uygun şekilde yaşayabilmelerinden kaynaklanan mutluluğun, farklılık yönetimi algılarını olumlu yönde şekillendireceği düşünülmektedir. Çalışanların, örgüte yönelik hissettiği duygusal bağlılık hissini, farklılık yönetimi uygulamalarının şekillendirdiği düşünüldüğünde (Oyewunmi, 2018: 440) farklılık yönetimi algısı olumlu olan çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Buna göre aşağıdaki hipotezler geliştirilebilir.

H1: Farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.

H1a: Bireysel farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.

H1b: Örgütsel farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır.

### **3.Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın analiz düzeyi mikro, analiz birimini birey oluşturmaktadır. Çalışmanın evreni, TR63 kapsamındaki Osmaniye, Kahramanmaraş ve Hatay illerinde yer alan, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi ve Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi'nde görev yapmakta olan öğretim elemanlarıdır. Örneklem seçim yöntemi,

kolayda örnekleme yöntemidir. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde faktör ve regresyon analizlerinin yapılması için ifade sayısının en az beş katı ve üstü olması gerektiği ifade edilmektedir (Hair vd., 1995: 373). Bu kurala göre, araştırmada kullanılan ölçeklerin toplam ifade sayısı 44 olup, örneklemin en az 220 (44\*5) kişiden oluşması gerektiği belirlenmiştir. Araştırma örneklemini toplam 317 akademik personelden oluşmaktadır. Bu kurala göre yeterli örneklem sayısı sağlanmıştır

Çalışmada örgütsel bağlılığın boyutlarından olan duygusal bağlılık, bağımlı değişken olarak kullanılmaktadır. Duygusal bağlılığın ölçülmesi için Allen ve Meyer (1999) tarafından oluşturulan ve sekiz ifadeden oluşan duygusal bağlılık ölçeği kullanılmaktadır. Çalışmada farklılık yönetimi algısı, bağımsız değişken olarak kullanılmaktadır. Farklılık yönetimi algısının ölçülmesi için, Özbilgin ve Tatlı (2007) tarafından oluşturulan Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeği kullanılmaktadır. Bu ölçekte yer alan sorular, Barak vd., (1998)'nin çalışmasından yola çıkılarak bireysel farklılık yönetimi algısı ve örgütsel farklılık yönetimi algısı şeklinde ikiye ayrılarak oluşturulmuştur. Çalışmada kontrol değişkenleri olarak, akademisyenlerin dini inanış, engel durumu, eğitim düzeyi, çalışılan süre ve akademik unvan bilgileri kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan farklılık yönetimi algısı ölçeğindeki ve duygusal bağlılık ölçeğindeki maddeler 5'li likert ölçeğine göre değerlendirilmiştir. (1=Kesinlikle katılmıyorum 5=Kesinlikle katılıyorum).

Çalışmada kullanılan anket sorularının tamamı, İngilizce'den Türkçe'ye çevrilirken çeviri-geri çeviri (back-translation) yöntemine başvurulmuştur (Brislin, 1970). Ölçeklerin kontrolü, konu ile ilgili alanında uzman akademisyenlerce yapılmıştır. Bu kapsamda, ölçekler önce Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra İngilizce'ye geri çevrilerek anketin orijinal halleri ile hem anlam hem de biçim yönünden karşılaştırma yapılmıştır. Yapılan çevirilerine uygunluğuna kanaat getirildikten sonra anketlerin son haline karar verilerek uygulamaya geçilmiştir. Çalışmada kontrol değişkenleri olarak, akademisyenlerin dini inanış, engel durumu, eğitim düzeyi, çalışılan süre ve akademik unvan bilgileri kullanılmıştır.

#### **4.Verilerin Analizi ve Bulgular**

Çalışmanın bu bölümünde akademisyenlerden elde edilen verilerin analizi yapılmıştır. Verilerin analizinde, SPSS 20 ve AMOS 24 paket programları kullanılmıştır. Verilerin analizi için doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri görebilmek için korelasyon analizi, hipotezlerin testi için regresyon analizi yapılmıştır.

#### **4.1. Değişkenlerin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Sosyal bilimlerde davranış bilimi alanında çalışan araştırmacıların, ilgilendiği değişkenlerin gözlenemeyen, doğrudan ölçülemeyen ve gizil yapıları temsil eden özellikler taşıdığı görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi modelleri araştırmacıların gizil değişkenlerin yapı geçerliliğini temsil etmelerine olanak tanıdığı için (Pituch ve Steven, 2016: 689), bu özelliği itibariye örgüt çalışmalarında birçok alanda sıklıkla kullanılmaktadır (Nye ve Drasgow, 2011: 548). Doğrulayıcı faktör analizinde faktör yüklerinin 0,50'den büyük olması istenmektedir. Bu değer altında kalan faktör yüklerinin analizden çıkarılmasının uygun olacağı belirtilmektedir (Çokluk vd., 2012).

Analiz sonucu elde edilen uyum indeksleri, veri ile modelin uygunluğunu göstermektedir (Karagöz, 2016: 968). Bu çalışmada Ki-kare (Chi-Square/Degree of Freedom); GFI=Goodness Of Fit Index (İyilik Uyum İndeksi), RMSEA=Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); RMR=Root Mean Square Residual (Ortalama Hataların Karekökü) IFI =Incremental Fit Index (Artan Uyum İndeksi) (Karagöz, 2016: 975), CFI=Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) (Meydan ve Şeşen, 2015: 37) değerleri kullanılmıştır.

##### **4.1.1. Farklılık Yönetimi Algısı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Farklılık yönetimi algısı ölçeğinin, bireysel farklılık yönetimi algısını ölçen kısmında yer alan ikinci maddedeki “Meslektaşlarım, farklı cinsel eğilimi olan çalışanların terfilerini destekler.” (0,562) ve altıncı maddede yer alan “Çalıştığım kurum farklı cinsel eğilimi olan çalışanların kariyer gelişimini destekler” (0,595) ifadelerinin faktör yükleri 0,50'ye yakın değerler olduğu için analizden çıkarılmıştır (Çokluk vd., 2012).

Örgütsel farklılık yönetimi algısını ölçen kısımda yer alan ikinci maddedeki “Farklı cinsel eğilimi olan çalışanlar, bu kurumda cinsellikleri konusunda kendilerini rahat hissederler” (597) ifadesinin faktör yükü 0,50'ye yakın bir değer olduğu için analizden çıkarılmıştır (Çokluk vd., 2012).

Araştırmada kullanılan farklılık yönetimi algısı ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre  $\chi^2/sd:3,30$  RMSEA: 0.08 RMR:0.05 IFI:0.94 CFI:0.94 GFI:0.88' dir. Uyum iyiliği indeksi değerlerinin RMR ( $RMR \leq 0.05$ ) ve  $\chi^2/sd$  ( $\chi^2/sd \leq 3$ ) iyi uyum, diğerlerinin

(RMSEA $\leq$ ,08; ,90 $\leq$ IFI; ,90 $\leq$ CFI,85 $\leq$ GFI) kabul edilebilir uyum değerleri arasında olduğu görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi, uyum iyiliği indeks değerlerine bakıldığında model ile veri arasındaki uyumun yeterli olduğu görülmektedir.

#### **4.1.2.Duygusal Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Duygusal bağlılık ölçeğinde yer alan ikinci maddedeki “Çalıştığım kuruma ilgili, kurum dışındakilerle görüş alışverişi yaparım.” (0,491) ve dördüncü maddedeki “Bu kuruma bağlı olduğum gibi başka bir kuruma da kolayca bağlanabilirim” (0,142) ifadelerinin faktör yükleri 0,50’den düşük olduğu için analizden çıkarılmıştır (Çokluk vd., 2012).

Araştırmada duygusal bağlılık ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre  $\chi^2/sd$ : 1.92 RMSEA: 0.05 RMR:0.01 IFI:0.99 CFI:0.99 GFI:0.98’dir. Uyum iyiliği indeks değerlerinin tamamının iyi uyum aralığında olduğu görülmektedir ( $\chi^2/sd\leq 3$ ; RMSEA $\leq$ .05; 0 $\leq$ RMR $\leq$ .05; ,95 $\leq$ IFI; ,95 $\leq$ CFI $<$ 1,00; ,90 $\leq$ GFI) Doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği indeks değerlerine bakıldığında model ile veri arasındaki uyumun yeterli olduğu görülmektedir.

#### **4.2.Değişkenlerin Güvenilirlik Analizleri**

Çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen ölçeklere güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre; bireysel farklılık yönetimi algısı ( $\alpha= 0.936$ ), örgütsel farklılık yönetimi algısı ( $\alpha=0.941$ ), duygusal bağlılık ( $\alpha=0.929$ ) için beklenen düzeyde güvenilirlik sağlanmıştır.

#### **4.3.Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

Araştırmaya katılan akademisyenlerin (n=317) demografik özelliklerine ait değişkenlerin tanımlayıcı istatistiklerini belirlemek için yapılan frekans analizine ilişkin elde edilen verilere göre akademisyenlerin kişisel verilerinin dağılımında, %61.8’inin erkek, %41.3’ünün 33-42 yaş arasında, %65.6’sının evli, %96.8’inin Müslüman, %88.3’ünün Türk, %98.7’sinin herhangi bir engel durumunun bulunmadığı, %36.6’sının doktora eğitimini tamamladığı, %47.9’unun kurumunda çalışma süresinin 5 yıldan az olduğu, %34.7’sinin öğretim görevlisi olduğu, %50.5’inin gelir düzeyinin 6001-8000 arasında olduğu, %32.2’sinin Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, %32.2’sinin Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, %35.6’sının Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi’nin mensubu olduğu belirlenmiştir.

Farklılık yönetimi algısı, duygusal bağlılık değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistiklere ilişkin veriler bulgular incelendiğinde, farklılık yönetimi algısı boyutlarından “bireysel farklılık yönetimi algısı” düzeyi ortalama 3.84, standart sapma 0.82, “örgütsel farklılık yönetimi algısı” düzeyi ortalama 3.25, standart sapma 0.93; “farklılık yönetimi genel algısı” ortalama 3.55, standart sapma 0.80 olarak tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık değişkeni düzeyine bakıldığında, ortalama 3.73, standart sapma 0,88 olarak tespit edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, akademisyenlerin çalıştıkları üniversitelerde farklılık yönetimine değer verildiğini düşündükleri görülmektedir. Çalışanlar farklılıklarının terfi olmalarında, kendilerini geliştirmelerinde olumsuz olarak algılanmadığı görülmektedir. Yine analiz sonuçlarına göre araştırmaya katılan akademisyenlerin örgütün farklılık yönetimi politikalarını önemseydiğini ve uyguladığını düşündükleri tespit edilmektedir. Duygusal bağlılık düzeyine ait ortalama tüm değişkenler ve unsurları arasında en yüksek değeri göstermektedir. Çalışanların işe devam etmek istedikleri, örgütün sorunlarını benimsedikleri, örgüte karşı aidiyet hissettikleri ve örgüte duygusal anlamda bağlı oldukları anlaşılmaktadır.

Kontrol değişkenleri ile ilgili verilere bakıldığında; dini inanış düzeyinin Müslüman ağırlıkta olduğu, engel durumunun hemen hemen hiç olmadığı, eğitim düzeyinde, doktora eğitimi almış akademisyenlerin ağırlıkta olduğu; çalışılan sürenin çoğunlukla 5 yıldan az olduğu ve akademik unvan düzeyinde, öğretim görevlisinin ağırlıkta olduğu ortaya konulmaktadır.

#### **4.4. Değişkenler Arasındaki Basit Korelasyon Analizleri**

Çalışmada kullanılan veri setindeki (n=317) değişkenlerin basit korelasyon katsayıları Tablo 1’de gösterilmektedir. Tablo 1’e göre; bağımsız değişkenin alt boyutlarından bireysel farklılık yönetimi algısı boyutu ( $r=,41^{**}$ ;  $P<,01$ ) ile örgütsel farklılık yönetimi algısı boyutunun ( $r=,57^{**}$ ;  $P<,01$ ) bağımlı değişken olan duygusal bağlılık değişkeni ile pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.

Dini inanışın duygusal bağlılıkla ( $r=-0.126^{*}$ ;  $P<0.05$ ) negatif yönlü ilişkisi vardır. Engelli olma durumunun bireysel farklılık yönetimi algısı arasında ( $r=0.129^{*}$ ;  $P<0.05$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır. Eğitim düzeyinin bireysel farklılık yönetimi algısı ile arasında ( $r=0.135^{*}$ ;  $P<0.05$ ); akademik unvanla ( $r=0.602^{**}$ ;  $P<0.01$ ) ilişki vardır. Akademik unvanın bireysel farklılık yönetimi algısı ile ( $r=0.117^{*}$ ;  $P<0.05$ ) ilişkisi vardır. Çalışılan sürenin akademik unvan ile ( $r=0.316^{**}$ ;  $P<0.01$ ) ilişkisi vardır.

Farklılık yönetimi algısı, duygusal bağlılık ve kontrol değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan pearson korelasyon analizi sonucuna ilişkin elde edilen veriler Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1. Farklılık Yönetimi Algısı, Duygusal Bağlılık ve Kontrol Değişkenleri Arasındaki Pearson Koralasyon Katsayıları**

	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Bireysel Farklılık Yönetimi Algısı	1							
2-Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı	,687**	1						
3-Duygusal bağlılık	,417**	,578**	1					
4-Dini inanış	,048	-,095	-,126*	1				
5-Engel durumu	,129*	,106	-,023	,020	1			
6-Eğitim düzeyi	,135*	,019	-,099	,081	-,063	1		
7-Çalışılan süre	-,031	-,042	,006	-,033	-,064	,050	1	
8-Akademik unvan	,117*	,089	,016	-,002	-,022	,602**	,316**	1

a Standardize edilmiş değişkenler kullanılmıştır. Tablodaki değerler  $\beta$  katsayılarını göstermektedir. \* $P<,05$ , \*\* $P<,001$

#### **4.5.Farklılık Yönetimi Algısının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisine Dair Analiz**

Farklılık yönetimi algısının, duygusal bağlılık üzerindeki etkisini test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisini gösteren analiz sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, bireysel farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerinde ( $\beta=,41$ \*\*; $p<0,01$ ) anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir.

Bireysel farklılık yönetimi algısı değişkeni düzeyindeki analizler için, kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakıldığında (Tablo 2) eğitim değişkeninin ( $p<0,01$ ) dini inanış değişkeninin ( $p<0,05$ ); engelli olma durumu değişkeninin ( $p<0,10$ ) duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve zıt yönde bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Kontrol değişkenleri analize dâhil edildiğinde, bireysel farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerindeki açıklayıcılık gücü artmaktadır ( $\beta=,44$ \*\*; $p<0,01$ ) Akademisyenlerin kurumlarındaki çalışma sürelerinin, sahip oldukları unvanlarının bireysel farklılık yönetimi algısı ile birlikte duygusal bağlılıklarında anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları görülmektedir.

Örgütsel farklılık yönetimi algısı düzeyinde elde edilen analiz sonuçları (Tablo 2) değerlendirildiğinde; örgütsel farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta=,57^{**}$ ;  $P<,01$ ). Örgütsel farklılık yönetimi algısı değişkeni düzeyindeki analizler için, kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakıldığında (Tablo 2) eğitim değişkeninin ( $p < 0,05$ ) ve engelli olma durumu değişkeninin ( $p < 0,10$ ) duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve zıt yönde bir etkiye sahip oldukları görülmektedir. Kontrol değişkenleri analize dâhil edildiğinde, bireysel farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılık üzerindeki açıklayıcılar gücü artmaktadır ( $\beta =,58^{**}$ ;  $p<0,01$ ) Akademisyenlerin kurumlarındaki çalışma sürelerinin, sahip oldukları unvanlarının örgütsel farklılık yönetimi algısı ile birlikte örgüte olan bağlılıklarında anlamlı bir etkiye sahip olmadıkları görülmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında, VIF değerleri, çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığını göstermektedir.

Bu bilgiler doğrultusunda; Buna göre “Bireysel farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır” şeklinde ifade edilen H1a hipotezi ile “Örgütsel farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkili olacaktır” şeklinde ifade edilen H1b hipotezi desteklenmiştir.

Farklılık yönetimi algısının, duygusal bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucu elde edilen bilgiler Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2. Regresyon Analizi Sonuçları**

	Duygusal Bağlılık			
	Model 1a	Model 1b	Model 1c	Model 1d
Bağımsız değişken Farklılık Yönetimi Algısı				
Bireysel Farklılık Yönetimi Algısı	,41**	,44**		
Örgütsel Farklılık Yönetimi Algısı			,57**	,58**
Kontrol değişkenleri				
Dini inanış		-,128*		-,058
Engel durumu		-,087+		-,090+
Eğitim düzeyi		-,208**		-,134*
Çalışılan süre		-,009		,018
Akademik Unvan		,088		,037



Analiz Değerleri				
F model değeri	66,36	13,767	157,707	28,966
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	,171	,220	,332	0,347
VIF aralığı	1,00	1,04	1,00	1,03
		1,81		1,83

a Standardize edilmiş değişkenler kullanılmıştır. Tablodaki değerler  $\beta$  katsayılarını göstermektedir. \*P<,05, \*\*P<,001

## 5.Sonuç ve Tartışma

Farklılık yönetimi algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin analizine dair elde edilen bulgulara bakıldığında, çalışanların bireysel ve örgütsel anlamda yürütülen farklılık yönetimi uygulamalarına dair algılarının, duygusal bağlılıkları üzerinde etkili olacağına dair oluşturulan hipotezlerin destek bulunduğu görülmektedir. Araştırmada sosyal kimlik teorisinin perspektifinden bakılarak, farklılık yönetimi algısı duygusal bağlılığın bir açıklayıcısı olarak değerlendirilmektedir. Burada, çalışanların duygusal bağlılıklarının farklılık yönetimi algılarına göre neden ve nasıl şekillendiği açıklanmaya çalışılmaktadır. Sosyal kimlik teorisine göre, çalışanların kimliklerinin değer görmesi, önemsenmesi ve korunması esastır. Bu görüş, aynı zamanda farklılık yönetimi algısının da bir parçasını ifade etmektedir. Çalışanların farklılık yönetimi algılarının, olumlu olması için kimliklerinin değer görmesi ve saygı ile karşılanması gerekmektedir. Bu hususlara dikkat edilen bir örgütte, farklılık yönetimi algılarının olumlu olması beklenmektedir. Örgüte yönelik hissedilen bu olumlu algının, çalışanların duygusal bağlılıklarına da yansıtacağı düşünülmektedir (Miles, 2016: 291). Çalışmada farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik elde edilen bulgular önceki araştırmaların bulguları ile örtüşmektedir (Balyer ve Gündüz, 2010; Karademir vd., 2012; Fettahloğlu ve Tatlı, 2015; Ashikali ve Groeneveld, 2015; Kurtulmuş, 2016; Gider ve Şencan, 2016; Kundu ve Mor, 2016; Taşlıyan ve Pekkan, 2017; Belloda vd., 2017; Bulşu ve Gümüş, 2018). Literatür araştırması yapıldığında, farklılık yönetimi algısı ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi sosyal kimlik teorisine dayandırarak açıklayan bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Çalışmanın bu yönüyle sosyal kimlik teorisi alanına katkıda bulunması beklenmektedir.

Araştırma kapsamında, çalışanların duygusal bağlılıklarını farklılık yönetimi algısının şekillendirdiği ortaya konulmuştur. Bu bulgudan hareketle örgüt yöneticilerinin, çalışanlarının duygusal bağlılıklarının artırılması için farklılık yönetimi uygulamalarını hazırlama sürecinde hassasiyet göstermeleri gerektiği düşünülmektedir (Alshaabani ve Rudnak, 2020: 2; Saleem



vd., 2021: 1). Örgütler, bireysel ve örgütsel anlamda farklılık yönetimi uygulamalarını hazırlarken, farklılık yönetimi uygulamalarının yalnızca yasal yönlerine odaklanmamalı, örgüt içinde çalışanların kendilerini farklı ama eşit hissedecekleri uygulamalara (Pless ve Maak, 2004: 132) ağırlık vermeleri gerekmektedir. Yöneticilerin bu uygulamalar yanında, çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel programlar, eğitimler düzenlenmeli, çalışanların örgüte dair görüşlerini, taleplerini, şikâyetlerini ifade edebilecekleri anketler, bireysel görüşmeler yapılmalı, çalışanların görüşleri dinlendikten sonra kendilerine geribildirimlerde bulunarak örgüte dair yerleşen olumsuz algıları gidermeye çalışmalıdır. Bu yolla, örgütte olumlu bir farklılık iklimi oluşturularak, çalışanların örgüte dair oluşan olumsuz algılarının değiştirilebileceği çalışanlar ve örgütler için kazan kazan durumunun gerçekleşebileceği düşünülmektedir (Yadav ve Sharma, 2021: 14).

Gelecek araştırmalar için verilebilecek öneriler ise şunlardır: Çalışanların farklılık yönetimi algılarını belirleyen unsurun, yöneticilerin hayata geçirdiği uygulamalar olduğu düşünüldüğünde, gücün eşit olmayan dağılımının çalışanlar tarafından kabul edilme derecesini ifade eden güç mesafesi kavramının (Hofstede, 1980), farklılık yönetimi algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, gelecekte yapılacak çalışmalara güç mesafesi kavramının eklenmesi önerilmektedir. Çalışmada kullanılan kontrol değişkenlerin modelin açıklayıcılık gücüne olumlu yönde katkı sağladığı görülmektedir. Gelecek çalışmalara farklı kontrol değişkenleri dâhil edilerek çalışmaya olan katkıları değerlendirilebilir.

## Kaynakça

- Allen N.J. ve Meyer J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Alshaabani, A. ve Rudnák, I. (2020). Impact of diversity management practices on organizational climate--an egyptian study. *Management (16487974)*, 36(1).
- Ashforth B. E. ve Mael F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashikali, T. ve Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: the role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146-168.
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *MÜ Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25-43.
- Barak, M.E.M., Cherin, D.A. ve Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: ethnic and gender differences in Employee Perceptions, *Journal of Applied Behavioral Science*. 34, 82-104.
- Belloda, B., Güler S.B. ve Oğuzhan A.(2017). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılık: kosova prizren devlet okullarında bir araştırma. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 03 (02), 1-19.
- Bergman, Mindy E, (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*. 27, 645–663.
- Brewer, M. B. (2001). The many faces of socialidentity: implications for political psychology. *Political Psychology*, 22(1), 115-125.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185–216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Bulşu, Ç. ve Gümüş, M. (2018). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi. *Effect of Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 322, 344.

- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyükkötürk, Ş., "Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik, SPSS ve Lisrel Uygulamaları", Pegem Akademi Yayınları, Ankara (2012).
- Çöl, G. ve Gül H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 19(1), 291-306.
- Fettahlıoğlu, Ö.O. ve Tatlı, H.S. (2015). Örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamaları arası ilişkilerin saptanmasında demografik farklılıklara yönelik inceleme. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(2), 119-140.
- Gider, İ. ve Şencan H. (2016). İşletmelerin farklılık yönetimi anlayışı ile işletme üyelerinin örgütsel bağlılık tutumlarına yönelik bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(29), 189-204
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75
- Hair J.F, Anderson, R.E., Tatham, R. L, ve Balck, W.C. (1995). *Multivariate data analysis with readings*. (4. Baskı), New Jersey: Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's consequences, International Differences in Work-Related Values*, Sage Publication, London.
- Karademir, T., Coban, B., Devecioglu, S., Karakaya, Y. E. ve Yücel, A. S. (2012). Views of the teachers and administrators of the high school of fine arts and sports on diversity management. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(1), 62-75.
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS ve AMOS uygulamalı istatistiksel analizler*, Güncellenmiş 2. Basım, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Koyuncu, A. G. ve Denise Chipindu, R. (2020). How cultural differences influence conflict within an organization: a case study of near east university. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(1), 39-56.
- Köksalan, N. (2019). Farklılıkların yönetimi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, Vol. 3.
- Kundu, S. C. ve Mor, A. (2016). Effect of diversity management on employees' organisational commitment: a study of indian organisations. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 5(1), 16-22.

- Kurtulmuş, M. (2016), The effect of diversity management on teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6(3), 277-302
- Magoshi, E. ve Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44(1), 31-40.
- Meydan C.H. ve Şeşen H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi. AMOS Uygulamaları*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miles, J. (2016). *Management of organization theory*. (M.Polat ve K.Arun Çev.), Nobel Akademik Yayıncılık.
- Neck, C.P, Smith W. J. ve Godwin, J. L. (1997). Thought self-leadership: a self-regulatory approach to diversity management. *Journal of Managerial Psychology*, 12(3), 190-203.
- Nye, C. D. ve Drasgow, F. (2011). Assessing goodness of fit: Simple rules of thumb simply do not work. *Organizational Research Methods*, 14(3), 548-570.
- Oyewunmi, A. E. (2018). Normalizing difference: emotional intelligence and diversity management competence in healthcare managers. *Intangible Capital*, 14(3), 429-444.
- Özbilgin, M. F. ve Tatlı, A., (2007). *Global diversity management, an evidence-based approach*. New York: Palgrave Macmillan.
- Pituch, K. A. ve Stevens, J. P. (2016). *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS*. Routledg.
- Pless, N. ve Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147
- Saleem, H., Mehta, A. M., Jehangiri, R., Ahmad, N. ve Saghir, W. (2021). workplace experience; understanding the effects of leadership, hr and climate diversity on organizational commitment. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 27, 0\_1-10.
- Taşlıyan, M. ve Pekkan, N.Ü. (2017). Çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma: beş yıldızlı oteller örneği. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 30-41.

Yadav, V. ve Sharma, H. (2021). Family-friendly policies, supervisor support and job satisfaction: mediating effect of work-family conflict. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 1-16.

## “BİZ” VE “ONLAR”: İŞ YERİNDE GRUPLAR-ARASI ÇATIŞMAYI AZALTMAYA YÖNELİK MÜDAHALE ÇALIŞMASI

**Ebrar YENİCE KANIK**

*İstanbul Üniversitesi [ebraryenice@gmail.com](mailto:ebraryenice@gmail.com)*

**Zeynep AĞIRBAŞ**

*K12 Insight [zagirbas@k12insight.com](mailto:zagirbas@k12insight.com)*

### Özet

İş yerinde yaşanan çatışmanın, çalışanların bireysel, grup ve örgütsel düzeyde performanslarını ve iyi-oluş hallerini etkilediği bilinmektedir. Bu çalışmada iş yerinde gruplar-arası çatışmayı azaltmak amacıyla geliştirilen müdahale çalışmasının çatışma yaşadıkları tespit edilen iki çalışan grubu (otobüs şoförü ve filo takip çalışanı) üzerindeki etkililiğini test etmek amaçlanmıştır. İstanbul’da çalışan 21 otobüs şoförü ve şoförleri online sistem aracılığıyla yönlendiren 19 filo takip çalışanın katıldığı araştırma karma desen, tek grup, ön-test son-test verisine dayanan yarı-deneysel yöntemle yürütülmüştür. Sosyal Kimlik Teorisi perspektifinden ele alınan gruplar-arası çatışma, Algılanan Gruplar-arası Çatışma, Karşı Gruba Duyulan Güven ve Gruplar-arası Algılanan Ayrımcılık Ölçekleri ile ölçülmüştür. Ayrıca her iki gruba diğer grupla ilişkilerini nasıl tanımladıkları, yaşanan sorunlara yönelik atıfları açık uçlu sorular ile sorulmuştur. Eşleştirilmiş Örneklem T testi sonuçları müdahalenin ilgili sonuç değişkenleri üzerinde etkili olduğunu göstermiştir. Nitel veriler incelendiğinde ise, katılımcıların çatışmayla yönelik nedensel atıflarının değiştiği görülmüştür. Araştırma bulgularının örgütsel davranış literatürüne ve uygulama alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Gruplar-arası Çatışma, Çatışma Yönetimi, Algılanan Ayrımcılık, Gruplar-arası Güven, Sosyal Kimlik Teorisi*

### 1. Giriş

Çatışma, bir birey veya grubun kendi içinde veya başka bir birey veya grup arasında çıkarlar, kaynaklar, inançlar, değerler veya kendileri için önemli olan uygulamalar konusunda ortaya çıkan farklılıklar ve karşıtlıklar algılamasıyla başlayan bir süreç olarak tanımlanmıştır (De Dreu ve Gelfand, 2008). Örgütlerde kişilerarası, grup-içi ya da gruplar-arası gibi farklı düzeylerde ortaya çıkabilen çatışmanın (Rahim, 2002) başta performans olmak üzere çalışanın sağlığı, iyi-

oluşu üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir (Giebels ve Janssen, 2005; Riaz ve Junaid, 2011; Spector ve Bruk-Lee, 2007). Çatışmadan kaçınma, çatışmayı azaltma veya sonlandırma gibi çatışma çözme stratejileri yerine çatışma yönetimini öneren Rahim (2002) çatışmanın işlevsizliğini en aza indirmek ve örgütlerde öğrenmeyi ve etkinliği artırmak amacıyla çatışmanın yapıcı işlevlerini geliştirmek gerektiğini vurgulamıştır. Bu perspektifle, çatışma konusu yıllar içinde işlevsiz, ortadan kaldırılması gereken süreçler olarak görülmek yerine doğru şekilde yönetildiğinde performans, yenilikçilik ve karar verme açısından yapıcı bir güç olarak ele alınmaya başlanmıştır (Mikkelsen ve Clegg, 2019). Araştırmalar, çatışma yönetimi konusunda eğitim almış kişilerin işbirliğine dayalı çözümler arama eğilimlerinin arttığını, iyi yönetilen çatışmanın olumlu sonuçlara yol açabileceğini (McKinnon, Brannan ve Keith, 2023), ayrıca grubun üretkenliği ve uyumunu artırabileceğini göstermiştir (Fernández-Salineró ve Topa, 2019).

Bu araştırmada iş yaşamında çatışma yaşadığı tespit edilen iki çalışan grubuna (otobüs şoförü ve filo takip çalışanı) yönelik geliştirilen müdahale çalışmasının etkililiğini incelemek amaçlanmıştır. Ayrıca grup düzeyinde nitel ve nicel ölçüm yöntemlerin bir arada kullanıldığı araştırmada müdahalenin etkinliğinin sınanmasının yanı sıra, örgütsel bağlamda gruplar -arası kimlik stratejilerini incelemek de hedeflenmiştir. Sosyal Kimlik Teorisi çerçevesinde ele alınan gruplar arası çatışmanın örgütsel davranış literatürüne ve uygulama alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **2. Kuramsal Çerçeve**

### **2.1. Sosyal Kimlik Teorisi (SKT) Perspektifinden Örgütlerde Çatışma**

Ellemers ve arkadaşları (2003) iş davranışının çoğunlukla insanların sosyal gruplara üyeliği tarafından belirlendiğini ve buradan yola çıkarak işle ilgili pek çok konunun grup-içi süreçler ve gruplar-arası ilişkilere atıfta bulunularak SKT perspektifinden anlaşılabilirliğini belirtmiştir.

SKT (Tajfel ve Turner, 1986) bireylerin farklı sosyal kategorilere, yani gruplara üye olarak olumlu kendilik algılarını koruma eğiliminde olduğunu öne sürer. Kendini Sınıflandırma Kuramı ise, sosyal kimlik etkilerini yaratan sosyal bilişsel süreçleri detaylandırmaya, benlik kavramı ve grup davranışı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Kişilerin özdeşim kurdukları gruplar iç-grup haline gelirken; kendi grubuyla ilgili değerlendirmeleri sosyal karşılaştırmalar yoluyla ilişkili diğer gruplara atıfta bulunarak belirlenir. Gruplar-arası karşılaştırmalar iç-grubu kayırma, yani kişilerin kendi gruplarını olumlu değerlendirmeleri ve dış-grubu değersizleştirme yani, diğer grubu olumsuz görme stratejileri ile yapılır. Depersonalizasyon olarak tanımlanan

süreçte kişiler artık benzersiz bireyler olarak yerine iç-grup ya da dış-grubun prototipinin somutlaşmış hali olarak görülür (Hogg ve Terry, 2000).

SKT perspektifinden çatışmanın daha belirgin ve ayırt edici iç-grup özdeşleşmesine yol açabileceğini ve bu durumun da gruplar-arası ilişkileri daha fazla kutuplaştırabileceğini söyleyebiliriz (Fernández-Salineró, Navarro-Abal ve Topa, 2019). Özellikle asgari düzeyde olsa dahi rekabet, iç-grubu kayırma eğilimini artırarak, gruplar-arası farklılaşmayı artırabilmektedir (Cesur ve Paker, 2012; Fisher, 2006; Lewicki, 2006). Dolayısıyla, herhangi bir çatışma koşulunda, “biz” ve “onlar” ayrımı keskinleşmekte bu süreçte devreye giren kalıpyargılar, karşı grubun tek tip, durumsal nedenlerden bağımsız, aşırı *basitleştirilmiş, yanlış, katı ve aşağılayıcı özelliklerle* ilişkilendirilerek, belirli bir biçimde davranan homojen bir yapı olarak algılanmasına neden olabilmektedir (Fisher, 2006; Fernández-Salineró ve Topa, 2019). Kendi grup üyelerinin istenmeyen davranışları ise, kişinin sorumlu olmadığı dış koşullara atfedilme eğilimindedir (Fisher, 2006).

SKT perspektifine dayalı Örgütsel Davranış alanında yürütülen araştırmalar incelendiğinde, örgüt yerine çalışma grubuyla kurulan güçlü özdeşimin grup-içi kayırmacılığı yüksek düzeyde yordadığı (Hennessy ve West, 1999) bir sosyal kimlik belirgin olduğunda insanların kendilerini özdeşleştirdikleri kişilerden gelen yeni fikirleri kabul etme olasılıklarının daha yüksek olduğu (Reynolds, Eggins ve Haslam, 2002); dış gruba yönelik ayrımcılık algısı ve grup içi özdeşiminin, çatışma algısını güçlendirdiği (Fernández-Salineró ve Topa, 2019); gruplar-arası çatışma gruplar-arası güvene zarar verdiği (Fernández-Salineró ve ark., 2019 ) görülmüştür.

Gruplar-arası çatışmayı örgütsel bağlamda ele alan Fernández-Salineró ve Topa (2019) ayrımcılık algısı ve grup özdeşiminin, çatışma algısını güçlendirdiğini tespit etmiştir. Bununla birlikte, gruplar-arası çatışma gruplar-arası güvene de zarar vermekte (Fernández-Salineró ve ark., 2019) oluşan güvensizlik çatışmayı daha yıkıcı hale getirmektedir (Lewicki, 2006). Bu nedenle bu çalışmada, gruplar-arası çatışmanın yanı sıra, algılanan ayrımcılık ve karşı gruba duyulan güven de ele alınmıştır.

Gruplar-arası ilişkilerde önemli bir etkiye sahip bir diğer süreç temastır. Karşı grup üyesiyle karşılaşma sıklığı ve bu karşılaşmanın kalitesi olarak ele alınan temasın (Paker ve Cesur, 2013) gruplar arası önyargıyı azalttığı tespit edilmiştir (Pettigrew ve Tropp, 2006). Buradan yola çıkarak, çatışma yaşadığı tespit edilen iki çalışan grubundan eşit sayıda katılımcının yer aldığı, temelde karşı gruba yönelik oluşturulan kalıp-yargıları azaltmayı hedefleyen interaktif uygulamalar içeren müdahale çalışması oluşturulmuştur. Katılımcılarda müdahale sonrası



algılanan karşı grupla çatışma düzeyleri ve algılanan ayrımcılık düzeylerinin azalması, karşı gruba duyulan güvenin artması hedeflenmiştir.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma tek grup, nitel ve nicel ön-test ve son-test verisine dayanan araştırma karma (mixed) desenle yürütülmüş; yarı deneysel bir çalışmadır.

#### 3.1. Örneklem

Çalışma, İstanbul'da otobüs şoförü (Ş) olarak çalışan, yaşları 32-54 arasında değişen (Ort=41.77, ss=5.34) 30 kişi ve ilgili şoförleri GPS sistemi aracılığıyla takip eden çalışma saat ve güzergahlarını belirleyen, yaşları 26-45 arasında değişen (Ort=34, ss=4.95) 29 filo takip çalışanı (F) toplam 59 kişi ile yürütülmüştür. Katılımcılar rasgele örnekleme yöntemiyle seçilmiştir. 2 ve daha fazla oturuma katılmayan (n=6), ön test ya da son test verisi eksik olan(n=7), çok sayıda soruyu boş bırakan ya da rasgele işaretleme yapan (n=6) kişiler analiz dışında tutulmuştur. Araştırmanın nihai örnekleme 21 şoför 19 filo takip çalışanı toplam 40 kişiden oluşmaktadır. Nihai örnekleme dair demografik bilgiler Tablo 1.'de sunulmuştur.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

##### 3.2.1. Sosyo-demografik Bilgi Formu

Katılımcılardan yaş, eğitim, ekonomik düzey, çalışma süresi vb. gibi demografik değişkenlere dair bilgi alınmıştır.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Nihai Örneklem (n=40)						
	Şoför Grubu (n=21)			Filo Takip Grubu (n=19)		
	Ortalama	Aralık	SS	Ortalama	Aralık	SS
<b>Yaş</b>	42.76	35 – 54 yaş	4.94	34.32	26-45 yaş	5.13
<b>Çalışma Süresi</b>	9.25	4-22 yıl	5.37	3.82	1-5 yıl	1.11
		<b>n</b>	<b>Yüzde</b>	<b>n</b>	<b>Yüzde</b>	
<b>Eğitim durumu</b>						
	İlköğretim	7	36.8	-	-	

Lise	12	63.2	10	52.6
Üniversite	-	-	6	31.6

---

### 3.2.2. Gruplar-arası Algılanan Çatışma Ölçeği

Gruplar-arası çatışma algısı tek madde ile ölçülerek iki ayrı gruba göre uyarlanmıştır. Katılımcılardan karşı gruba yaşadıkları iletişim çatışmasını “1-hiçbir zaman” ile “7-her zaman” arasında 7’li likert tipinde cevap kategorisinde yanıtlamaları istenmiştir.

### 3.2.3. Gruplar-arası Algılanan Ayrımcılık Ölçeği (GAÖ)

Katılımcıların gruplar-arası ayrımcılık algısını ölçmek amacıyla kullanılan GAÖ, Cesur ve Parker’in (2012) laiklik ve gruplar-arası ayrışma araştırmalarından yola çıkılarak hazırlanmıştır. Ölçek maddeleri her iki gruba göre uyarlanmıştır. 7 maddeden oluşan, 7’li likert tipine sahip ölçeğin cevap kategorileri “1-hiçbir zaman” ile “7- her zaman” arasında değişmektedir. “*Sırf filo çalışanı oldukları için bazılarımızın kötü muameleye maruz kaldığı oluyor.*» maddesi örnek olarak verilebilir.

Ölçeğin bu çalışma için uyarlanmış versiyonunun geçerlik ve güvenilirliğini incelemek için her iki gruptan katılımcının yer aldığı geniş bir örneklemden (n=707) veri toplanmıştır. Öncelikle her maddenin madde-toplam puan korelasyonunun en az .20 olduğu tespit edilmiştir. Ardından, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testi değerleri incelenmiş; vaka sayısının ve verilerin dağılımının açımlayıcı faktör analizi (AFA) için uygun olduğu görülmüştür (KMO=.86; Bartlett  $\chi^2(21) = 2571.745$ ,  $p < .001$ ). AFA sonuçlarına göre, ölçeğin iki faktörlü bir yapıya sahip olduğu, madde yüklerinin .60 ile .89 arasında değiştiği ve bu faktör yapısının %73’lük varyansı açıkladığı tespit edilmiştir. Faktörler, «Bize Yönelik Ayrımcılık» (5 madde); «Onlara Yönelik Ayrımcılık» (2 madde) şeklindedir. Ölçeğin Cronbach Alfa katsayısının ise .87 olduğu tespit edilmiştir.

### 3.2.4. Karşı Gruba Duyulan Güven Ölçeği (GGÖ)

Katılımcıların diğer gruba yönelik güven algısını ölçmek amacıyla kullanılan GGÖ, Cesur ve Parker’in (2012) araştırmalarından yola çıkılarak hazırlanmıştır. Ölçek maddeleri her iki gruba göre uyarlanmıştır. 4 maddeden oluşan, 7’li likert tipine sahip ölçeğin cevap kategorileri “1-hiçbir zaman” ile “7- her zaman” arasında değişmektedir. «*Şoförlerden çoğu insanı güvenilebilir buluyorum.*» maddesi örnek olarak verilebilir.

Ölçeğin bu çalışma için uyarlanmış versiyonunun geçerlik ve güvenirlik analizlerini yürütmek amacıyla (n=707) öncelikle madde analizi incelemesinde madde-toplam puan korelasyonu .20'nin altında olan 3. madde çıkartılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliği sınaması için AFA koşullarını sağladığı (KMO=.74; Barlett  $\chi^2(3) = 1362.266$ ,  $p < .001$ ); .94 ile .90 arasında değişen madde yükleri ile ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu, açıklanan varyansın %83 olduğu ve ölçeğin iç tutarlılığını yansıtan Cronbach Alfa katsayısının ise .90 olduğu tespit edilmiştir.

### **3.2.5. Nitel Değerlendirme**

Katılımcıların karşı gruba yönelik depersonalizasyon, grup-içi kayırmacılık ve dış grubu değersizleştirme eğilimlerini anlayabilmek için nitel ölçüm araçlarına başvurulmuştur. Bu doğrultuda, katılımcıların gruplar-arası çatışmaya yönelik nedensel atıfları “F/Ş ile yaşadığımız iletişim çatışmalarının sebepleri nelerdir?” sorusu; karşı grubun kendilerine karşı tutumu ise, “F/Ş bize karşı...” sorusu ile ölçülmüştür.

Sorular Sosyal Kimlik Perspektifi literatüründen yola çıkarak bu çalışma kapsamında araştırmacılar tarafından hazırlanmıştır. Katılımcılar soru formundaki açık uçlu soruları yazılı olarak yanıtlamıştır.

### **3.2.6. İşlem ve Veri Analizi**

Her iki çalışan grubunun yaşadıkları çatışma yönetici gözlemi, şikayet raporları aracılığıyla tespit edilmiştir. İncelenen raporlar, yönetici ve rasgele seçilen çalışanlarla yapılan görüşmeler neticesinde 5 oturumdan oluşan müdahale çalışmasının içeriği oluşturulmuştur. Müdahale çalışmasının içeriği Gruplar-arası Temas Teorisi'ne (Allport, 1954; akt., Pettigrew, 1998) dayanmaktadır. Temas teorisi, insanların karşılıklı tanışma ve iletişim kurma fırsatına sahip olduklarında birbirlerini anlama ve birbirlerine yönelik önyargılarını azaltma olasılığının daha yüksek olduğunu öne sürmektedir. Temasın uygun koşulları (a) eşit statü, (b) her iki grup için ortak bir görev/hedef, (c) ortak hedefe ulaşmak için işbirliği; ve (d) yetkililerin desteği şeklinde tanımlanmıştır (Pettigrew, 1998; Pettigrew ve Tropp, 2006). Bu koşullar dikkate alınarak, müdahalede karşı gruba yönelik kalıp-yargıları bilişsel yeniden yapılandırma teknikleriyle ele alınmıştır. Yöntem olarak ısınma oyunları, role girme, rol değiştirme gibi drama teknikleri kullanılmıştır. Oturumlar haftalık olarak 3 saat sürecek şekilde planlanmış ve araştırmacılar tarafından uygulanmıştır.

Katılımcılar her gruptan eşit sayıda olacak şekilde 6 gruba ayrılarak müdahale çalışmasına dahil edilmiştir. Her grupta 9-10 katılımcı yer almıştır. Katılımcılardan çalışmanın ilk ve son oturumunda ön test ve son test ölçümleri alınmıştır.

Araştırma hipotezlerini sınamak amacıyla öncelikle nicel veri üzerinde her bir sonuç değişkeni için Eşleştirilmiş Örneklem T testi uygulanmış; nitel veriler ise, Yıldırım ve Şimşek (2016) tarafından tanımlanan içerik analizi aşamaları izlenerek analiz edilmiştir. Bunlar: (1) verilerin kodlanması, (2) temaların bulunması, (3) kodların ve temaların düzenlenmesi, (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması şeklindedir. Ayrıca içerik analizinin geçerliliğini sınamak amacıyla bağımsız bir uzman görüşüne başvurulmuş; tema ve alt temaların uyumluluğu teyit edilmiştir.

#### 4. Bulgular

##### 4.1. Eşleştirilmiş Örneklem T Testi Sonuçları

Müdahale çalışmasının gruplar-arası çatışma düzeyi üzerindeki etkisini sınamak amacıyla yapılan eşleştirilmiş örneklem T testi sonuçları hem genel ( $t=14.95$ ,  $p < .001$ ) hem de her iki çalışan grubunda (Ş:  $t=11.57$ ,  $p < .001$ ; F:  $t=9.43$ ,  $p < .001$ ) müdahale sonrası algılanan çatışma düzeyinin düştüğünü göstermiştir. Müdahale sonrası tüm örneklem ( $t=-11.97$ ,  $p < .001$ ) ve her iki çalışan grubu özelinde (Ş:  $t=-9.25$ ,  $p < .001$ ; F:  $t=-8.57$ ,  $p < .001$ ) karşı gruba duyulan güvenin arttığı; algılanan ayrımcılık düzeyinin ( $t=11.03$ ,  $p < .001$ ; Ş:  $t=8.16$ ,  $p < .001$ ; F:  $t=7.42$ ,  $p < .001$ ) ise, azaldığı tespit edilmiştir. İlgili sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2. Eşleştirilmiş Örneklem T testi sonuçları**

	Ön-test		Son-test		n	%95 Güven Aralığı		t	df
	Ort	SS	Ort	SS					
1. GÇ	4.55	1.04	2.18	.81	40	1.75	2.97	14.95**	39
2. GG	11.45	2.34	16.5	2.64	40	-2.41	-1.37	-11.97**	39
3. GA	30.23	4.62	20.78	4.96	40	1.24	2.23	11.03**	39
Ş-Grubu									
	Ön-test		Son-test		n	%95 Güven Aralığı		t	df
	Ort	SS	Ort	SS					
1. GÇ	4.38	1.16	1.91	.77	21	2.03	2.93	11.57**	20
2. GG	10.76	2.61	16.62	2.99	21	-7.18	-4.54	-9.25**	20

3. GA	29	4.34	18.76	4.51	21	7.62	12.86	8.16**	20
F-Grubu									
	Ön-test		Son-test			%95 Güven Aralığı		t	df
	Ort	SS	Ort	SS	n				
1. GÇ	4.74	.87	2.47	.77	19	1.76	2.77	9.43**	18
2. GG	12.21	1.78	16.37	2.27	19	-5.18	-3.14	-8.57**	18
3. GA	31.58	4.65	23	4.56	19	6.15	11.01	7.42**	18

\*\*  $p < .001$

1-GÇ: Gruplar-arası Algılanan Çatışma; 2- GG: Karşı Gruba Duyulan Güven; 3- GA: Gruplar-arası Algılanan Ayrımcılık

#### 4.2. İçerik Analizi Sonuçları

Katılımcıların karşı grubun kendilerine yönelik tutumlarını değerlendirdikleri “Ş/F bize karşı ..... .” cümle tamamlama sorusuna verdikleri yanıtlar incelendiğinde ön-test verilerinde Olumsuz Tutum teması altında bir araya gelen önyargılı, kaba-duyarsız, dayatmacı atıflarının müdahale çalışması sonrası son-testte azaldığı; bununla birlikte, Olumlu Tutum temasında ortaya çıkan anlayışlı-empatik, ılımlı-iyi atıflarının arttığı görülmüştür. Ayrıca, ön-testte olumsuz tutuma yönelik Durumsal Teması altında bir araya gelen kişisel farklılıklar ve iş koşullarına yapılan vurgu son-testte artmıştır. İlgili sorunun içerik analizine dair, tema, kodlama ve sıklık verileri Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3. İlgili Sorunun Ön-test, Son-test Verilerine Dair İçerik Analizi Sonuçları**

Tema	Kodlama	Ön-test	Son-test
		Sıklık	Sıklık
Olumlu Tutum	Anlayışlı/Empatik	-	7
	İlmlı/iyi	3	3
Olumsuz Tutum	Önyargı	11	1
	Kaba-Duyarsız	5	-
	Dayatmacı	2	-
Durumsal	Kişisel Farklılık	4	7
	İş koşulları	-	1

Katılımcıların örnek ifadeleri:

K20: “Filo takip çalışanları bize karşı, *Önyargılı, hangi şartlarda çalıştığımızı bilmeyen güzergahı bilmeyen, bizim yaptığımız işle alakası olmayan şoförlük geçmişi olmayan kişiler. Filonun bu kadar tartışılır hale gelmesi çalışanların kapasitesi ve tecrübesi yetersiz olduğundan*” (Ön-test).

K20: “Filo takip çalışanları bize karşı, art niyetli olmadıklarını düşünüyorum, görevlerini en iyi şekilde yapmaya çalıştıklarını artık biliyorum.” (Son-test)

K4: “şoförler filoda çalışanların Ö.G.G görevlisi olduğu için talimat almak yönlendirilmek istemiyorlar. Filo personelinin işi bilmediğini iddia ediyorlar. 2 yıllık şoför 5 yıl filoda çalışan personelin kabullenmiyor, bunun sebebi de kurumun şoföre sağladığı maddi ve manevi imkanlar.” (Ön-test)

K4: “bizi tanıdıkça ve çalışma koşullarımızı ve haklarımızı öğrenince daha ılımlı bakıyorlar.” (Son-test)

Katılımcıların karşı grupta yaşadıkları çatışmaya yönelik nedensel atıfları incelendiğinde ön-test verilerinde Karşı Grup ve Durumsal şeklinde 2 tema üzerinden çatışmanın açıklandığı görülmüştür. Karşı grup teması, çatışma kaynaklarının karşı gruptan kaynaklı mesleki yetersizlik, güç dengesizliği ve iletişim sorunları üzerinden açıklandığını; Durumsal teması ise, çatışmanın karşı grup üyelerinin kişisel farklılıkları, iş koşulları ya da yönetici baskısı nedeniyle oluştuğunu göstermektedir. Son-test verileri incelendiğinde ise, Karşı Grup ve Durumsal temalarının yanı sıra çatışmaya yönelik Karşılıklı Tutum, Çatışmasızlık şeklinde tanımlanan iki yeni temanın ortaya çıktığı görülmüştür. Karşılıklı tutum çatışmanın her iki gruptan kaynaklandığına dair atıflar içerirken, Çatışmasızlık teması katılımcıların uyum ve anlayışa dair atıflarının yanı sıra, iki grubu “biz” çerçevesinde değerlendirdikleri üst kimlik atıflarını içermektedir. Ayrıca, son-testte karşı grupta ilişkilenen mesleki yetersizlik alt temasının bilgi eksikliği atfının düştüğü, tecrübe eksikliğine atıf yapılmadığı görülmüştür. Güç Dengesizliğinden sadece keyfi uygulamaya atıf yapıldığı, İletişim sorunlarından empati eksikliğine yapılan atfın düştüğü, Durumsal nedenlere daha fazla atıf yapıldığı görülmüştür. İlgili sorunun ön-test ve son-test verilerine yönelik içerik analizine dair alt tema, kodlama ve sıklık verileri Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 4. İlgili Sorunun Ön-test ve Son-test Verilerine Yönelik İçerik Analizi Bulguları**

Katılımcıların örnek ifadeleri:

“F/Ş ile yaşadığınız iletişim çatışmalarının sebepleri nelerdir?”

K8: «bence filo komutada çalışan personel kendilerini çok üstün yaptırım gücü fazla olan kişilermiş gibi gördüklerinden dolayı egosu yüksek olan kişiler olduğu için» (Ön-test)

K8: «trafik iş yoğunluğu vb.» (Son-test)

Filo takip personeli bize karşı.....

K8: «kaba ve dayatmacı davranıyorlar işlerinin bizden daha yoğun olduğu bahanesi ile bize kabalık yapıyorlar.» (Ön-test)

Ana Tema	Alt Tema	Kodlama	Ön-test Sıklık	Son-test Sıklık	
Karşı Grup	Mesleki Yetersizlik	Bilgi eksikliği	9	2	
		Tecrübe eksikliği	4	-	
	Güç Dengesizliği	Fazla Yetki	4	-	
		Üstün görme	2	-	
		İmkanlar	2	-	
	İletişim Sorunları	Keyfi uygulama	7	1	
		Empati eksikliği	10	4	
		Güven Eksikliği	3	-	
	Durumsal		Saygı Eksikliği	2	-
			İş koşulları	7	11
Yönetici Baskısı			1	2	
Karşılıklı	Mesleki Yetersizlik	Kişisel farklılık	3	7	
		Bilgi eksikliği	-	2	
	Çatışmasızlık	Üst Kimlik	Uyum	-	4
			Anlayış	-	11
		“Biz”	-	5	

K8: «genelde çok iyi istisnai ara sıra. bazı çok nadiren egolu arkadaşlarla sorun yaşadığımız oluyor.» (Son-test)

## 5. Sonuç ve Tartışma

Sosyal kimlik sadece etnik köken, cinsiyet gibi demografik özelliklere dayalı oluşmadığı bir kurumun, bir departmanın çalışanı olmak, bir sendikanın üyesi olmak gibi sosyal kategoriler de kimlik işlevine sahip olabildiği bilinmektedir (Ashforth ve Mael,1989). Çalışmanın nitel verilerine dair ön-test bulguları her iki grup arasında kimlik stratejilerinin harekete geçtiğini göstermiştir. Örneğin, ön-testte karşı grubun kendilerine karşı tutumlarını değerlendirirken katılımcıların, Fisher'in (2006) vurguladığı gibi dış-grubu homojen, tek tip görme eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Ayrıca karşılaştıkları olumsuz tutumları kişisel farklılıklar, iş koşulları gibi durumsal değişkenlerle daha az ilişkilendirirken, bu tutumları Olumsuz Tutum teması altında toplanan önyargılı, kaba-duyarsız, dayatmacı gibi atıflarla dış grubun tüm üyelerine genelleme eğiliminde oldukları görülmüştür. Ancak müdahale sonrası aynı sorulara verdikleri yanıtlar incelendiğinde, karşı gruba ilişkin atıfların azaldığı, yaşanan çatışmanın durumsal değişkenlerle daha fazla ilişkilendirildiği, anlayışlı/empatik, ılımlı/iyi şeklinde tanımlanan olumlu tutumlara atıfların oluştuğu görülmüştür.

Araştırmanın nicel bulguları da, müdahale çalışmasının katılımcıların gruplar-arası çatışma, algılanan ayrımcılık ve karşı gruba duyulan güven alanlarında etkili olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla bu çalışmada, gruplar-arası temasın önyargıyı azaltmakla kalmayıp (Pettigrew ve Tropp, 2006) aynı zamanda gruplar-arası çatışmayı da azalttığını söyleyebiliriz. Gruplar-arası çatışmaya müdahale yaklaşımlarını ele alan Al Ramiah ve arkadaşları üç tür müdahale yaklaşımından bahsetmektedir (Al Ramiah, Hewstone ve Schmid, 2011). Bunlardan ilki, artan temas sonucu dış gruba yönelik tutumun değişmesi, dış gruba yönelik algıdaki olumsuzluğun azalması ve tercihen daha olumlu hale gelmesi hedeflenirken; ikinci tür müdahalelerde dış grubun tek tip, basitleştirilmiş algılanışında azalma algılanan değişkenliğinde bir artma amaçlanmaktadır. Sosyal kategorilere müdahaleyi hedefleyen üçüncü türde ise, kategorisizleşme (decategorization), yeniden kategorilendirme (recategorization) ya da çapraz kategorilendirme (crossed categorization) stratejileri ile çatışan gruplar-arasında sosyal kategorilerin değiştirilmesine odaklanılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında temelde temas yaklaşımına dayalı müdahale çalışmasının karşı gruba yönelik kalıpyargıları içeren ve basitleştirilmiş algıyı azalttığı görülmektedir. Ayrıca katılımcıların çatışmanın kaynaklarına dair ifadelerinde kendi gruplarını da dahil ederek açıklama yaptıkları, sınırlı düzeyde olsa da bir üst grup olarak aynı kurumun çalışanı olmak üzerinden yeni bir “biz” kategorisi inşa ettikleri



görülmüştür. Fernández-Salinerro ve Topa'nın (2019) örgütsel özdeşleşmenin, algılanan ayrımcılığın gruplar arası çatışma üzerindeki etkilerini azalttığı bulgusu gruplar-arası çatışmada “biz” kategorisinin önemini gösterir niteliktedir. Sosyal kimlik yaklaşımı herhangi bir zamanda belirgin olan bir dizi sosyal kimliğe sahip olabileceğimizi (Al Ramiah ve ark., 2011) vurgulamaktadır; bu nedenle müdahale içeriğinin katılımcıların hali hazırdaki meslek grubuna dayalı kimliklerini koruyarak örgütsel özdeşime bağlı “biz” kategorisi inşa etmelerine olanak sağlamanın önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca araştırmacılar kategorisizleştirme odaklı müdahalelerin sosyal kimliğin temel işlevi olan belirsizliği azaltma ve farklılaştırma ihtiyaçlarının karşılanamamasına yol açabileceğini belirtmiştir (Hewstone, Rubin ve Willis, 2002). Temasın sosyal kategorileri devre dışı bırakarak kişiler-arası olması yerine gruplar-arası olmasının etkiyi artıracığı vurgulanmış; özellikle *iki gruba iş birliği yaparken olumlu ayırt ediciliklerini koruyan farklı roller verildiğinde temasın önyargıyı azaltmada daha etkili olduğu* belirtilmiştir (Hewstone ve ark., 2002, sy. 591). Araştırmada çatışma sürecini bu perspektiften ele almanın, gruplar-arası ilişkilerde, iç-grup ve dış-gruba yönelik geliştirilen stratejileri görmeyi olanaklı kıldığı; bu sayede müdahalenin etkili olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmanın teorik arka planında farklı disiplinlerin yaklaşımlarını bir araya getirmesi ve örgütsel uygulama örneği sunması açısından Örgütsel Davranış alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ancak, araştırmada kontrol grubu ya da farklı bir müdahale türünün yer almaması, sınırlı sayıda katılımcı ile yürütülmüş olması bu bulguları genelleme noktasında sınırlılığa yol açmaktadır. Sonraki araştırmalarda bu hususların göz önünde bulundurulması, ayrıca bu çalışmanın odağında yer almayan gruplar-arası çatışma, ayrımcılık ve güven kavramları arasındaki nedensel ilişkilerin geniş örneklemelerde, boylamsal olarak sınanması daha etkili müdahale çalışmalarının yapılmasını olanaklı kılacaktır.

### **Kaynakça**

- Al Ramiah, A., Hewstone, M. ve Schmid, K. (2011). Social identity and intergroup conflict. *Psychological Studies*, 56, 44-52.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Cesur, S. ve Paker, K. (2012). Laiklik Bağlamında Yaş, Cinsiyet, Siyasi Görüş ve Dindarlık Seviyesine Göre Gruplararası İlişkide Belirleyici Olan Bazı Değişkenlerdeki Farklılaşmalar. *Psikoloji Çalışmaları*, 32(2), 49-70.

- De Dreu, C. K. ve Gelfand, M. J. (2008). Conflict in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* içinde (3-54), New York, London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ellemers, N., Haslam, S. A., Platow, M. J. ve van Knippenberg, D. (2003). Social identity at work: Developments, debates, directions. *Social Identity At Work Developing Theory For Organizational Practice* içinde (2-28). New York: Taylor & Francis Books.
- Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J. ve Donaldson, S. I. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and grievances. *Human Resource Development Quarterly*, 12(1), 53-72.
- Fernández-Salineró, S., Navarro Abal, Y. ve Topa, G. (2019). On the relationship between perceived conflict and interactional justice influenced by job satisfaction and group identity. *Sustainability*, 11(24), 7195.
- Fernández-Salineró, S. ve Topa, G. (2019). Intergroup discrimination as a predictor of conflict within the same organization. the role of organizational identity. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 10(1), 1-9.
- Fisher, R. J. (2006). *Intergroup conflict*. M. Deutsch, P. T. Coleman ve E. C. Marcus (Ed.) The Handbook of Conflict Resolution Theory and Practice içinde (176-196). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Giebels E. ve Janssen O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2), 137-155.
- Hennessy, J. ve West, M. A. (1999). Intergroup behavior in organizations: A field test of social identity theory. *Small Group Research*, 30(3), 361-382.
- Hewstone, M., Rubin, M. ve Willis, H. (2002). Intergroup bias. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 575-604.
- Hogg, M. A. ve Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.

- Lewicki, R. J. (2006). Trust, Trust Development, and Trust Repair. M. Deutsch, P. T. Coleman ve E. C. Marcus (Ed.) *The Handbook of Conflict Resolution Theory and Practice* içinde (92-119). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- McKinnon, G., Brannan, A. E. ve Keith, I. W. (2023). Conflict resolution. *Anaesthesia & Intensive Care Medicine*.
- Mikkelsen, E. N. ve Clegg, S. (2019). Conceptions of conflict in organizational conflict research: Toward critical reflexivity. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 166-179.
- Paker, K. ve Cesur, S. (2013). Laiklik konusunda ayrışan gruplar ve belirli psiko-sosyal değişkenlerin dış-grup değerlendirmelerinde rolü. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 15(57).
- Pettigrew, T. F. (1998). Intergroup contact theory. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 65-85.
- Pettigrew, T. F. ve Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(5), 751.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Reynolds, K. J., Eggins, R. A. ve Haslam, A. (2002). The ASPIRe Model: working with identities to enhance organisational outcomes. *Canberra Bulletin of Public Administration*, (105), 56-61.
- Riaz, M. K. ve Junaid, F. A. (2011). Types, sources, costs & consequences of workplace conflict. *Asian Journal of Management Research*, 2(1), 600-611.
- Spector, P. E. ve Bruk-Lee, V. (2007). Conflict, health, and well-being. *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* içinde (283-304). Psychology Press.
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1986). The Social Identity Theory Of Intergroup Behaviour. S. Worchel, ve W. G. Austin (Ed.), *Psychology of Intergroup Relations* içinde (7-24). Nelson-Hall: Chicago, IL.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. (11. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ İLE KARIYER STRESİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE STRATEJİK LİDERLİĞİN ARACI ROLÜNÜN İNCELENMESİ

Uzman Ahmet AL

*İstanbul Aydın Üniversitesi, [ahmetal@stu.aydin.edu.tr](mailto:ahmetal@stu.aydin.edu.tr)*

**Dr. Öğr. Üyesi Gökçe ÖZKILIÇCI**

*Fenerbahçe Üniversitesi, [gokce.ozkilicci@fbu.edu.tr](mailto:gokce.ozkilicci@fbu.edu.tr)*

**Dr. Öğr. Üyesi Hande TASA**

*İstanbul Aydın Üniversitesi, [handetasa@aydin.edu.tr](mailto:handetasa@aydin.edu.tr)*

### Özet

Bu çalışma, örgüt çalışanların lider-üye etkileşimi ile kariyer stresi arasındaki ilişkide stratejik liderliğin aracı rolünü araştırmaktır. Bu çalışmada çalışanlar ile liderler arasında oluşan etkileşim ile stratejik liderlik algısının, kariyer stresi ile olan ilişkisini araştırmak amaçlanmıştır. Çalışma İstanbul ili sınırları içinde bulunan özel sektördeki beyaz yaka çalışanlara lider-üye etkileşimi, kariyer stresi ve stratejik liderlik ölçekleri yönlendirilerek kolayda örnekleme yöntemiyle toplam 305 beyaz yaka çalışandan bilgi ve veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, lider-üye etkileşimi ile stratejik liderlik algısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu ilişki doğrultusunda lider ile üye arasındaki oluşan etkileşimin artması stratejik liderlik algısını da olumlu yönde artırmaktadır. Lider-üye etkileşimi ve stratejik liderlik algısı ile kariyer stresi arasında bulunan anlamlı ve negatif ilişki doğrultusunda stratejik liderlik algısı ve lider-üye etkileşimi olumlu yönde arttıkça kariyer stresi azalmaktadır. Bu çalışmada yapılan aracılık analizi sonucunda, lider-üye etkileşimi ile kariyer stresi arasında oluşan ilişkide stratejik liderlik algısının aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Lider-Üye Etkileşimi, Stratejik Liderlik Algısı, Kariyer Stresi, Örgütsel Davranış,*

### 1. Giriş

Bu çalışma, çalışanların geleceğe yönelik kariyer planlamaları sırasında liderini ne şekilde algıladıkları ve çalışanların lideriyle olan etkileşimin etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, örgüt içindeki çalışanların kariyerlerini belirleme sürecinde, stratejik liderin çalışanların kariyerini nasıl destekleyebileceğinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve

çalışanların liderleri ile kurdukları ilişkilerin ne boyutta olduğunun tespiti önemli hale gelmektedir.

Çalışanların liderleri ile kurulan etkileşimin olumlu olması ve stratejik liderlerini olumlu algılaması çalışanların örgüt içerisinde güvenli hissetmesine ve gelecekte yapmayı düşündüğü kariyerine olanaklar tanıyabilir. Bu çerçevede kendini güvende hisseden çalışan örgütten ayrılma düşüncesi azalacağından örgüt ihtiyaç duyduğu personel ihtiyacını kendi kaynağından sağlayabilir. Çalışanlar, kariyer planlama konusunda uygun bir ortam buldukları örgütte devam etme konusunda güçlü bir istek duyarken; uygun bir ortam bulamayan çalışanlar mevcut pozisyonda çalışmaya devam etmek istemeyebilir ve farklı bir iş arayışı içerisine girebilirler. Bu durum örgüt ve çalışanları olumsuz bir şekilde etkileyebilir. Bu çalışmadan elde edilecek bulguların, konuyla ilgili farkındalığın artmasına, örgüt personel istihdam politikasına ve liderlik alanında araştırmalar yapılmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu çalışmada oluşturulan hipotezler:

Hipotez 1: “Çalışanların stratejik liderlik algısı ile kariyer stresinin arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Hipotez 2: “Lider-üye etkileşimi ile kariyer stresinin arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Hipotez 3: “Lider-üye etkileşimi ile kariyer stresi arasında oluşan ilişkide stratejik liderlik algısının aracı rolü vardır.”

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1.Stratejik Liderlik ve Özellikleri**

Stratejik liderlik, örgütlerin geleceğine yönelik stratejik değişimlerini oluşturabilmek için geleceği öngörebilme, örgüt vizyonu belirleyebilme, şartlara göre esnek davranabilme ve örgüt çalışanlarının güçlü tutma becerisidir. Stratejik liderler örgütlerin geçmişini, bugününü ve geleceğini barındıran bağımsız karar ve faaliyetleri içeren bir süreçtir. Ayrıca örgütlerin değerlerini ve kimliğini korumak için geçmiş ve geleceği birleştirici bir rolleri vardır. Örgütlerde stratejik liderler karar verici olduklarından örgütün devamlılığı ve gelecekteki durumu hakkında stratejik kararlar verebilen en etkili kişidir. Bu nedenle örgüt içerisinde bir veya iki stratejik lider bulunur ve bu kişiler genellikle üst yönetim kurulunu temsil eder (Barutçugil, 2014)

Stratejik liderler, görevlerini yaparken birçok farklı rolü üstlenir ve örgüt içerisinde örgüt vizyonunu geliştirme ve fikir üretme hususunda aktiftirler (Boal ve Schultz, 2007). Stratejik

liderler buldukları yerdeki süreçleri yönetebilen, lideri takip eden çalışanların gelişimini sağlayabilen, buldukları ortama göre uygun liderlik modelini uygulayabilen kişilerdir. Stratejik liderler çalışanlarına karşı başarılı bir rol model olmaları çalışanların kendi kariyerlerini belirlemede olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Aydın, 2012). Ayrıca stratejik liderlik, örgütlerin belirlenen hedefe ulaşması için çalışanlarını etkileyebilmesi, alınan karar ve süreçlerine çalışanlarını da dahil etmesi ve çalışanlarını bu süreçte motivasyonun sağlamasını da içermektedir (Nyong'a ve Maina, 2019). Stratejik liderler, örgüt içinde aldığı kararları uygularken daha önce yaşadıkları tecrübelerden öğrenebilir, gerçekleştirmiş oldukları eylemleri değerlendirebilir, alınan kararlar doğrultusunda çalışanları bu hedeflere yönlendirebilir ve doğru zamanda harekete geçebilirler. Yaşanılan bu süreçler döngüsel olarak sürekli olması gerekir. Bu süreklilik örgütün devamlılığı sağlamaktadır (Davies, 2004).

## **2.2. Lider-Üye Etkileşim Kuramı**

Lider-üye etkileşim kuramı, lider ve üye arasında oluşan ikili ilişkiye odaklanılması gerektiğini savunur ve liderlerin üyelerine karşı belirli bir davranış sergilemeye karşı çıkar. Lider ile üye arasında oluşan etkileşim azaldığında üyeler liderden daha fazla destek ve etkileşim alacağından lider ile üye arasındaki ilişkide daha çok resmiyet içeren bir karakter kazanabilir (Liden vd., 1997). Lider ile üye arasında oluşan olumlu etkileşim çalışana eğitim olanakları, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi somut ödüllerin yanında saygı ve güven gibi soyut ödüllerde sağlayabilmektedir. Lider ile üye arasındaki olumsuz etkileşim ile üyelerin bu olanaklardan faydalanmaması çalışanlarda eşitsiz davranma düşüncesine yol açabilir (Liden vd., 2000). Lider ile üye arasında oluşan etkileşim olumlu ve sürdürülebilir bir ilişkiyse her iki taraf etkileşimi devam etme eğilimindedir. Lider ile üye arasında oluşan olumsuz etkileşim sürdürülemiyorsa etkileşimin tarafları oluşan ilişki seviyesini düşürmekte ve bu ilişkiyi sürdürme eğiliminde olmayacaklardır (Rasouli ve Haghtaali, 2009). Lider-üye etkileşimi kuramının en temel özelliği lider ile üye arasında oluşan etkileşimdir.

Lider-üye etkileşimi kuramının alt boyutlarından etki boyutu, lider ile üye arasında oluşan profesyonel iş ilişkisi dışında kişilik özelliklerine bağlı yakınlaşma ve sempatik etkileşimdir (Liden ve Masly, 1998). Bağlılık boyutu, lider ve üyenin topluluklarda birbirlerinin davranış ve karakterlerini kabul edip desteklediklerini gösterir. Katkı boyutu, lider ile üyenin yapılan faaliyetlerde üyenin sorumlu olduğu görevleri dışında sorumluluk alarak liderine katkı sağlamasıdır. Genel olarak bu katkı, üyenin çalışma saatleri dışında gerçekleştiğinden üyeye ilave bir yük oluşturmaktadır. Profesyonel saygı boyutu, lider ile üye arasında oluşan ilişkide geçmiş tecrübelerle dayalı olarak birbirlerine karşı gösterilen saygı boyutudur (Sundu, 2021).

### **2.3. Kariyer Stresi**

Kariyer stresinin tanımı, çalışanların kariyerleri ve yapmış oldukları iş alanlarına uygulanan baskı, çalışanların iş tanımı dışında bulunulan talepler ve çalışanların iyi oluşuna tehdit olarak algılanan zorlayıcı bir çevredir (Choi vd., 2011). Çalışanlar kendi kariyerleri ile ilgili yapmış olduğu program ve planları gerçekleştirilmede güçlük yaşamları veya bu plan ve programlarda değişiklik yapmak zorunda olmaları çalışanları strese sokabilir (Turpçu ve Akyurt, 2018). Çalışanların iş yaşamı genel olarak mücadelenin ve çıkar çatışmalarının ön planda olduğu bir ortam olduğundan genel olarak stres düzeyini yüksek ortamlardır. Bu nedenle bu ortamlarda çalışanların kariyer stresinin yaşanılması yüksek olan ortamlardır. Kariyer stresinin kaynaklarının başında özgüven eksikliği ve gelecek kaygısından oluşan kariyer belirsizliği bulunmaktadır (Demirtaş, 2019).

Kariyer stresinin alt boyutlarından kariyer stresi boyutu, yöneticiler ile çalışanların arasında bulunan güven eksikliği ve örgütün gelecekteki kariyer stratejilerinin belirsizliği sonucu ortaya çıkan stres durumunu ifade eder. Kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği boyutu, çalışanların ihtiyacı olan kaynakları ve iş yaşamında karşılaştığı zorluklar karşısında destek alabileceği kişilere ulaşmada yaşadığı sıkıntılar sonucu oluşan stres durumunu ifade eder (Akkoç, 2012). İş bulma baskısı boyutu, kişilerin bir kurumda çalışabilmek için yaşadığı baskı durumunu ifade eder. İş bulma baskısı, kişilerin iş bulma süreci ve çalışma koşullarına hazırlıklarıyla ilgili endişelerini ve karşılaşılabilecekleri baskıları içerir (Yam, 2020). Dışsal çatışma boyutu, kişilerin iş bulma sürecinde aile gibi yakın çevresi ve arkadaşlarından kaynaklı olan stres durumunu ifade eder (Choi vd., 2011). Dışsal çatışma, kişilerin kariyerlerinin geleceği konusunda alacağı kararlarda çevresinde yer alan kişiler veya gruplar ile yaşadıkları düşünce ayrılığına dayanır.

## **3. Araştırmanın Yöntemi**

### **3.1. Evren ve Örneklem**

Bu çalışmanın evreni, İstanbul ili sınırlarındaki özel sektör de çalışan beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Bu evrende, kolayda örnekleme yöntemiyle ve gönüllü olarak 24 Kasım 2022 ile 1 Mayıs 2023 tarihleri arasında 305 beyaz yaka katılımcıyla gerçekleştirilmiştir.

### **3.2. Veri Toplama Araçları**

#### **3.2.1. Demografik Bilgi Formu:**



Bu çalışmaya katılan beyaz yaka çalışanların eğitim durumu, yaşı, cinsiyeti, çalışma pozisyonları, kıdemleri, yöneticisiyle kaç yıldır beraber çalıştıkları ve gelirleri ile giderlerinin karşılama durumu hakkında sorular yöneltilerek cevapları alınmıştır.

### **3.2.2. Stratejik Liderlik Ölçeği:**

Stratejik liderlik ölçeği Doğan (2021) tarafından geliştirilmiştir. Stratejik liderlik ölçeği yirmi dört madde ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Yapılan güvenirlik analizi sonucunda stratejik liderlik ölçeğinin güvenirliği ( $\alpha = .970$ ), alt boyutlardan stratejik düşünme yeterlilik boyutunun güvenirliği ( $\alpha = .899$ ), stratejik etkilene yeterlilik boyutunun güvenirliği ( $\alpha = .935$ ) ve stratejik davranış yeterlilik boyutunun güvenirliği ( $\alpha = .936$ ) olarak tespit edilmiştir. Bulunan sonuçlar doğrultusunda stratejik liderlik ölçeğinin geçerli olduğu bulunmuştur.

### **3.2.3. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği:**

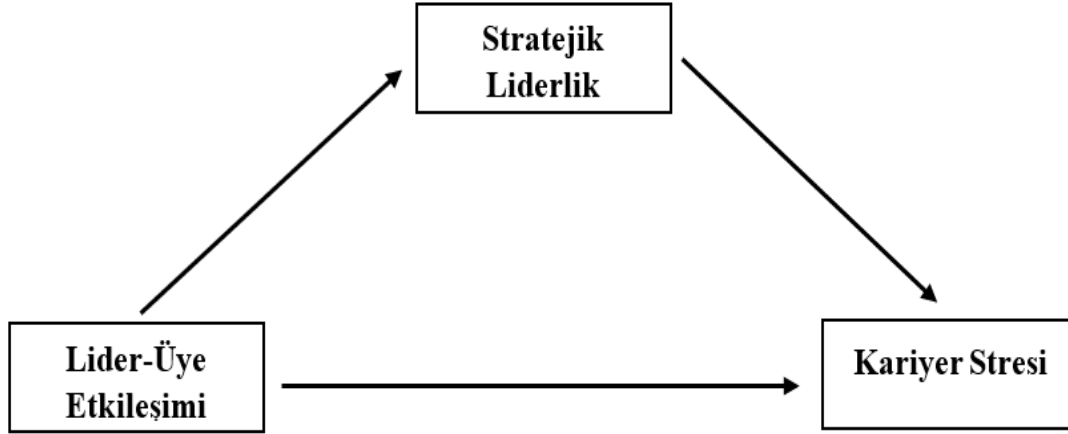
Lider-üye etkileşimi ölçeği Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiştir. Lider-üye etkileşimi ölçeğinin güvenirlik ve geçerliliği ile Türkçeye uyarlaması Baş ve arkadaşları (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçek dört alt boyut ve toplam on iki maddeden oluşmaktadır. Yapılan güvenirlik analiz sonucunda Lider-üye etkileşimi ölçeğinin güvenirliği ( $\alpha = .966$ ), alt boyutlardan etki boyutunun güvenirliği ( $\alpha = .944$ ), vefa boyutunun güvenirliği ( $\alpha = .955$ ), katkı boyutunun güvenirliği ( $\alpha = .898$ ), profesyonel saygı boyutunun güvenirliği ( $\alpha = .962$ ) olarak tespit edilmiştir. Bulunan sonuçlar doğrultusunda lider-üye etkileşimi ölçeğinin geçerli olduğu bulunmuştur.

### **3.2.4. Kariyer Stresi Ölçeği (KSÖ):**

Choi ve arkadaşları (2011) tarafından kariyer stresi ölçeği üniversitede okuyan öğrencilerin kariyer ile ilgili oluşan stresini ve kaynağını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Türkçeye uyarlaması Berk ve Özden (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek üç alt boyut ve toplam yirmi maddeden oluşmaktadır. Yapılan güvenirlik analizi sonucuna göre kariyer stresi ölçeğinin genel güvenirliği ( $\alpha = .961$ ), alt boyutlardan dışsal çatışma boyutunun güvenirliği ( $\alpha = .830$ ), kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği boyutunun güvenirliği ( $\alpha = .956$ ) ve iş bulma baskısı boyutunun güvenirliği ( $\alpha = 0.885$ ) olarak tespit edilmiştir. Bulunan sonuçlar doğrultusunda kariyer stresi ölçeğinin geçerli olduğu bulunmuştur.



### 3.3. Araştırmanın Modeli



**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**

## 4. Bulgular

### 4.1. Katılımcıların Demografik Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Bu çalışmada katılımcıların demografik bilgilerine yönelik elde edilen bilgilerin analizleri yapılarak hazırlanan frekans tablosu Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Tablosu**

<b>Değişken</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	144	47.2
Erkek	161	52.8
Toplam	305	100
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	8	2.6
Ön lisans	13	4.3
Lisans	190	62.3
Yüksek Lisans	89	29.2
Doktora ve Üstü	5	1.6
Toplam	305	100
<b>Çalıştığı Kurumdaki Pozisyon</b>		
Çalışan	133	43.6
İlk Kademe Yönetici	51	16.7
Orta Kademe Yönetici	93	30.5
Üst Kademe Yönetici	28	9.2
Toplam	305	100
<b>Gelir Gider Dengesi</b>		
Gelirim Giderime Eşit	96	31.5
Gelirim Giderimden Düşük	111	36.4
Gelirim Giderimden Yüksek	98	32.1
Toplam	305	100

#### 4.2. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Bulgular

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Stratejik Liderlik Toplam	<u>r</u>	1												
	<u>p</u>													
Stratejik Davranış Yeterliliği Boyutu	<u>r</u>	.972**	1											
	<u>p</u>	.000												
Stratejik Düşünme Yeterliliği Boyutu	<u>r</u>	.931**	.866**	1										
	<u>p</u>	.000	.000											
Stratejik Etki Yeterliliği Boyutu	<u>r</u>	.945**	.883**	.811**	1									
	<u>p</u>	.000	.000	.000										
Kariyer Stresi Toplam	<u>r</u>	-.198**	-.229**	-.146*	-.174**	1								
	<u>p</u>	.001	.000	.010	.002									
Dışsal Çatışma Boyutu	<u>r</u>	-.076	-.100	-.039	-.066	.803**	1							
	<u>p</u>	.187	.083	.492	.253	.000								
Kariyer Belirsizliği ve Bilgi Eksikliği Boyutu	<u>r</u>	-.198**	-.229**	-.153**	-.169**	.963**	.691**	1						
	<u>p</u>	.000	.000	.007	.003	.000	.000							
İş Bulma Baskısı Boyutu	<u>r</u>	-.221**	-.249**	-.163**	-.201**	.918**	.651**	.819**	1					
	<u>p</u>	.000	.000	.004	.000	.000	.000	.000						
Lider Üye Etkileşimi Toplam	<u>r</u>	.741**	.722**	.689**	.700**	-.120*	-.035	-.123*	-.135*	1				
	<u>p</u>	.000	.000	.000	.000	.037	.545	.032	.018					
LÜE Etki Boyutu	<u>r</u>	.719**	.702**	.638**	.703**	-.142*	-.057	-.149**	-.146*	.930**	1			
	<u>p</u>	.000	.000	.000	.000	.013	.319	.009	.011	.000				
LÜE Vefa Boyutu	<u>r</u>	.685**	.670**	.619**	.660**	-.152**	-.088	-.146*	-.161**	.922**	.856**	1		
	<u>p</u>	.000	.000	.000	.000	.008	.127	.011	.005	.000	.000			
LÜE Katkı Boyutu	<u>r</u>	.534**	.523**	.511**	.489**	-.080	-.011	-.073	-.112	.852**	.692**	.711**	1	
	<u>p</u>	.000	.000	.000	.000	.163	.847	.201	.051	.000	.000	.000		
LÜE Prof. Saygı Boyutu	<u>r</u>	.728**	.703**	.710**	.665**	-.058	.030	-.074	-.071	.900**	.801**	.756**	.679**	1
	<u>p</u>	.000	.000	.000	.000	.314	.606	.199	.219	.000	.000	.000	.000	

\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

**Tablo 2: Korelasyon Tablosu**

#### 4.3. Aracılık Analizine İlişkin Bulgular

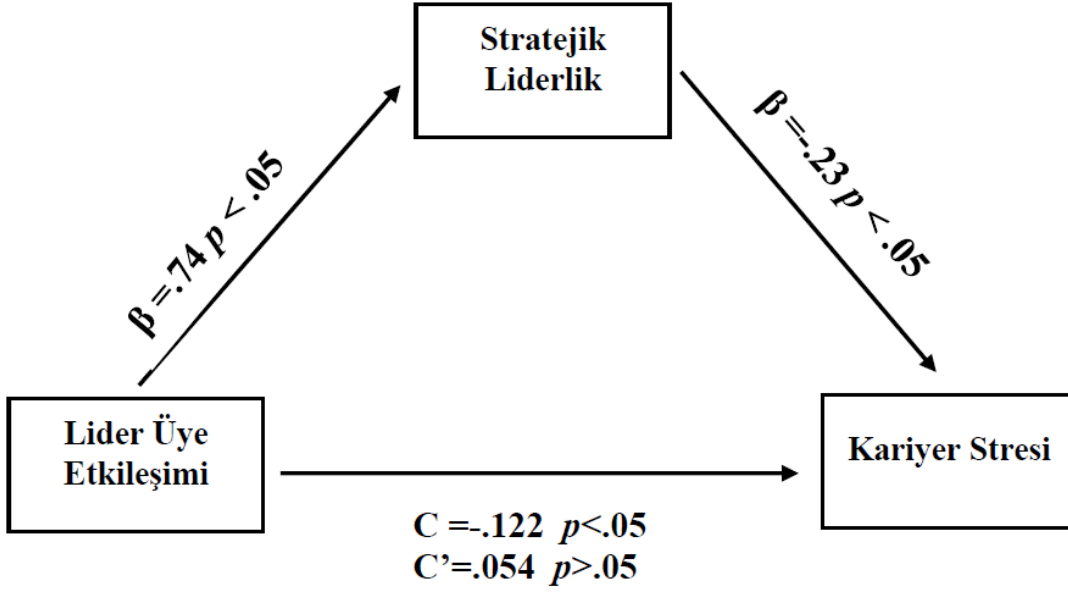
Lider-üye etkileşimi ve kariyer stresi arasında oluşan ilişkide stratejik liderlik algısının aracılık rolünün analizinde Hayes'in (2017) dördüncü modeli baz alınarak aracı rol analizi yapılmıştır. Yapılan aracılık analizi sonucuna göre stratejik liderlik algısının, lider-üye etkileşimi ( $\beta = -.74$ ,  $p < .05$ ) ve kariyer stresi ( $\beta = -.23$ ,  $p < .05$ ) üzerinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara dayanarak, stratejik liderlik algısının tam bir aracı değişken olduğu söylenebilir.

Lider-üye etkileşimi ile kariyer stresi üzerinde lider üye etkileşiminin doğrudan etkisi ( $\beta = -.054$ ,  $p < .05$ ) ve stratejik liderlik algısının dolaylı etkisi ( $B = -.115$ ,  $CI [-.020, -.004]$ ) anlamlıdır. Bu sonuçlara dayanarak, lider-üye etkileşimi ve kariyer stresi arasında oluşan ilişkide stratejik liderlik algısının aracı rolü olduğu söylenebilir.

**Tablo 3. Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Stresi Arasında Oluşan İlişkide Stratejik Liderlik Algısının Aracı Rolü Tablosu**

	Kariyer Stresi (Y)					Stratejik Liderlik (M)				
	B	$\beta$	SH	LLCI	ULCI	B	$\beta$	SH	LLCI	ULCI
<b>Lider Üye Etkileşimi (X)</b>	.035	.054	.054	-.072	.143	.711	.741	.037	.638	.784
<b>Stratejik Liderlik (M)</b>	-.162	-.238	.057	-.274	-.049					
	$R^2 = .040$ $F(6.403) ; p < .05$					$R^2 = .549$ $F(369.292) ; p < .05$				
<b>Doğrudan Etki</b>	.035	.054	.054	-.274	.143					
<b>Dolaylı Etki</b>	-.115	-.176	.038	-.020	-.004					
<b>Toplam Etki</b>	-.080	-.122	.037	-.153	-.006					

Şekil 2. Aracılık Analiz Sonuçları ve Modeli



## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma sonucuna göre çalışanların stratejik liderlerini olumlu algılamaları, kariyer stresini azalttığını ortaya koymaktadır. Lounsbury ve arkadaşlarının (2008) yapmış olduğu araştırmaya göre kişilerin kariyer memnuniyeti ve kariyer beklentisinin kariyer hedeflerini kişisel olarak gerçekleştirip gerçekleştirilemediklerinin bir göstergesi olduğu görülmüştür. Stratejik liderlerin çalışanlarına karşı tutum ve davranışları çalışanların kariyerlerini belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Örgüt stratejik liderler çalışanlar hakkında yapıcı kararlar almaları çalışanlar tarafından işten ayrılma düşüncelerini azalttığını göstermiştir (Güllüce vd., 2019). Bu durum sonucunda hem örgüt hem de çalışanlarının daha uzun süreli kariyer planı yapmasına ve örgütlerin gelecekte ihtiyaç duyacağı insan kaynaklarına kendi öz kaynağından ulaşabilme olanağı sağlayabilmektedir.

Choi ve arkadaşlarının (2011) çalışması ise liderler ve çalışanlar arasında oluşan güven eksikliği ve çalışanların gelecekte ulaşmak istedikleri kariyerlerindeki belirsiz durum sonucu ortaya çıktığını yönündedir. Örgüt çalışanları ile liderler arasında oluşan etkili ve olumlu iletişim çalışanların güven algısını artırdığı bulunmuştur (Liden vd., 2000). Örgüt içerisinde kişiler arasındaki etkileşimin yüksek olması çalışanların liderine ve iş ortamına olan güvenide artırmaktadır (Ceyhan vd., 2021). Bunun sonucunda kendisini güvende hisseden çalışanın kariyer stresi azalmakta ve yapmış olduğu işe ve kariyerine odaklanmaktadır.

Bu çalışmanın bir diğer önemli bulgusu, çalışanlar ile liderler arasındaki etkileşim arttıkça çalışanların kariyer stresi azalmaktadır. Hooper ve Marten'in (2008) çalışması, liderler

çalışanlara yönelik eşitsiz davranışları örgüt içinde çatışmalar doğurduğunu ve çalışanların iş stresini arttırdığını göstermiştir. Çalışanların iş stresinin artması çalışanın örgüt içerisinde kendisini güvensiz hissetmesine yol açmakta ve işten değişikliği gibi farklı arayışlar içerisine girmektedir. Liderler çalışanlarına karşı dengeli ve eşit şekilde davranışları artırmaları bu çatışmaları ve iş stresini azaltıcı etkisi vardır. Çatışmaların az olduğu bir ortamda çalışanların örgüt ve liderlerine karşı güveni artacaktır.

Elanain (2014) yaptığı çalışmada, lider-üye etkileşiminin iyi olduğu durumlarda çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığının arttığını ve bu nedenle çalışanların işten ayrılma düşüncesinin azaldığını ortaya koymuştur. Liderleri ile olumlu ilişkiler kurabilen çalışanlar yüksek güven ve saygı kazanır, duygusal destek hisseder, daha fazla kaynağa ulaşır, yaptığı çalışmalar ödüllendirilir ve bilgiye daha fazla erişim sağlarlar. Bu avantajlar, bu çalışanların daha iyi performans sergileyerek daha fazla sorumluluk üstlenmelerine ve örgütü başarıya taşımalarına katkı sağlar (Huang vd., 2010). Siron ve arkadaşlarının (2016) çalışması, çalışanların adaletsiz muamele görmesi veya farklı davranışlara maruz kalması durumunda örgütsel bağlılıklarının azaldığını ve bu durumun iş stresini artırdığını tespit etmiştir. Örgüt liderleri ve çalışanları arasında oluşan olumsuz ve kalitesiz ilişkiler sonucunda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığı görülmüştür (Haris vd., 2005)

Bu çalışmanın elde ettiği bulgulara göre, çalışanların stratejik liderlerini doğru algılaması ve lider ile çalışan etkileşiminin etkili olmasıyla çalışanların kariyer stresini daha az şekilde hissettiği ve daha güvenli bir ortamda çalıştığı yönündedir. Güven ortamına sahip olan çalışanların örgütlerine bağlılığı arttığı, işinden ayrılma veya kariyerini değiştirme gibi olumsuz düşüncelerinin azaldığı görülmektedir. Güven ortamına sahip çalışanların buldukları örgütün devam sürecine ve başarısına katkı sağlayacaktır. Bunun sonucu olarak örgütlerin devamındaki insan kaynağı ihtiyaçlarını öz kaynağından karşılaması çalışanları motive edecek ve kariyer planlarını olumlu etkileyecektir.

### **Kaynakça**

- Akkoç, F. F. (2012). “Lise Öğrencilerinin Mesleki Kararsızlıklarının Sosyo-Demografik Faktörlere Göre İncelenmesi”. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, cilt 12, sayı 23, ss.215-233
- Aydın, M. K. (2012). “Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki” (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Barutçugil İ. (2014). Liderlik, Kariyer Yayıncılık.
- Baş, T., Keskin, N., Ve Mert, İ. S. (2010). “Lider Üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi”. Ege Akademik Bakış Dergisi, cilt 10, sayı 3, ss.1013-1039.
- Berk, H.Ö., Özden, K. (2017). “Kariyer Stresi Ölçeği’nin (KSÖ) Türkçe’ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin Sınanması”. Psikoloji Çalışmaları Dergisi, cilt 37, sayı 1, ss.35-51
- Boal, K. ve SCHULTZ, P. (2007). “Storytelling, Time and Evolution: The Role of Strategic Leadership in Complex Adaptive Systems”, The Leadership Quarterly, 18(4), ss. 411-418.
- Ceyhan, S., Kenar, G., Nacak, M., Bektaş, M. ve Çiçek, H. (2021). “Örgütsel İletişimin Örgütsel Sessizliğe Etkisi: Burdur İlinde Bir Araştırma”. Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi, cilt 3, sayı 1, ss. 52-63.
- Choi, B.Y., Park, H., Nam, S.K., Lee, J., Cho, D., ve Lee, S.M. (2011). “Development and initial psychometric evaluation of the Korean career stress inventory for college students”. The Career Development Quarterly, sayı 59, ss.559-572.
- Davies, B. (2004). “Strategic Leadership”. School Leadership and Management, cilt 24, sayı 1, ss. 29-38
- Demirtaş, A. S. (2019). “Sürekli Umut ve Kariyer Stresi Arasında Bilişsel Esnekliğin Paralel Çoklu Aracılığı”. 21. Uluslararası Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi, ss.79.
- Elanain, H.M.A. (2014). “Leader-member exchange and intent to turnover”. Management Research Review, cilt 37, sayı 2, ss. 110-129.
- Güllüce, A.Ç., Kaygın, E., Zengin, Y., Sağbaş, M. ve Karabal, C. (2019). “Stratejik Liderlik Anlayışının Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: İstanbul İli Örneği”. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, cilt 5, sayı 7, ss. 30-47
- Harris, K.J., Kacmar, K.M. ve Witt, L.A. (2005). “An examination of the curvilinear relationship between leader–member exchange and intent to turnover”. Journal of Organizational Behavior, cilt 26, sayı 4, ss. 363-378

- Hooper, D. T. ve Martin, R. (2008). “Beyond personal leader–member exchange (LMX) quality: the effects of perceived LMX variability on employee reactions”. *The Leadership Quarterly*, cilt 19, sayı 1, ss.20–30.
- Huang, X., Chan, S.C.H., Lam, W. ve Nan, X. (2010). “The joint effect of leader-member exchange and emotional intelligence on burnout and work performance in call centers in China”. *International Journal of Human Resource Management*, cilt 21, sayı 7, ss. 1124–1144.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. ve Sparrowe, R.T. (1997). “Leader member exchange theory: the past and potential for future”. *Personnel and Human Resource Management*, sayı 15, ss. 47-119.
- Liden, Robert C. ve Maslyn, J.M., (1998), “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development”. *Journal of Management*, cilt 24, sayı1, ss.43-72.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. ve Sparrowe, R.T. (2000) “An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes”. *Journal of Applied Psychology*, cilt 85, sayı 3, ss.407–416.
- Lounsbury, J.W., Steel, R.P., Gibson, L.W. ve Drost, A.W. (2008). “Personality traits and career satisfaction of human resource professionals”. *Journal Human Resource Development International*, cilt 11, sayı 4, ss.351-366.
- Nyong’a, T.M. ve Maina, R. (2019). “Influence of strategic leadership on strategy implementation at kenya revenue authority, southern region in Kenya”. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, cilt 3, sayı 5, ss.128-159.
- Rasouli, R. ve Haghtaali, M., (2009), “Impact of Leader-Member Exchange on Job Satisfaction in Tehran Social Security Branches”, *Turkish Public Administration Annual*, cilt 32, sayı 35, ss. 55-70.
- Siron, R.B., Muttar, A.K., Ahmad, Z.A., ve Tarsipan, M.A. (2016). The relationship between leader-member exchange and job satisfaction: the mediating role of work alienation. *International Business Management*, cilt 10, sayı 17, ss. 3956-3963.



- Sundu, M. (2021) “E-Liderlik Perspektifinden Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma”. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, cilt 8, sayı 2, ss.253-267.
- Turpçu, E. ve Akyurt, H. (2018). “Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Kariyer Streslerinin Belirlenmesi: Giresun Üniversitesi Lisans Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”. The Journal of Academic Social Science Studies, sayı 69, ss.365-380.
- Yam, F. C. (2020). “Adalet Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Kariyer Streslerinin Psikolojik İyi Oluşları Üzerindeki Yordayıcı Rolü”, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, cilt 13, sayı 72, ss.710-721.

## ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ ALGISI SESSİZLİĞİN KİLİDİNİ AÇAR MI?

**Yusuf Oktay ÜNLÜER**

*Selçuk Üniversitesi, 214227011002@lisansustu.selcuk.edu.tr*

**Dr. Öğr. Üyesi Abdullah YILMAZ**

*Selçuk Üniversitesi, abdullahyilmaz@selcuk.edu.tr*

### Özet

Sessizlik sarmalı ve sosyal mübadele kuramları üzerine inşa edilen, nicel ve görgül bir tasarıma sahip bu çalışmada, “Örgütlerdeki demokrasi algısı çalışanların sessizlik tutumlarını etkiler mi?” ve “Muhtemel bir etkinin yönü nedir?” sorularından hareketle örgütsel demokrasi algısının örgütsel sessizlik tutumu üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda veriler, Konya ili merkez ilçelerinde görev yapan 430 lise öğretmeninden anket yöntemi ile toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 29 ve AMOS 24 programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, lise öğretmenlerinin örgütsel demokrasi algılarının ilişkisel sessizlik tutumları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilirken, örgütsel demokrasi algısının bireysel sessizlik tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi ortaya konulamamıştır. Bu bulgular ile çalışmanın ulusal literatüre katkı sağlayacağı ve sonraki çalışmalar için tartışma zemini oluşturacağı umulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Demokrasi, Örgütsel Demokrasi, Örgütsel Sessizlik, Bireysel Sessizlik, İlişkisel Sessizlik

### 1.Giriş

Günümüz dünyasında örgütler, çalışanlarından maksimum verimi elde edebilmek amacıyla çeşitli politikalar uygulamaktadır. Bu politikalar sonucunda şekillenen demokrasi ortamı örgütlerin temelini oluşturan çalışanları sessizliğe veya sessizliğe yöneltebilmektedir. Sessizliğe gömülen örgütler potansiyel sorunların tespiti ve çözümü konusunda sorun yaşayabilmekte, geri döndürülemez zararlara maruz kalabilmektedir. Bu sorunların erken dönemde tespitinin sağlanabilmesi ve oluşabilecek zararlardan minimal yollarla kurtulabilmek amacıyla sessizliği etkileyen en önemli etkenlerden birisi olan örgütsel demokrasi ortamının örgütsel sessizliğe etkisinin tanımlanabilmesi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Örgütsel demokrasi ve

örgütsel sessizlik kavramlarının ilişkisi pek çok çalışmaya konu olmuş, ancak örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini öğretmenler üzerinde inceleyen bir çalışma gözlemlenmemiştir ve lise öğretmenlerinin kendilerine özgü mesleki sorunları ile eğitim-öğretim hizmeti verdikleri neslin özellikleri düşünüldüğünde bu araştırmaya ihtiyaç duyulmuştur. Bu noktada söz konusu metodolojik boşluğu doldurmaya katkı sağlayarak ulusal literatürü zenginleştirmek araştırmayı önemli kılmaktadır. Bu amaçla araştırmada kavramlar kısaca tanımlandıktan sonra, aralarındaki ilişkiler, metodoloji ve bulgular ile sonuç ve tartışma kısımlarına yer verilmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Örgütsel Demokrasi**

İnsanlık tarihi boyunca demokrasi kavramı toplumların ihtiyaçlarına, kültürlerine, buldukları coğrafyaya ve çağlara göre farklılık göstermiştir. Arblaster'in (2002:1) demokrasiyi bir olgudan önce bir kavram olduğu için kesin ve üzerinde uzlaşmış tek bir anlama sahip olmamasına bağlaması bu durumu açıklar niteliktedir. Örgütteki demokratik uygulamaları açıklayan "örgütsel demokrasi" kavramının ilk olarak 19. yüzyılın sonlarına doğru Paris'te ortaya çıktığını söylemek yerinde olacaktır (Çankaya, 2018:7). Demokrasinin örgütsel bağlamda incelendiği kavram, Weber'e (2020:1009) göre 'doğası gereği geçici veya ara sıra olmayan, sürekli, geniş tabanlı ve kurumsallaşmış çalışan katılımını' ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle örgütsel demokrasi, katılımcı yönetim anlayışı çerçevesinde çalışanların karar alma süreçlerine katılması ve söz sahibi olması anlamına gelmektedir (Şenol ve Aktaş, 2017:833).

### **2.2. Örgütsel Sessizlik**

Çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmeleri ve bilgi paylaşımları örgütsel performansın yükselmesinde kaldıraç görevi ifa etmektedir. Bu nedenle demokrasi temelli, katılımcı bir örgüt kültürünün inşası önemlidir. Buna karşın çalışanların çoğu işini kaybetme korkusu ya da yöneticilere fikirlerini açıklama fırsatı bulamama gibi birçok etken sebebiyle sessiz kalmayı seçmektedir (Elçi vd., 2014:1298). Örgütsel sessizlik, bir örgütün karşılaştığı önemli sorunlar karşısında çok az şey söyleme veya yapma şeklinde kolektif düzeydeki bir tutumu ifade eder (Henriksen ve Dayton, 2006:1539). Sessizliği örgütsel değişim ve gelişimin önünde önemli bir bariyer ve moral bozucu bir güç olarak gören Morrison ve Milliken'e (2000:707, 721) göre örgütsel sessizliğin nedenlerini anlayarak, örgütlerde çoğulculuğun önündeki engellere ilişkin doğru ve kapsamlı bir anlayış oluşturmak gereklidir.

### 2.3. Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi

Sessizlik sarmalı kuramı, bireylerin kendi düşüncelerinin yaygın olarak paylaşılmadığına inandıklarında kamuoyu önünde ya da aileleri, arkadaşları ve çalışma arkadaşları arasında sessiz kalma eğilimini ifade etmektedir (Noelle-Neumann, 1974). Kurama göre bireyler, genellikle dışlanma veya soyutlanma korkusuyla konuşmamayı tercih etmektedir (Hampton vd., 2014). Nitekim Erbil ve Özbilgin (2023:1) çalışanların direniş ve misillemeden korktukları için genellikle sessiz kalmayı tercih ettiğini vurgulamışlardır. Bu nedenle örgütsel sessizliği minimal sınırlara indirebilmek için demokratik ortamın yaygınlaştırılması, çalışanların dışlanma ve misilleme atmosferinden uzak, iş sorunları hakkında konuşmaya teşvik edileceği bir iklim tesis etmek gerekmektedir (Al-Rousan vd., 2018:119). Örgütsel demokrasinin tesisinde ise kararlara katılım ve çalışan sesliliği iki temel kolondur (Yazdani, 2010:54). Nitekim örgütsel demokrasi, görüşlerin ifade edilmesini ve bunu takip eden her türlü ötekileştirmeyi reddettiği için örgütsel sesliliğin oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Büyükbeşe ve Çelik, 2022:916).

Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal mübadele kuramı ise tarafların sosyal ilişkileri saygı, ilgi, dostluk gibi beklentiler karşılığında inşa edip sürdürdükleri yönündedir (Ertürk ve Bedük, 2015). Kurama göre sessizlik davranışının temelinde karşı tarafın olumsuz davranışları yatmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Diğer yandan çalışanın örgütünde elde ettiği kazanımlar veya çıkarları da sessizlik tutumunu şekillendirmektedir (Dyne vd., 2003). Dolayısıyla bireylerin fikirlerine saygı, değer görme, özgür ifade gibi demokratik kazanımların yanı sıra şahsi çıkarlar da sessiz kalma veya ses çıkarma tutumunu etkilemektedir.

Bagheri vd. (2012:47) örgütsel sessizliğin potansiyel sorunlar ve konular hakkında yaygın bir şekilde bilgi saklanmasına neden olan güçlü etkenler nedeniyle ortaya çıkmakta olduğunu ifade etmişlerdir. Literatürde bu etkenlerden birisinin örgütsel demokrasi düzeyi olduğunu saptayan çalışmalar mevcuttur. Özbezek ve Paksoy (2022:95-96) ile Kahya'nın (2022:5456) hazırladıkları çalışmalarda bu ilişki anlamlı ve negatif yönlü olarak tespit edilmiştir. Metin vd. (2022:35) örgütsel demokrasinin şeffaflık ve eşitlik boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkisi olduğunu, Karadağ ve Geçkil (2020:2064) ise örgütsel demokrasi ve boyutlarının örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı ve negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Büyükbeşe ve Çelik (2022:922) önceki çalışmalara paralel olarak örgütsel demokrasi düzeyinin arttıkça örgütsel seslilik tutumunda bir artış gözlemleneceğini tespit etmişlerdir. Bu bulgulara karşı Şenol ve Aktaş'ın (2017:842) çalışmasında örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu

bulgulanmıştır. Frega (2021:380) çalışmasında ses kavramının örgütsel demokrasinin tesisinde gerekliliğini vurgularken, Budd vd. (2018:979) ise çalışmalarında söz hakkına sahip çalışanların demokrasi yanlısı davranışlarda bulunma olasılıklarının yüksek seviyede olduğunu tespit etmişlerdir.

Çalışanlar genellikle seslerini yükseltmenin anlamsız olacağı ve bir şeyleri değiştirmeyeceği anlayışıyla veya fikirlerinin olumsuz geri dönüşlerle karşılaşacağı korkusuyla bireysel sessizliğe gömülmektedir. Dolayısıyla örgütsel demokrasinin tesis edilmediği bir ortamda çalışanların kabuklarına çekilerek bireysel sessizlik tutumu göstermeleri olasıdır. Öte yandan bireysel sessizliğin aksine ilişkisel sessizlik, örgütün yararına ve örgüt içerisindeki gizli bilgiler ile ilişkilerin korunmasına yönelik sessizliğin sürdürülmesini içermektedir (Aktaş ve Şimşek, 2014:27; Çakıcı, 2010'dan Akt. Şimşek ve Aktaş, 2014:122), bu anlamda örgüt ve yöneticiler tarafından istenen bir tutumdur.

Bu kuramsal bilgiler ve metodolojik bulgulardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H<sub>1</sub>: “Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının örgütsel sessizlik tutumları üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı etkisi vardır.”

H<sub>1a</sub>: “Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının bireysel sessizlik tutumları üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı ve negatif etkisi vardır.”

H<sub>1b</sub>: “Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının ilişkisel sessizlik tutumları üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif etkisi vardır.”

### **3. Metodoloji**

#### **3.1. Araştırmanın Soruları, Amacı ve Önemi**

“Örgütlerdeki demokrasi algısı çalışanların sessizlik tutumlarını etkiler mi?” sorusu üzerine inşa edilmiş bu çalışmada, örgütsel demokrasi algısının örgütsel sessizlik tutumu üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma ile daha önce öğretmenler üzerinde incelenmemiş olan örgütsel demokrasi algısının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi irdelenerek literatüre katkı sunulmak ve araştırmacılar ile uygulayıcılara fikir vermek hedeflenmiştir.

#### **3.2. Araştırmanın Kapsamı**

Lise öğretmenleri, henüz psikolojik ve bireysel gelişimlerini tamamlamış ergenlik dönemindeki bireylere eğitim verirken yaşadığı zorluklar, bu durumun idare-öğretmen ilişkilerine yansımaları gibi sorunlar nedeniyle sesli veya sessiz kalmaya en meyilli çalışan gruplarından

birisidir. Bu nedenle araştırma kapsamında, 2022 verilerine göre Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı merkez ilçelerinde görev yapmakta olan yaklaşık 7049 lise öğretmeni, evren olarak kabul edilmiştir. “%95 güven aralığında %5 hata payı dikkate alınarak” 365 kişinin araştırmanın örneklemini temsil edeceği belirlenmiştir (Altunışık vd., 2012; Sekaran, 2003). Bu veri ışığında etik kurul izni alındıktan sonra 1000 anket formu örnekleme 01.11.2022-31.03.2023 tarihleri arasında dağıtılmış ve 430 anket formunun geri dönüşü gerçekleşmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Yöntemi**

Görgül olarak tasarlanan bu araştırmada, nicel araştırma desenlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik sorulara, ikinci bölümde “Geçkil ve Tikici (2015) tarafından geliştirilen ve 28 ifadeden oluşan Örgütsel Demokrasi Ölçeği”ne, üçüncü bölümde “Dyne vd. (2003) tarafından geliştirilen ve Taşkıran (2010) tarafından Türkçe uyarlanan 15 ifadeden oluşan Örgütsel Sessizlik Ölçeği”ne yer verilmiştir. Veriler, “SPSS 29 ve AMOS 24” ile analiz edilmiştir.

## **4. Bulgular**

### **4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri**

Öncelikle örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin yapı geçerliliğinin test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Analiz sonucunda faktör yükleri 0,45’in altında ve/veya istatistiksel bakımdan anlamsız olan, ayrıca güvenilirliği düşürdüğü tespit edilen ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda faktör yükleri söz konusu sınırın altında olan; 23. (faktör yükü: -,213) ve 21. (faktör yükü: -,042) ifadeler modelden sırayla çıkarılmış ve analiz tekrar edilmiştir. Analiz sonucunda, örgütsel demokrasi algısı ölçeğine ilişkin ifadelerin faktör yüklerinin 0,62 ile 0,94 arasında değerler aldığı tespit edilmiştir. “Faktör yükü; 0,71’in üzerinde olan değerler ‘mükemmel’, 0,63 ile 0,71 ‘çok iyi’, 0,55 ile 0,62 ‘iyi’ ve 0,45 ile 0,54 arası ‘makul/kabul edilebilir’ olarak değerlendirilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2018).” Bu bağlamda örgütsel demokrasi algısı ölçeğine dair ikinci düzey<sup>9</sup> faktör yapısı modelinde yer alan

---

<sup>9</sup> Ölçek için optimal model uyumuna ulaşabilmek amacıyla öncelikle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, modelin beş faktörlü orijinal yapısı doğrulansa da boyutlar arasında “otokorelasyon ve çoklu doğrusallık sorunları” nedeniyle örgütsel demokrasi algısı ölçeğinin bütüncül bir bakış açısıyla çatı bir kavram olarak değerlendirilmesine, dolayısıyla ikinci düzey

faktör yüklerinin istatistiki olarak yeterli düzeyde olduğu ifade edilebilir. Modele dair uyum değerlerinin ise ( $X^2$  Uyum Testi=0,00;  $X^2/sd=3,668$ ; RMSEA=0,079; RMR=0,061; GFI=0,840; CFI=0,926; NFI=0,901; TLI=0,917) “kabul edilebilir düzeyde olduğu (Schumacker ve Lomax, 2010; Simon vd., 2010)” belirlenmiş, böylelikle faktör yapısı doğrulanmıştır.

İkinci olarak, örgütsel sessizlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin testi için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin, ‘bireysel sessizlik’ boyutuna ilişkin ifadelerin faktör yüklerinin 0,54 ile 0,83 arasında ve ‘ilişkisel sessizlik’ boyutuna ilişkin ifadelerin faktör yüklerinin 0,48 ile 0,88 arasında değerler aldığı belirlenmiştir. Bu bağlamda örgütsel sessizlik ölçeğine dair faktör yapısı modelinde yer alan faktör yüklerinin “istatistiki olarak yeterli düzeyde” olduğu ifade edilebilir. Modele dair uyum değerlerinin ise ( $X^2$  Uyum Testi=0,00;  $X^2/sd=4,519$ ; RMSEA=0,09; RMR=0,13; GFI=0,891; CFI=0,940; NFI=0,925; TLI=0,922) genel olarak “kabul edilebilir düzeyde olduğu” belirlenmiştir. RMSEA ve RMR değerleri ise zayıf uyum gösterse de (Kaplan, 2000; Stevens, 2001; Tabachnick ve Fidell, 2018) kabul edilebilir düzeydedir. İlgili veriler doğrultusunda örgütsel sessizlik ölçeğine dair iki faktörlü orijinal yapının doğrulandığı anlaşılmaktadır. Bu bağlamda ilgili ölçeğe dair verilerin analizinde iki faktörden oluşan birinci düzey faktör modeli kullanılmıştır.

Diğer yandan yapısal geçerlilik ile birlikte birleşim geçerliliğinin de değerlendirilmesinde fayda görülmektedir. Bu doğrultuda “CR ve AVE değerleri” ile verilerin güvenilirliğini test edebilmek amacıyla “Cronbach’s Alpha katsayısı” hesaplanmış ve ilgili değerlere Tablo 1’de yer verilmiştir.

**Tablo 1: Değişkenlere Dair Güvenilirlik, Geçerlilik Değerleri ile Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişken	İfade Sayısı	Cronbach’s Alpha	CR	AVE	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Örgütsel Demokrasi	26	0,974	0,980	0,660	3,33	,967	-,333	-,568
Örgütsel Sessizlik	15	0,911	0,951	0,569	2,67	,793	,383	,103
Bireysel Sessizlik	10	0,935	0,934	0,589	2,32	,917	,668	,066
İlişkisel Sessizlik	5	0,848	0,841	0,528	3,53	,996	-,513	-,162

*doğrulayıcı faktör analizi yapılmasına karar verilmiş ve yapısal eşitlik modeli de bu doğrultuda kurgulanmıştır.*



“Cronbach’s Alpha değeri, 0,70 ve üzerinde olduğunda ilgili ölçüm aracının güvenilirliği kabul görmektedir (Sipahi vd., 2008).” Buna bağlı olarak Tablo 1’deki ilgili değerlerden de anlaşılacağı üzere tüm değişkenler “istatistiksel bakımdan güvenilir düzeydedir.” Öte yandan birleşim geçerliliği için “CR değerinin 0,60’ın üzerinde; AVE değerinin ise 0,50’nin üzerinde, CR değerlerinin 0,70’ten ve AVE değerlerinden büyük olması şartı aranmaktadır (Fornell ve Lacker, 1981; Hair vd., 2019).” Söz konusu değerler analiz edildiğinde, “tüm değişkenlere ilişkin CR ile AVE değerlerinin istatistiksel olarak kabul edilebilir düzeyde oldukları” görülmektedir. Son olarak değişkenlerin “çarpıklık ile basıklık değerleri incelendiğinde ise tümünün -1 ile +1 aralığında dağılım gösterdikleri” ve bu veri ışığında “tek değişkenli normal dağılıma” sahip oldukları anlaşılmıştır (Huck, 2012).

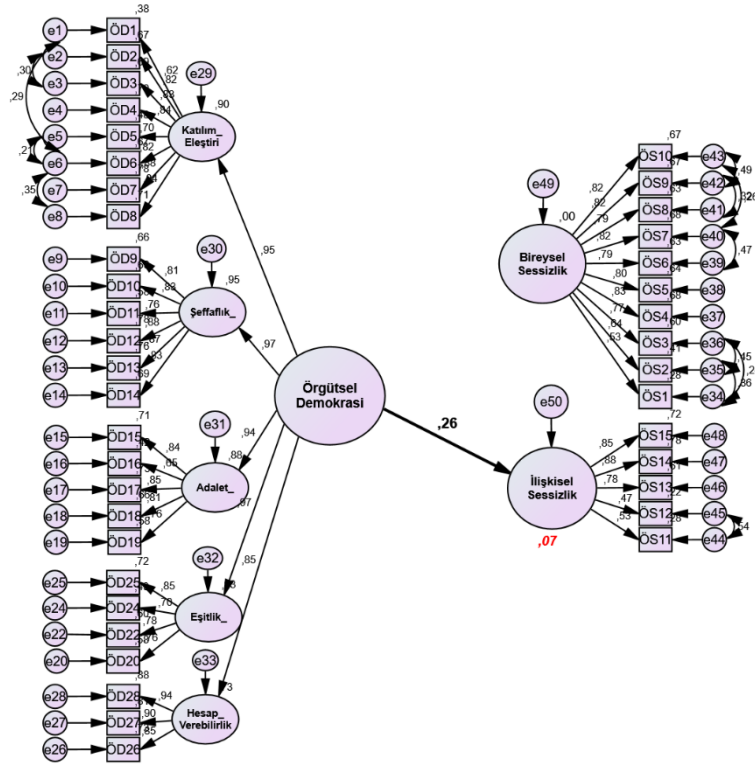
#### **4.2. Yapısal Eşitlik Modeli**

Bağımsız değişken örgütsel demokrasi algısının, bağımlı değişken örgütsel sessizlik tutumu ve alt boyutları üzerindeki etkisini test edebilmek adına yapısal eşitlik modeli analizi yapılmıştır. İlk aşamada ölçüm modeli test edilmiş ve faktör yükleri ile modele dair uyum indeksleri incelenmiştir. Modelde yer alan faktör yüklerinin 0,482 ile 0,940 arasında anlamlı şekilde dağıldığı tespit edilmiş ve ilgili değerlerin istatistiki bakımdan yeterli düzeyde olduğu görülmüştür. Modele dair uyum indeksleri incelendiğinde ise değerlerin ( $X^2$  Uyum Testi=0,00;  $X^2/sd=3,089$ ; RMSEA=0,070; GFI=0,790; CFI=0,900; NFI=0,859; TLI=0,892) “kabul edilebilir düzeyde olduğu” belirlenmiş, böylelikle ölçüm modeli doğrulanmıştır.

İkinci aşamada yapısal eşitlik modelinin testine geçilmiştir. “Modele ilişkin en iyi uyumu gösteren sonuçlara ulaşmak amacıyla hata terimleri arasında modifikasyon kurulmuş ve model revizyonu yapılmıştır. Hata terimleri arasında modifikasyonlar kurulurken, ilgili hata terimlerinin bağlı olduğu gözlenen ifadelerin; aynı boyutu ölçümleyebilme, birbiri yerine kullanılabilme, katılımcılar tarafından benzer veya aynı anlam yüklenebilme durumları (Meydan ve Şeşen, 2015) ile kuramsal temelleri de göz önüne alınarak karar verilmiştir.”



**Şekil 1: Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisine Dair YEM**



Şekil 1’de görülen yapısal eşitlik modeline ilişkin “doğrudan etki yolları, katsayılar, anlamlılık değerleri ile uyum indeksleri” Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2: YEM Analizine İlişkin Parametre Tahmin Değerleri**

Parametre Tahminleri							
Bağımlı Değişken	←	Bağımsız Değişken	R <sup>2</sup>	β	S.E.	C.R.	p
Bireysel Sessizlik	←	Örgütsel Demokrasi	,000	,013	,035	,258	,796
İlişkisel Sessizlik	←	Örgütsel Demokrasi	,070	<b>,264</b>	,040	4,748	***

\* β = Standardize edilmiş beta katsayısı, doğrudan etki; S.E.= Standart hata; C.R.= Kritik oran; p= Anlamlılık; n=430  
 \*\* X<sup>2</sup> Uyum Testi=0,00; X<sup>2</sup>/sd=3,15; RMSEA=0,07; GFI=0,79; CFI=0,90; NFI=0,86; TLI=0,89

Tablo 2’de yer alan bulgular değerlendirildiğinde; ilişkisel sessizliğe dair değişimin %7’sinin (R<sup>2</sup>=0,070) örgütsel demokrasi algısı ile açıklanabileceği; ayrıca örgütsel demokrasi algısının ilişkisel sessizlik üzerinde pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olduğu (β=0,264; p<0,001); bireysel sessizlik üzerinde ise istatistiksel bakımdan anlamlı etkisinin olmadığı (p=0,796>0,05) tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında; H<sub>1b</sub> hipotezi desteklenirken, H<sub>1a</sub> hipotezi desteklenmemiş, bu doğrultuda H<sub>1</sub> hipotezi ise kısmen desteklenmiştir.

## 5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Örgütsel demokrasi algısının örgütsel sessizlik tutumu üzerindeki etkisinin tespit edilmesi amacıyla yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel demokrasi algılarının ilişkisel sessizlik tutumları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilirken; örgütsel demokrasi algısının bireysel sessizlik tutumu üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir. Söz konusu iki bulgu çerçevesinde örgütsel demokrasi algısının çalışanların örgütsel sessizlik tutumları üzerinde istatistiksel bakımdan kısmen etkisinin olduğu söylenebilir. Bu durumda *örgütsel demokrasi algısının örgütsel sessizliğin kilidini açtığı fakat kapıyı sonuna kadar aralayamadığı* söylenebilir.

Örgütsel demokrasi algısının öğretmenlerin ilişkisel sessizlik tutumları üzerindeki pozitif etkisi beklenen bir sonuçtur. Zira çalışanlar örgütlerinde kararlara katılım ve eleştiri yapabilme gibi davranışlar konusunda teşvik ediliyor, aynı zamanda örgütünü şeffaf, hesap verebilir ve adil algılıyorsa bu durumun birçok olumlu çıktısı görülecektir. Bunlardan birisi de örgütün yararına olan özel ve gizli bilgilerin muhafaza edilmesi, başkalarıyla paylaşılmaması ve örgütün çıkarlarının korunmasını içeren ilişkisel sessizliktir. Elde edilen bu bulgu, Şenol ve Aktaş'ın (2017) tekstil atölyesi çalışanları üzerine yaptıkları araştırma sonuçları ile Özbezek ve Paksoy'un (2022) araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Öte yandan örgütsel demokrasi algısının öğretmenlerin bireysel sessizlik tutumları üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olması beklenmektedir. Zira çalışanlar, demokratik ve korku kültürünün olmadığı bir ortamda kendi fikirlerinin değer göreceği, bir şeyleri değiştirebileceği hissiyatı ile rahatlıkla fikir ve görüşlerini ifade edebilecektir. Ancak bu çıkarım ve önceki araştırma sonuçlarının aksine, bu araştırma sonucunda örgütsel demokrasinin bireysel sessizlik üzerinde anlamlı etkisi bulunamamıştır. Bu bulgu, öğretmenlerin problemlere çözüm üretme ve öneriler sunma konusunda çekimser olduklarını göstermektedir, bunun altında yatan sebepler arasında ise liderlik türü, örgüt kültürü ve iklimi, örgütsel bağlılık gibi dinamikler yer alabilir.

Sadece lise öğretmenlerinden ve Konya ili merkez ilçelerinden toplanan veriler doğrultusunda elde edilen sonuçlar, genellenebilirlik noktasında yeterli görülmemektedir. Dolayısıyla kavramlar arasındaki ilişkinin farklı örneklemeler (devlet ve özel eğitim-öğretim kurumları karşılaştırması gibi) üzerinde irdelenmesi gereklidir. Kavramlar arasındaki ilişki veya etkide liderlik türü, örgüt kültürü, duygusal bağlılık gibi unsurların aracılık etkilerinin; yaş, kıdem ve kişilik özellikleri gibi demografik bilgilerin düzenleyici rolünün incelenmesi ise konuya farklı ve derinlemesine bir bakış açısı kazandıracaktır. Bunun yanında nicel veri analizleri sonucu

elde edilen sonuçların iki kavram arasındaki ilişkide karanlıkta kalan kısımların, özellikle örgütsel sessizlik gibi hassas bir konunun derinlemesine mülakatlar ile ortaya çıkarılması mümkün olabilecektir. Bu noktada sonraki araştırmacılara nitel araştırma desenlerine başvurmaları önerilebilir.

### **Kaynakça**

- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14(28), 24-52.
- Al-Rousan, M. A. M., Omoush, M. M. & Ajloun, J. (2018). The effect of organizational silence on burnout: A field study on workers at Jordanian five star hotels. *Journal of Management and Strategy*, 9(3), 114-122.
- Arblaster, A. (2002). *Democracy*. BUCHINGHAM: Open University Press.
- Bagheri, G., Zarei, R. & Aeen, M.N. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Budd, J. W., Lamare, J. R., & Timming, A. R. (2018). Learning about democracy at work: cross-national evidence on individual employee voice influencing political participation in civil society. *ILR Review*, 71(4), 956-985.
- Büyükbeşe, T. & Çelik, Ç. (2022). Örgütsel demokrasinin örgütsel performansa etkisinde örgütsel sesliliğin aracı rolü: Viyana örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(3), 912-928.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çankaya, M. (2018). *Organisational democracy*. Adıyaman: İksad Yayın Evi.
- Dyne, L. V., Ang, S. & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Elçi, M., Karabay, M. E., Alpkın, L. & Şener, İ. (2014). The mediating role of mobbing on the relationship between organizational silence and turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1298-1309.

- Erbil, C. & Özbilgin, M. (2023). Worker silence in a turbulent neoliberal context: The case of mass privatisation of sugar factories in Turkey. *Human Resource Management Journal, Özel Sayı*, 1-21.
- Ertürk, E. & Bedük, A. (2015). Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frega, R. (2021). Employee involvement and workplace democracy. *Business Ethics Quarterly*, 31(3), 360-385.
- Geçkil, T. & Tikici, M. (2015). Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-78.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate data analysis*. U.K.: Cengage Learning EMEA.
- Hampton, K. N., Rainie, H., Lu, W., Dwyer, M., Shin, I. & Purcell, K. (2014). *Social media and the 'spiral of silence'*. Pew Research Center, <https://www.pewresearch.org/internet/2014/08/26/social-media-and-the-spiral-of-silence/>, Erişim tarihi: 10.02.2023
- Henriksen, K. & Dayton, E. (2006). Organizational silence and hidden threats to patient safety. *Health Services Research*, 41(4-2), 1539-1554.
- Huck, S. W. (2012). *Reading statistics and research*. Boston: Pearson.
- Kahya, C. (2022). Örgütsel sessizliği kırmanın bir yolu olarak örgütsel demokrasi. *Social Sciences Studies Journal*, 7(91), 5453-5458.
- Kaplan D. (2000). *Evaluating and modifying structural equation models. structural equation modeling: Foundations and extensions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Karadağ, Ş. & Geçkil, T. (2020). Akademisyenlerin örgütsel demokrasi algısı ve örgütsel sessizlik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 15(4), 2053-2069.

- Metin, I., Tutgaç, C. & Gündoğdu, B. (2022). Örgüt kültürü ve örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(4), 23-42.
- Meydan, C.H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of Communication*, 24(2), 43-51.
- Özbezek, B. D. & Paksoy, H. M. (2022). Örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik düzeyine etkisi üzerine bir araştırma. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 80-101.
- Schumacker, R.E. & Lomax, R.G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New York: Taylor&Francis.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley&Sons Inc.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C. & Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the autonomy preference index (API). *Health Expectations*, 13(3), 234-243.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. & Çinko, M. (2008). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Stevens, J.P. (2001). *Applied multivariate statistics for the social sciences*. Taylor&Francis, Oxfordshire: Routledge.
- Şenol, S., & Aktaş, H. (2017). Algılanan örgütsel demokrasinin örgütsel sessizlik tutumlarına etkisi: İstanbul'da tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletme çalışanları üzerinde araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 833-850.
- Şimşek, E., & Aktaş, H. (2014). Örgütsel sessizlik ile kişilik ve yaşam doyumu etkileşimi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 121-136.

- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2018). *Using multivariate statistics*. New York: Pearson.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Weber, W. G., Unterrainer, C., & Höge, T. (2020). Psychological research on organisational democracy: A meta-analysis of individual, organisational, and societal outcomes. *Applied Psychology*, 69(3), 1009-1071.
- Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership & environmental uncertainty. *Business Review*, 5(2), 51-74.

# İŞ STRESİNİN İŞE YABANCILAŞMAYA ETKİSİNDE İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ ARACI ROLÜ VE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN DÜZENLEYİCİ ETKİSİ: “İSTİKRARIN ANAHTARI SEVGİ Mİ?”

**Prof. Dr. İlhami YÜCEL**

*Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi iyucel@erzincan.edu.tr*

**Nida Bengisu TORUN**

*Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi bengisunida1@gmail.com*

## Özet

Çalışmada iş stresi, işe yabancılaşma, iş-aile çatışması ve duygusal bağlılık kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler “sosyal değişim teorisi” ve “toplumsal cinsiyet rolleri teorisi” kapsamında tartışılmıştır. Bu araştırmanın temel amacı; iş stresi ve işe yabancılaşma ilişkisinde iş-aile çatışmasının aracılık rolünün ve duygusal bağlılığın düzenleyici etkisinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda kamu hastanelerinde ebe, hemşire, acil tıp teknisyeni ve doktor gibi sahadaki sağlık çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini bir kamu hastanesinin 844 çalışanı oluşturmuştur. Anketler evrenden basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 680 çalışana insan kaynakları departmanı temsilciliği aracılığıyla dağıtılmış ve 427 doğru doldurulmuş anket geri dönmüştür. Araştırmadan elde edilen verilerin analizlerini yapabilmek adına SPSS 22 ve Amos 22 programları kullanılmıştır. Koşullu dolaylı etkileri (The Moderated Mediation Analyses) belirlemek amacıyla Hayes (2013) tarafından geliştirilen PROCESS Macro kullanılmıştır. Bulgular iş stresi ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının aracılık rolüne sahip olduğunu ve çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin düzenleyici etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca örgütüne karşı duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlara kıyasla duygusal bağlılığı düşük olan çalışanlarda, söz konusu pozitif yönlü ilişkinin daha güçlü olduğu ortaya konulmuştur.

*Anahtar Kelimeler: İşe Yabancılaşma, İş-Aile Çatışması, İş Stresi, Duygusal Bağlılık*

## 1.Giriş

İşin gerektirdiği rol ve taleplerde artış yaşanması, çalışanı iş stresine maruz bırakacaktır. İş stresi yaşayan birey ise ailesine daha az zaman ayıracak ve enerjisinin çoğunu işine yoğunlaştırması sebebiyle işi ile ailesi arasındaki dengeyi kurmakta zorlanması iş-aile çatışması yaşamasını kaçınılmaz bir hale getirecektir. İş-aile çatışması ise kaynağı ne olursa olsun bireye etkisi olduğu kadar örgüte de negatif sonuçlara mâl olacaktır. Ayrıca çatışmanın nedeni çalışanın ailesinden kaynaklanıyor ise çalışanın



örgütüne olan duygusal bağlılığı artacaktır. Fakat bunun tam tersi durum söz konusu ise yani çatışmanın sebebini çalışanın görev yapmakta olduğu iş tetikliyorsa, işgörenin örgütüne karşı olan duygusal bağlılığında azalma yaşanacaktır. Dolayısıyla duygusal bağlılığı azalan çalışanın işe yabancılaşma duygusu artacaktır. Bu çalışmada iş stresi ve işe yabancılaşma ilişkisinde iş-aile çatışmasının aracılık rolü ve duygusal bağlılığın düzenleyici etkisini incelemek amaçlanmıştır. Aynı zamanda iş stresinin iş-aile çatışmasına etkisinin belirlenmesi ve iş-aile çatışmasının işe yabancılaşmaya etkisinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Bu çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiler; Homans (1961), Blau (1964) ve Emerson (1964)'nin "karşılıklılık" normunun evrilmesine katkı sağlayarak geliştirdikleri "*sosyal değişim teorisi*" çerçevesinde ele alınmıştır (Cook vd., 2013). Blau (1964) değişimi, sosyal değişim ve ekonomik değişim olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bu çerçevede ekonomik değişimde taraflar arasında gerçekleşen ilişkide gönüllülükten ziyade faydacılık hâkimdir ve elde edilecek ödül maddi olarak ölçülebilecek niteliktedir. Sosyal değişimde ise elde edilecek ödül için pazarlık yapılmamakta ve de ödülün maddiyata dayalı bir değeri bulunmamaktadır. Ayrıca sosyal değişim ilişkisinden elde edilecek karşılığın ne olacağı konusunda bir muğlaklık söz konusudur. Dolayısıyla sosyal değişim tamamen güven ve sadakatin göstergesidir (Blau, 2017; Shore vd., 2009; Gürbüz, 2006; Özutku, 2008). Sosyal değişim teorisi ise, bireylerin birbirleri ile etkileşimleri sonucu fayda elde etmeleri ve elde ettikleri bu faydayı karşı tarafa aynen iletebilme yükümlülüğü altına girme düşüncesidir (Blau, 2017; Masterson ve Stamper, 2003). Örgütler açısından ele alındığında ise çalışanların örgütleri adına birtakım sorumluluklar altına girmelerinin nedenleri ekonomik veya sosyal açıdan geri dönüş alacaklarının farkında olmalarından kaynaklanmaktadır.

Çalışmadaki değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için kullanılan diğer bir teori ise "*toplumsal cinsiyet rolleri teorisi*" dir. Günümüzde, kadınlara biçilen geleneksel rollerin aksine kadınların iş yaşamında daha aktif bir biçimde yer almaları rol çatışması yaşamalarına neden olabilmektedir. Bu çerçevede toplum, kadın ve erkeğe farklı roller atfetmektedir ve bu şekilde toplumsal cinsiyet rolleri ortaya çıkmaktadır. Ek olarak kadın ve erkek olmanın gerektirdiği roller, iş bölümüne, görev ve sorumluluklara da etki etmektedir (Evrin, 1972; Knox ve Schacht, 2005). Toplumsal cinsiyet rolleri, bireye çocukluğundan itibaren gerek ailesi gerekse de çevresi tarafından öğretilen duygu, düşünce ve davranışlardır (Dökmen, 2004). Toplumsal cinsiyet rolleri (Gender Role Theory) teorisi, toplumsal açıdan erkeklik ve kadınlık arasında adaletsiz gerçekleşen ayrımı ele almakla birlikte bireye toplum tarafından atfedilen rolü ifade etmektedir. Toplum, bireyin biyolojik cinsiyetine uygun bir biçimde davranmasını arzu etmekte veya dayatmaktadır (Vatandaş, 2007). Örneğin kadın veya erkek biyolojik cinsiyetlerinin gerektirdiği sorumlulukların yanı sıra; eş, çocuk, anne-baba, iş arkadaşı vb. birçok rolü bünyesinde barındırmaktadır. Bahsi geçen bu rolleri uyum içerisinde devam ettirmekte zorluk yaşayan bireylerin ise rol çatışması yaşamaları kaçınılmaz hale gelmektedir.



### 3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmadan elde edilen veriler anket yöntemiyle toplanmıştır ve analizler SPSS 22 ve Amos 22 programları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Koşullu dolaylı etkileri belirlemek amacıyla Hayes (2013) tarafından geliştirilmiş olan PROCESS Macro kullanılması tercih edilmiş ve bu doğrultuda analizler gerçekleştirilmiştir.

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini bir kamu hastanesinde görev yapmakta olan 844 çalışan oluşturmaktadır. Anketler evrenden basit tesadüfi örnekleme yoluyla seçilen 680 çalışana insan kaynakları departmanı temsilcisi aracılığıyla dağıtılmış ve 427 doğru doldurulmuş anket geri dönmüştür. Katılımcılardan çalışmanın açıklamalarını okuduklarını ve anladıklarını doğrulayan bir belge imzalamaları istenmiştir. Anket formları, çalışmanın hedeflerini ayrıntılı olarak açıklayan, yanıtlarının gizli tutulacağı güvencesini veren ve katılımlarının tamamen isteğe bağlı olduğunu açıkça belirten bir mektupla birlikte ilgili hastanenin insan kaynakları departmanı temsilcisi aracılığıyla çalışanlara dağıtılmıştır. Anket formunda kullanılan orijinal dili İngilizce olan ölçekler anadili İngilizce olan bir kişi tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra anket tutarlılığını sağlamak için iki dilli bir konuşmacı tarafından Türkçe anket tekrar İngilizceye çevrilmiştir (Brislin, 1980). Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölüm çalışanın yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi, cinsiyeti ve mevcut işyerindeki hizmet süresine ilişkin temel sorulardan; ikinci bölüm ise iş stresi, işe yabancılaşma, iş-aile çatışması ve duygusal bağlılık gibi konulara ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Çalışmada “İş Stresi”, “İşe Yabancılaşma”, “İş-Aile Çatışması” ve “Duygusal Bağlılık” ölçekleri olmak üzere 4 adet ölçek kullanılmıştır. Analizler sonucunda katılımcıların çoğunluğunun erkek (%58,8), evli (%57), 28-40 yaş grubunda (%46,5) ve lisans mezunu (%49,5) olduğu belirlenmiştir.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

**İş Stresi Ölçeği:** Çalışanların işyerlerinde deneyimledikleri stres duygusunu ölçebilmek için House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilmiş olan “iş stresi” ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve yedi ifadeden oluşmakla birlikte cevaplar 5’li likert tipindedir. Bahsi geçen bu ölçek, çalışanın işinde yaşadığı stresle ilgili psikolojik ve psikosomatik semptomları ortaya koymaktadır. “Yüksek gerilim altında çalışıyorum”, “İşim sağlığımdan doğrudan etkileme eğilimine sahiptir” şeklinde maddelerden oluşmaktadır. İş stresi ölçeğinin Cronbach alpha katsayısı 0,87 olarak hesaplanmıştır.

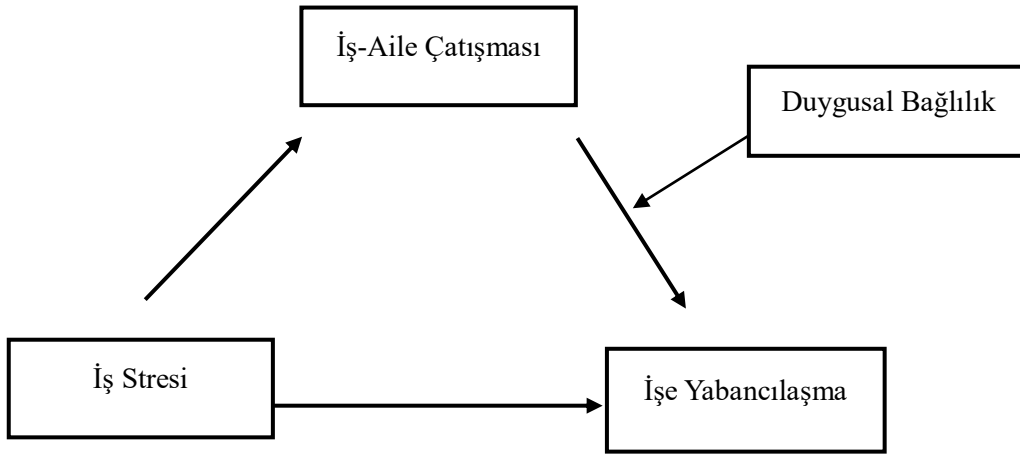
**İş-Aile Çatışması Ölçeği:** Katılımcıların iş-aile çatışmalarını belirleyebilmek adına Netemeyer vd. (1996) tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin kullanımı tercih edilmiştir. Ölçek tek boyut ve 5 maddeden oluşmaktadır. Sorulara verilen cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır. Bu ölçek için Cronbach alpha katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır.

**Duygusal Bağlılık Ölçeği:** Ankete katılım gösteren bireylerin duygusal bağlılıklarını belirleyebilmek için Meyer ve Allen (1993) tarafından geliştirilmiş olan ve altı maddeden oluşan duygusal bağlılık ölçeği

kullanılmıştır. “Kariyerimin geri kalanını bu organizasyonda geçirmekten çok mutlu olurum” şeklinde ifadelerden oluşmaktadır. Duygusal bağlılık ölçeği için Cronbach alpha katsayısı 0,79 dur.

İşe Yabancılaşma Ölçeği: Çalışanların görev yapmakta oldukları işlerine karşı yabancılaşma düzeylerini ölçebilmek için Hirschfeld ve Feild (2000) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve 10 ifadeden oluşmaktadır. “İş yaşamımın büyük bir kısmı anlamsız aktivitelerle heba olmaktadır”, “İşe ilişkin büyük bir heves göstereceğimi zannetmiyorum”, “Ne kadar sıkı çalışsam da bazı zamanlarda hedeflerime ulaşamayacak gibi hissediyorum” şeklinde sorulardan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach alpha katsayısı 0,84 dur.

### 3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler



H<sub>1</sub>: İş stresi ve işe yabancılaşma arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur.

H<sub>2</sub>: İş-aile çatışması, iş stresi ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkide aracılık rolüne sahiptir.

H<sub>3</sub>: İş-aile çatışması işe yabancılaşmayı anlamlı ve pozitif yönde etkiler ve bu etki çalışanların duygusal bağlılık düzeylerine göre farklılaşmaktadır. Bahsi geçen etki, duygusal bağlılık düzeyi düşük olan çalışanlarda duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlara göre daha güçlüdür.

H<sub>4</sub>: Çalışanların duygusal bağlılık düzeyi işe yabancılaşma üzerinde iş-aile çatışması aracılığı ile iş stresinin dolaylı etkilerini düzenleyici bir etkiye sahiptir; bu dolaylı etki duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar için daha zayıftır.

#### 4. Bulgular

**Tablo 1. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Analizi Bulguları**

Ölçekler	M	SD	1	2	3	4
1. İş Stresi	3.35	1.07	-			
2. İşe Yabancılaşma	3.34	1.18	.248**	-		
3. İş_Aile Çatışması	3.11	1.44	.164**	.714*	-	
4. Duygusal Bağlılık	3.24	.92	-.018*	-.024**	-.031*	-

(p < 0.05 için \*, p<0.01 için \*\*)

Tablo 1 de yer alan korelasyon analizi bulguları ele alındığında, iş stresi ile işe yabancılaşma davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin var olduğu görülmektedir ( $r=0,248$ ,  $p<0,01$ ). İş stresi ile iş-aile çatışması (İAÇ) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır ( $r=0,164$ ,  $p<0,01$ ). İş stresi ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve negatif bir ilişki söz konusudur ( $r=-0,018$ ,  $p<0,05$ ). İşe yabancılaşma ile iş-aile çatışması arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,714$ ,  $p<0,05$ ). İşe yabancılaşma ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin var olduğu görülmektedir ( $r=-0,024$ ,  $p<0,01$ ). Son olarak, iş-aile çatışması ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve negatif ilişkinin varlığı söz konusudur. ( $r=-0,031$ ,  $p<0,01$ ).

**Tablo 2. Ölçüm Modellerin Karşılaştırılması**

Models	$\chi^2$ (df)	RMSEA	CFI	SRMR	Model
					Karşılaştırılması
					$\Delta\chi^2$ ( $\Delta$ df)
Ölçüm modeli	548 (324)	0.06	0.96	0.07	-
Model 1, iki faktörlü alternatif model <sup>a</sup>	794 (328)	0.08	0.90	0.14	246 (4)
Model 2, iki faktörlü alternatif model <sup>b</sup>	726 (328)	0.07	0.92	0.12	178 (4)
Model 3, iki faktörlü alternatif model <sup>c</sup>	879 (328)	0.09	0.85	0.19	331 (4)
Model 4, tek faktörlü model <sup>d</sup>	1216 (329)	0.13	0.72	0.32	668 (5)

n = 427; Tüm modeller p < .05'de anlamlıdır;  $\chi^2$ , ki-kare tutarsızlığı; df, serbestlik derecesi; RMSEA, kök ortalama karesel yaklaşım hatası; CFI, karşılaştırmalı uyum indeksi; SRMR, standartlaştırılmış ortalama hataların kareköküdür;  $\Delta\chi^2$ , ki-kare farkı;  $\Delta$ df, serbestlik derecesi farkı; <sup>a</sup>iki faktörlü model = İş stresi ve işe yabancılaşma tek bir faktörde birleştirildi; <sup>b</sup>iki faktörlü model= iş stresi ve İAÇ tek bir faktörde birleştirildi; <sup>c</sup>iki faktörlü model= İAÇ ve işe yabancılaşma tek bir faktörde birleştirildi; <sup>d</sup> tek faktörlü model= Tüm değişkenler tek bir faktörde

toplanmıştır.

Tablo 2 incelendiğinde; değişkenlerin tek faktör altında birleştirildiği Model 4'ün en düşük uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Buna karşın değişkenlerin ayrı biçimde ele alındığı Model 1 en yüksek uyum iyiliği değerlerine sahip olması sebebiyle araştırmanın analizi 3 faktörlü model dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

### Hipotez Testleri

Hipotezlerin testi iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Birinci adımda, iş stresi ile işe yabancılaşma arasındaki ilişki basit aracılık modeli (Hipotez 1 ve Hipotez 2) kullanılarak test edilmiştir. İkinci adımda, iş-aile çatışmasının işe yabancılaşma üzerinde etkisi olup olmadığını (Hipotez 3) ve iş stresinin iş-aile çatışması aracılığı ile işe yabancılaşma üzerinde dolaylı etkilerinin çalışanların duygusal bağlılık düzeylerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla düzenleyici değişken olan duygusal bağlılık modele dahil edilmiştir. Aracılık rolüne ilişkin regresyon analizi sonuçları Tablo 3' de yer almaktadır. Tablo 3' de görüldüğü gibi iş stresi işe yabancılaşma üzerinde doğrudan pozitif bir ilişkiye sahiptir ( $\beta = .14$ ,  $p < 0.05$ ). Dolayısıyla Hipotez 1 desteklenmektedir. Aracılık hipotezini (Hipotez 2) daha ileri düzeyde test etmek için Hayes Process Macro eklentisi kullanılmıştır. Ayrıca aracının anlamlılığını test etmek için bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Sonuçlar, iş stresinin işe yabancılaşma üzerindeki dolaylı etkisinin (iş-aile çatışması yoluyla) anlamlı olduğunu göstermiştir ( $\beta = .11$ ,  $p < 0.01$ ). Dolayısıyla Hipotez 2 desteklenmektedir. Ancak Hipotez 2'nin tam olarak desteklendiğini söyleyebilmek için iş stresinin işe yabancılaşma üzerindeki dolaylı etkisine ilişkin önyükleme güven aralıklarının (CI'ler) incelenmesi gerekmektedir (Preacher ve Hayes, 2004). Dolaylı etkinin bootstrap güven aralığı değerleri (%95 CI = .60 ila .24) sıfır içermediğinden dolaylı etkinin anlamlı olduğu söylenebilmektedir. Dolayısıyla Hipotez 2 tam olarak desteklenmektedir.

**Tablo 3. Aracılık Etkisi İçin Regresyon Sonuçları**

	İş-Aile Çatışması			
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Yaş	.08	.05	.85	.57
Eğitim Durumu	.06	.04	.69	.68
Medeni durum	.14	.18	1.14	.21
İş stresi	.74	.04	8.49	.00

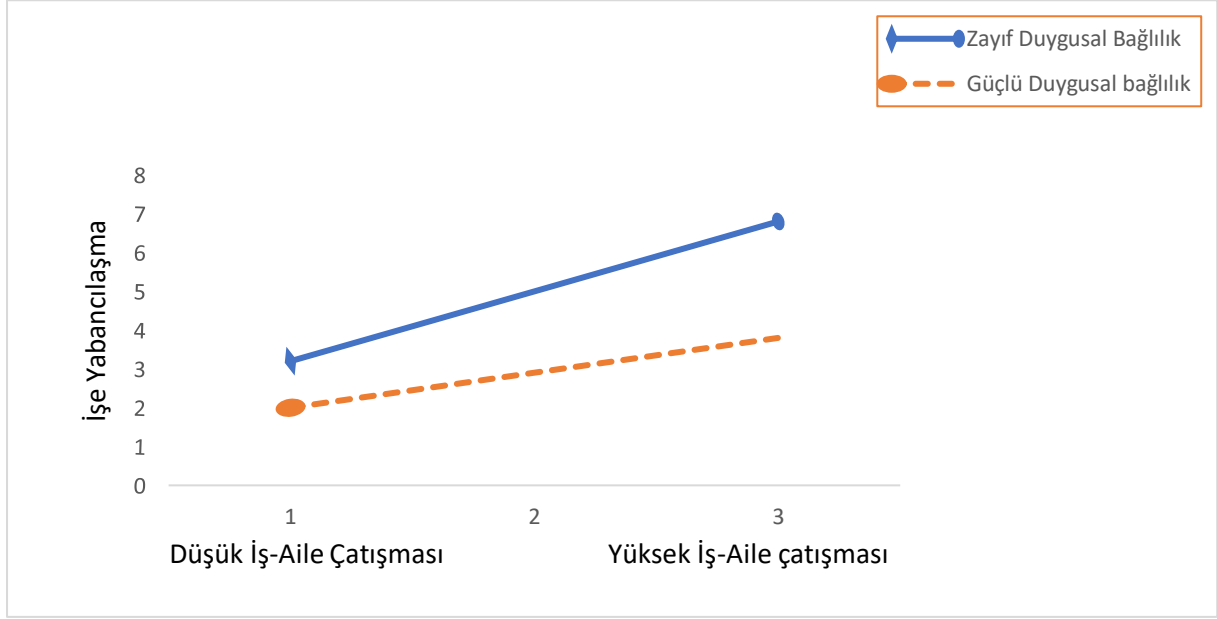
İşe Yabancılaşma				
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Yaş	.06	.09	.42	.58
Eğitim	.05	.06	.03	.85
Medeni Durum	.21	.18	1.02	.17
İş Stresinin Direkt Etkisi	.14	.06	1.72	.03
İş-Aile Çatışması	.18	.07	2.86	.00
İş Stresinin Toplam Etkisi	.25	.05	4.65	.00
	<b>Etki</b>	<b>SE</b>	<b>LLCI%95</b>	<b>ULCI%95</b>
İş Stresinin İş-Aile Çatışması aracılığı ile İşe yabancılaşma üzerinde dolaylı etkisi	.11	.06	.60	.22

*Not.*  $N=427$  Bootstrap örneklem büyüklüğü = 5.000. LL = alt limit; CI = Güven Aralığı; UL= üst limit;

#### **Koşullu Dolaylı Etkinin Test Edilmesi (Test of moderated mediation)**

Hayes Process Makro (Hayes, 2018) kullanılarak Hipotez 3 ve 4 test edilmiştir. Çoklu doğrusallığı azaltmak için tüm karşılıklı etkiye sahip skorlar merkeze alınmıştır (Aiken ve West, 1991). İş-aile çatışması ve duygusal bağlılık arasındaki karşılıklı etkileşim skoru işe yabancılaşma ile anlamlı düzeyde ilişkiliydi ( $\beta = .13, p < 0.01$ ). Sonuçlar iş-aile çatışması ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin duygusal bağlılığı düşük olan çalışanlar için daha güçlü olduğunu göstermiştir (Şekil 1). Böylece Hipotez 3 desteklenmiştir. Hipotez 4 duygusal bağlılığın iş-aile çatışması aracılığı ile iş stresi ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide koşullu dolaylı etkiye sahip olduğunu öngörmektedir. Duygusal bağlılık merkeze alındığında; çalışmanın sonuçları iş stresinin işe yabancılaşma üzerindeki koşullu dolaylı etkisinin önemli olduğunu ortaya koymuştur ( $\beta = .39, 95\% CI = [.35, .56]$ ;  $\beta = .56, 95\% CI = [.48, .69]$ ). Böylece Hipotez 4 desteklenmiştir.

**Şekil 1. İş-Aile Çatışması ve İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Duygusal Bağlılığın Düzenleyici Etkisi**



## 5. Sonuç ve Tartışma

Organizasyonlar, ülkelerin istikrarı ve ekonomik sürdürülebilirlik sağlamak açısından önemli bir mihenk taşı rolü üstlenmektedir. Söz konusu istikrarın tesisi için örgütte kilit rol oynayan çalışanın arzu ve beklentilerinin karşılanması önem arz etmektedir. Organizasyonlarda görev yapmakta olan çalışanların davranışlarına birçok faktör etki etmekte ve bu faktörler içerisinde örgütün çalışanlarına destek olması ve onları motive etmeleri önem arz etmektedir (Eisenberger vd., 1986). Çalışan, yöneticisi veya örgütü tarafından fikirlerine önem verildiğini, çabasının takdir edildiğini ve kendisine inanıldığını hissettiği müddetçe organizasyonuna katkı sağlayacak, örgütüne karşı olumlu duygular besleyecek ve olası stresörleri lehine çevirebilecektir. Aksi takdirde çalışan, iş stresine maruz kalacağından işine yabancılaşma duygusu hissedebilecek ve bu durum gerek çalışan ve örgüt gerekse de çalışanın özel hayatı üzerinde negatif etkilere yol açabilecektir. Örnek olarak; çalışanın işyerinde deneyimlediği stresin aile hayatına yansması sonucu çatışmalar kaçınılmaz hale gelecektir. Çalışanın örgütte yaşayabileceği bu tip olumsuzlukları en aza indirmek (ya da ortadan kaldırabilmek) veya çalışanın tolerans düzeyini artırabilmek için çalışanın örgütüne karşı duygusal bağlılık beslemesi gerekmektedir. Bu iki taraflı bir süreçtir, tek taraflı olduğunda çok fazla sürdürülebilir olmayacaktır.

Bu çalışmada, iş stresinin işe yabancılaşmaya etkisinde iş-aile çatışmasının aracılık rolü ve duygusal bağlılığın düzenleyici etkisi incelenebilmesi için öncelikle iş-aile çatışması iş stresi, işe yabancılaşma ve duygusal bağlılık kavramları ele alınarak kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Sonrasında ise değişkenler arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek adına literatür taranmış ve ilişkileri araştıran ampirik

çalışmalar doğrultusunda araştırma modeli kurgulanmış, hipotezler oluşturulmuş ve oluşturulan model test edilmiştir.

Bu doğrultuda çalışmanın bulguları iş stresi ile işe yabancılaşma arasında iş-aile çatışması aracı rolü olduğunu ortaya koymuştur. İş stresinde meydana gelen artış, iş-aile çatışmasını artıracak ve sonuç olarak bireyin işine karşı yabancılaşmasına neden olacaktır. İş-aile çatışması ve işe yabancılaşma ilişkisinde ise duygusal bağlılığın düzenleyici bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Yüksek düzeyde duygusal bağlılık iş-aile çatışması ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi zayıflatacaktır. Yönetici veya liderler, çalışanların maruz kalacağı stresi görmezden gelmemeli ve örgütten veya çevreden kaynaklı stresörleri mümkün olduğunca en az seviyeye indirmelidir. Böylelikle stresin ortaya çıkaracağı iş-aile çatışmasını ve işe yabancılaşmayı önlemeye yönelik olarak çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını artıracak uygulamalar geliştirmeleri önem arz etmektedir. Yukarıda değinilen değişkenler ile ilişkisi ele alınan toplumsal cinsiyet teorisinin yarattığı olumsuz sonuçları minimum seviyeye indirgeyebilmek adına “toplumsal cinsiyette hakkaniyet” (Gender Equity Theory) teorisinin benimsenmesi gerekmektedir. Kısaca toplumsal hakkaniyet teorisi, kadın ve erkeğin gerek fiziksel güçleri gerekse de ihtiyaç ve beklentilerinde ayrım söz konusu olması sebebiyle, bu ayrımların gözetilerek cinsiyetler arasında dengenin sağlanmasını ifade etmektedir (McDonald, 2000).

Araştırmanın teorik ve uygulamaya yönelik çıkarımlarının yanı sıra birtakım sınırlılıkları mevcuttur. Araştırmanın verilerinin sadece bir kamu hastanesinde çalışmakta olan sağlık çalışanlarından elde edilmiş olması özel hastane veya başka bir kurumun araştırmaya dahil edilmemesi ve örneklem sayısının kısıtlı olması çalışmanın sınırlılıklarından birisidir. Ayrıca katılımcılara her ne kadar verdikleri cevapların gizli tutulacağına dair insan kaynakları departmanı tarafından açıklama yapılmış olsa da kendilerine veya işlerine olumsuz geri dönütleri olacağına dair inançları sebebiyle düşüncelerini net bir biçimde ifade edememiş olmaları ihtimali de araştırmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışmadan elde edilen sonuçlar genellememektedir. Son olarak araştırmada elde edilen bilginin sadece tek kaynaktan toplanılması ise çalışmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

### **Kaynakça**

- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. *Methodology*, 389-444.
- Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., & Nakagawa, S. (2013). Social exchange theory. *Handbook of social psychology*, 61-88.
- Dökmen, Z. Y. (2004). *Toplumsal cinsiyet, sosyal psikolojik açıklamalar*. Sistem yayıncılık.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology, 71*(3), 500.
- Emerson, R. M. (1964). Power-dependence relations: Two experiments. *Sociometry, 28*2-298.
- Evrım, S. (1972). *Şahsiyet alanında psikososyolojik bir kavram olarak rol sorununa giriş*. İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Yayınları.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*.
- Hayes, A. F. (2013). Mediation, moderation, and conditional process analysis. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach, 1*, 20.
- Hirschfeld, R. R., & Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 21*(7), 789-800.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational behavior and human performance, 7*(3), 467-505.
- Knox, D., & Schacht, C. (2005). *Choices in relationships: An introduction to marriage and the family*. Thomson Wadsworth.
- Masterson, S. S., & Stamper, C. L. (2003). Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee–organization relationship. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24*(5), 473-490.
- McDonald, P. (2000). Gender equity in theories of fertility transition. *Population and development review, 26*(3), 427-439.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of applied psychology, 78*(4), 538.
- 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.
- Özutku, H. (2008). Örgüte duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 37*(2), 79-97.



Shore, L. M., Bommer, W. H., Rao, A. N., & Seo, J. (2009). Social and economic exchange in the employee-organization relationship: the moderating role of reciprocity awareness. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 701-721.

Vatandaş, C. (2007). Toplumsal cinsiyet ve cinsiyet rollerinin algılanışı. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, (35), 29-56.

## İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÖLÇEĞİ: ÇALIŞANLARIN KURUM İÇİNDEKİ SÜREÇ SAHİPLERİ İLE İŞ İLİŞKİSİNİ DEĞERLENDİREN BİR ÖLÇEK ÇALIŞMASI

**Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN**

*Bilgi Üniversitesi gulbeniz@akduman.com*

**Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU**

*Bilgi Üniversitesi zynhatipoglu@gmail.com*

### Özet

Kurum çalışanlarını ve departmanları birbirinin iç müşterisi olarak görmek işletme yönetimine yeni bir bakış açısı katmaktadır. İç müşteri memnuniyeti, bir kurumun farklı bölümlerinde çalışanların hem kendi bölümlerinden hem de diğer bölümlerden ne kadar memnun olduklarını iletişim, zamanında ve eksiksiz çalışma, üretkenlik ve yanıt verme yeteneği gibi boyutlarla ölçmektedir. İç müşteri memnuniyetini artırmak daha verimli bir üretim, daha iyi hizmet, artan performans ve sonuçta daha memnun dış müşteriler sağlanması gibi birçok olumlu etkiye sahip olması nedeniyle önem arz eder. Ulusal alan yazında iç müşteri memnuniyetini değerlendiren bir ölçek bulunmamaktadır. Bu bağlamda kurumlarda iç müşteri memnuniyetini analiz eden bir ölçek geliştirmek amacıyla ilgili alan yazından hareketle anket soruları hazırlanarak 2021 ve 2022 yılında online olarak aynı kurumda çalışan beyaz yakalı bir gruba uygulanmıştır. Gerçekleştirilen geçerlik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına göre iç müşteri memnuniyeti ölçeğinin 16 madde ve tek boyutlu yapısıyla geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Memnuniyet, İç Müşteri Memnuniyeti, İç Müşteri Tatmini, İç Müşteri Odaklılık*

### 1. Giriş

“Bir kurum ancak en zayıf halkası kadar güçlüdür” sözü her ne kadar klişe gibi görünse de bu ifade uygulamada gerçeğe çok yakındır. Bir kurumda bulunan bölümler üretkenlik ve verimlilik açısından birbirlerine bağımlıdır. Eğer bir tanesi düşük performans gösteriyorsa tüm zincir gerilir, gücü zayıflar ve sonuçta performans düşüklüğü yaşanır. İşte bu zayıf halkaların belirlenmesi her kurum için önem taşımaktadır.

Kurumlarda yapılan performans değerlendirme ile bireysel bazda çalışanların ve genel olarak bölümlerin performanslarını değerlendirilmektedir. Çalışan memnuniyeti değerlendirme anketleri ile de çalışanların kurum, yönetici ve genel iş ortamından memnuniyetleri değerlendirilmektedir. Kurumun stratejisi ve vizyonu doğrultusunda birlikte ortak amaca yönelik çalışanlar, birbirlerinin iç müşterisi konumundadır ve birbirleri ile iş yaparken memnuniyetleri de analiz edilmelidir. Peki, bunu nasıl yapabilir? Birlikte çalışan bölümlerin memnuniyetsizlik ve verimsizliklerini analiz etmek için çalışanlar ve/veya bölümler arası düzenli toplantılar iyi bir başlangıç olmakla birlikte her çalışan yöneticilerini veya çalışma arkadaşlarını sözlü olarak açıkça eleştirmeye istekli davranmayabilir veya yaptığı değerlendirmenin yaratacağı sonuçlardan kaçınabilir. Bu nedenle çalışanların daha özgür ve çekinmeden değerlendirmelerini yapmaları amacıyla iç müşteri memnuniyetini yazılı olarak değerlendiren ölçekler faydalı olmaktadır. Bu bağlamda alan yazın araştırması, yapılan gözlemler ve ihtiyaç analizi sonucunda ulusal alan yazında henüz yer almayan “İç Müşteri Memnuniyeti” ölçeği geliştirmek amaçlanmıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1 İç Müşteri Kavramı**

Dış müşteriler, kurumun ürün ya da hizmetleri için ücret ödeyerek kullanan kişilerdir. Dış müşteriler genel olarak "müşteri" kavramı ile ifade edilmektedir. İç müşteri, bir kurumda farklı bölümlerde görev alan kişileri ifade eden bir kavramdır (Hagemann, 1997).

Kurum bünyesinde bulunan her bölüm kendisinden önceki ve sonraki süreç aşamalarının müşterisi konumundadır. İç müşteriler, işlerini tamamlamak için birbirine bağımlı olan kurum çalışanları veya kurum içindeki paydaşlardır (Ersen, 1997). İç müşteri memnuniyeti kurumdaki kültürel değerleri, sosyal ilişkileri, bilgi paylaşımını, çalışan ve yöneticilerin birbirlerine karşı tutum ve davranışlarını değerlendiren bir süreçtir (Eichorn, 2004:168). İç müşteri memnuniyeti kurumun performansını birebir etkilemektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012: 465).

Bir kurumda çalışan her bölümün kendi müşterileri, yani hizmet sundukları bölümler bulunmaktadır. Örneğin, üretim yapan bir işletmede, üretim için malzemeyi bir bölüm alır, bir diğer bölüm hammaddeden üretim yaparken, bir diğeri ambalajlarını hazırlar, bir diğeri ise üretilen malzemenin satış ve pazarlamasını gerçekleştirir. Birlikte ortak amaca yönelik olarak çalışan bölüm çalışanlarının sinerji içinde memnun ve verimli çalışması için birbirlerinden

memnuniyetleri önemlidir. Çalışanların kendi bölümleri ve diğer bölümler hakkındaki değerlendirmeleri bazen kişisel ya da subjektif olsa da çalışanların algılarını ve birlikte daha iyi çalışmaları ve performans göstermelerini engelleyen endişelerini yansıttığı için değerlendirilmelidir.

İç müşteri memnuniyeti kavramının arkasındaki fikir, iç süreçlerini müşteri ihtiyaçlarına bağlayıp iç entegrasyon ve dış uygulamalarla uyumu sağlayan bütünsel bir yaklaşımın, başarılı dış müşteri memnuniyetine ulaşmak için kritik öneme sahip olmasıdır (Eichorn, 2004: 162). Plakoyiannaki ve Tzokas'ın (2002) belirttiği gibi, “fonksiyonel alanların uyumlaştırılmasına dayalı fonksiyonlar arası koordinasyon, departmanlar arası bağlılığın teşvik edilmesi, bilgi paylaşımı ve strateji entegrasyonu, müşterilere üstün değer sağlamak için zorunludur.

İç müşteri memnuniyetini arttırmak amacıyla kurumun iç ve dış müşteri hizmetleri sunma yeteneğini değerlendirmek ve geliştirmek için kültürün, ilişkilerin ve bilgi akışının temel boyutlarına odaklanması gereklidir. Gerekli olan temel kültür, liderlik ve tutumlarla başlamaktadır. Destekleyici bir kültür, başarılı operasyonlar için kritik olan kurumda yer alan bölümler arası ilişkilerin geliştirilmesini ve beslenmesini teşvik etmektedir. Uygun liderlik, kültür ve mevcut ilişkiler, bilginin paylaşılması ve kullanılmasına yönelik süreç ve sistemlerin geliştirilmesinin önündeki engelleri ortadan kaldıracaktır (Eichorn, 2004: 164).

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1 Araştırma Modeli**

Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalar bir olguyu tanımlama, açıklama ya da anlama amacıyla gerçekleştirilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). İç müşteri memnuniyetini ölçmek için bu memnuniyeti etkileyen faktörlerin yani ölçek sorularının belirlenmesi amacıyla yapılandırılan araştırma; amacına göre açıklayıcı araştırma, yönteme göre ise nicel araştırma olarak tasarlanmıştır.

Kurumlarda iç müşteri memnuniyetini analiz eden bir ölçek geliştirmek amacıyla ilgili alan yazından hareketle anket soruları 5’li Likert ile cevaplandırılacak şekilde hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular 45 beyaz yakalı kurum çalışanına 2021 yılında uygulanmış, ulaşılan veriler ile açıklayıcı, doğrulayıcı faktör analizleri, madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha testleri yapılmıştır. Ölçeğin son yapısı elde edildikten sonra 2022’de aynı 45 kurum çalışanına tekrar ölçek uygulanmış, elde edilen ölçek toplam puanı ile 2021 toplam puanı arasında test tekrar test korelasyonu yapılmıştır.

### 3.2 Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırma evreni beyaz yakalı çalışanlar olduğu için net bir evren büyüklüğü belirlemek pratik olarak mümkün değildir. Beyaz yakalı çalışan evrenindeki öğelerin listesinin çıkarılması mümkün olmadığı için küme örnekleme yöntemi kullanılarak (Babbie, 2007) bir kurumda çalışan beyaz yakalılarla araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma örneklemini İstanbul merkezli perakende mağazacılık sektöründe görev alan beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Her bir çalışan kendi bölümü ve 10 diğer bölümü değerlendirdiği için 2021 yılında 45 örneklem, yatay kesitlerin her biri aynı katılımcının farklı bir bölüme ilişkin memnuniyeti olduğundan ve 11 yatay kesit olduğu için toplam örneklem 495 olarak hesaplanmaktadır. Test tekrar test haricinde 495 örneklem görünmektedir. 2022 yılında ise 48 örneklem bulunmakta, tekrar testte eşleşmeyen 12 anket çıkartılarak örneklem sayısı 36'ya düşmüştür. Korelasyonda iki veri çifti karşılaştırılırken en az olan örneklem sayısı kadar karşılaştırma yapıldığı için 2021 yılında örneklem sayısı 36 kişidir.

### 3.3 Ölçüm Araçları

İç müşteri memnuniyetini analiz etmek amacıyla bir ölçek geliştirmek amacıyla öncelikle ilgili alan yazında yer alan çalışmalar ulusal ve uluslararası bazda incelenmiş ve yapılan çalışmalarda iç müşteri memnuniyetini etkileyen ortak bazı faktörlerin olduğu görülmüştür. İlgili alan yazında yer alan çalışmalar (Koys, 2001, Harter vd., 2002; Eichorn, 2004; Matzler vd., 2004) ışığında etkileyen faktörlere yönelik ölçek soruları oluşturulmuştur.

Araştırmada veri ve bilgilerin toplanmasında online anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler, kurumda çalışan beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticiler tarafından doldurulmuştur. Anketlerin doğru doldurulması amacıyla öncelikle anketi cevaplayacak tüm çalışan ve yöneticilere iç müşteri memnuniyeti kavramı, anketi doldurma yöntemi hakkında 3 saatlik bir eğitim verilmiş, katılımcıların gerekli özeni göstererek anketi doldurulduğundan emin olmak için zaman konusunda gerekli esneklik sağlanmıştır.

### 3.4 Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında analizler SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 istatistik programları kullanılarak yapılmıştır. Ölçeğin geçerlik çalışmaları kapsamında açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri; güvenilirlik çalışması kapsamında madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha ve test tekrar test güvenilirliği yapılmıştır.

Tablo 1 model uyum indeksleri için beklenen katsayıları göstermektedir.

**Tablo 6 Model Uyum Endeksleri**

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

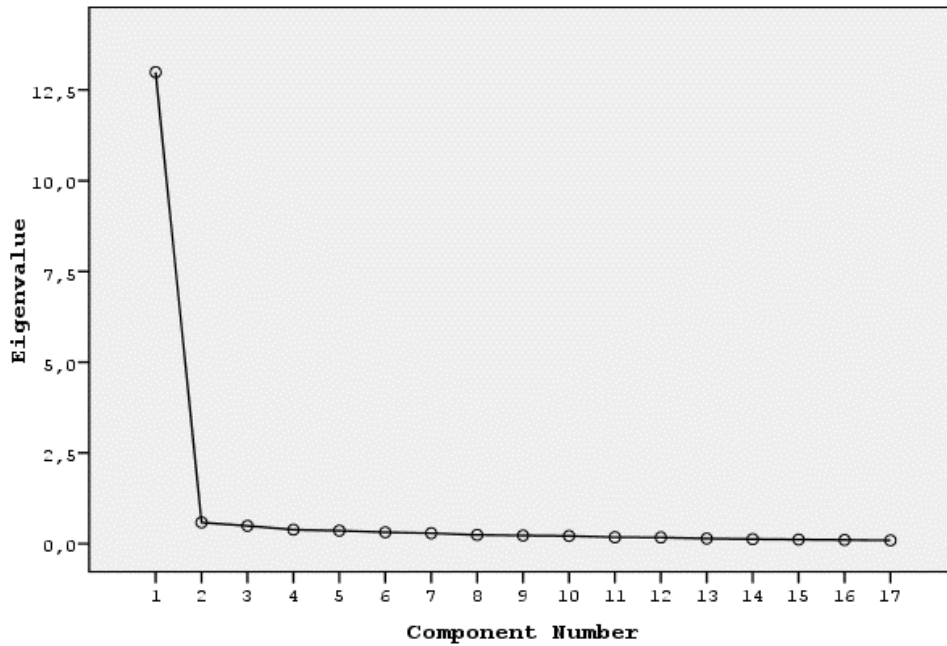
Kaynak: Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010

#### 4. Bulgular

İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği için ulaşılan 495 örneklemin açıklayıcı faktör analizi açısından uygunluğu için incelenen  $KMO=0,971$  ve Bartlett Küresellik testi ki-kare istatistiğinin (Barlett's  $X^2=10712,77$ ;  $p<0,05$ ) anlamlı olarak tespit edilmiş olup araştırma örnekleminin yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

İç Müşteri Memnuniyeti ölçeğinin yamaç birikinti grafiğinde ikinci noktadan itibaren eğim yatay konumlandığı görülmektedir. Grafikte iki nokta arasındaki her bir kesit bir faktörü ifade etmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010). Yamaç birikinti grafiğine göre (Şekil 1) ölçeğin tek boyutlu yapısıyla daha uygun olduğu görülmektedir.

**Scree Plot**



**Şekil 1. İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Yamaç Birikinti Grafiği**

Açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi değerlerini gösteren Tablo 2'deki öz değerler incelendiğinde 1'in üzerinde öz değere sahip yalnızca 1 faktör olduğu, yamaç birikinti grafiğiyle birlikte değerlendirildiğinde ölçeğin tek boyutlu yapıda olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 2. İç müşteri memnuniyeti ölçeği AFA ve güvenilirlik bulguları**

Madde	$\lambda$	r
1. Sorumlulukları altındaki görev ve faaliyetleri zamanında gerçekleştirirler.	0,872	0,854
2. Sorumlulukları altındaki görev ve faaliyetleri doğru ve eksiksiz biçimde gerçekleştirirler.	0,879	0,862
3. Faaliyetlerini kişisel tarzlara ve ilişkilere göre değil, tanımlanmış kurallara göre gerçekleştirirler.	0,866	0,848
4. Yenilikçi ve inovatif uygulamalarla, süreçlerini iyileştirmeye ve performanslarını artırmaya çalışırlar.	0,899	0,884
5. Departmanda çalışan kişiler yer aldığı süreç ve projelerdeki sorumluluklarının farkındadırlar.	0,889	0,873
6. Kendilerine iletilen iş ve bilgi taleplerine zamanında ve tatmin edici şekilde cevap / geribildirim verirler.	0,865	0,847
7. Departmandaki çalışanlar arasındaki görev, yetki ve sorumluluk paylaşımı net bir biçimde tanımlanmıştır.	0,818	0,795
8. İç müşteri konumundaki departmanların beklentilerini anlar ve buna yönelik çözümler sunarlar.	0,887	0,870
9. Müşteriler, tedarikçiler vb. şirket dışı taraflarla olan ilişkilerinde kurumun ticari öncelik ve kurallarını gözetir; buna uygun tarzda davranırlar.	0,890	0,874
10. Görevlerini, bunların şirket içindeki diğer kişilerin, birimlerin ve şirket genelinin performansı üzerindeki olası etkilerini göz önünde bulundurarak yerine getirirler.	0,919	0,906
11. Sorunlar karşısında yapıcı, işbirlikçi ve çözüm odaklı bir tutum sergilerler.	0,883	0,867
12. Sorunlar karşısında sorumluluk almaktan ve inisiyatif kullanmaktan kaçınmazlar	0,895	0,880
13. Şirket içinde yeni yaklaşım, yöntem ve iş yapış şekillerine açıktırlar; bunların yaşama geçirilmesi için katkı sağlarlar.	0,903	0,889
14. Kendileri ile yapılan toplantılar verimli ve etkin geçer, amacına uygun biçimde sonuçlanır.	0,889	0,873
15. İletişim kurmak gerektiğinde, kendilerine kolaylıkla erişilebilir.	0,769	0,742
16. İlişki ve iletişimlerinde genel nezaket kurallarına uygun biçimde davranırlar.	0,840	0,820
17. Diğer birimlerin işlerini etkileyebilecek uygulama değişikliği öncesinde ilgililerin görüşünü alırlar ve/veya onları zamanında bilgilendirmeye özen gösterirler.	0,886	0,869
<b>Özdeğer</b>	<b>12,989</b>	
<b>Varyans (%)</b>	<b>76,407</b>	
<b>KMO- Örneklem Yeterlilik Ölçümü</b>	<b>0,971</b>	
<b>Bartlett's Küresellik Testi (X<sup>2</sup>)</b>	<b>10712,77</b>	
<b>Sd</b>	<b>136</b>	
<b>P</b>	<b>0,000</b>	
<b>Cronbach Alpha</b>		<b>0,980</b>

Ölçeğin planlanan tek boyutlu yapısına uygun olarak varimax döndürmesi sonucunda açıklanan toplam varyans %76,41 düzeyinde tespit edilmiştir. Madde faktör yükleri incelendiğinde ait

olduğu boyuttaki faktör yükü 0,45'ten düşük madde olmadığı, madde toplam korelasyonlarının 0,30'dan yüksek olduğu ve ölçeğin geneline ait Cronbach Alpha katsayısının 0,980 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin tek boyut altında toplanan 17 maddesi ile gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi (DFA) bulguları Tablo 3'te gösterilmiştir.

**Tablo 3. İç müşteri memnuniyeti ölçeği doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen model uyum indeksleri**

Model Uyum İndeksleri	İlk DFA 17 madde	İkinci DFA 17 madde*	Son DFA 16 madde*
X <sup>2</sup> /sd	8,135	5,262	4,772
SRMR	0,029	0,023	0,021
GFI	0,810	0,883	0,900
NNFI	0,909	0,946	0,954
CFI	0,921	0,956	0,963
RMSEA	0,120	0,093	0,087
Faktör yükü	0,75 / 0,90	0,74 / 0,92	0,74 / 0,92
Kovaryans bağlantı sayısı	-	m1-m2, m2-m4, m4-m5, m9- m15, m11-m12, m13-m14, m14-m17, m15-m16	m1-m2, m2-m4, m4-m5, m9- m15, m11-m12, m13-m14, m15-m16

\*Kovaryans bağlantıları yapıldı.

İç Müşteri Memnuniyeti ölçeğinin tek boyut altında toplanan 17 maddelik yapısıyla gerçekleştirilen DFA ilk aşamasında maddelerin faktör yüklerinin 0,40'tan yüksek olduğu ancak herhangi bir kovaryans bağlantısı gerçekleştirilmeden model uyum indekslerinin uygun düzeylerde olmadığı tespit edilmiştir. İkinci aşamada modifikasyon önerilerine uygun 8 kovaryans bağlantısına rağmen model uyum indekslerinin uygun düzeylere ulaşmadığı tespit edilmiştir. Maddeler arası ilişki incelendiğinde 1 maddenin (m17) çok sayıda madde ile 0,80'in üzerinde korelasyona sahip olduğu tespit edildiğinden söz konusu madde ölçekten çıkarılarak tekrarlanan doğrulayıcı faktör analizi son aşamasında model uyum indekslerinin mükemmel düzeylerde olduğu, faktör yükü 0,40'tan düşük madde olmadığı tespit edilmiştir. İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen katsayıları, katsayılar a t değerlerine Tablo 4'te gösterilmiştir.

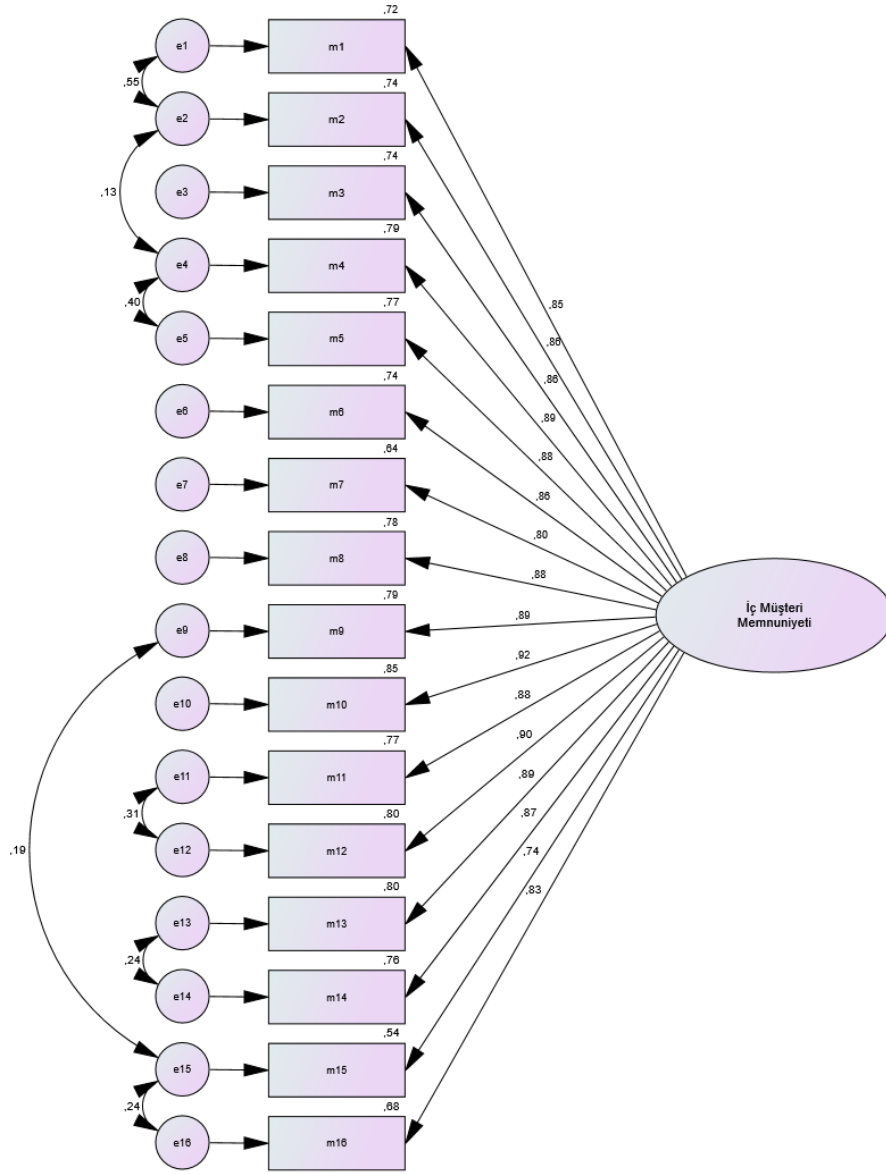


**Tablo 4. İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği DFA Bulguları**

Madde	Std. $\beta$	t
1. Sorumlulukları altındaki görev ve faaliyetleri zamanında gerçekleştirirler.	0,85	
2. Sorumlulukları altındaki görev ve faaliyetleri doğru ve eksiksiz biçimde gerçekleştirirler.	0,86	38,00**
3. Faaliyetlerini kişisel tarzlara ve ilişkilere göre değil, tanımlanmış kurallara göre gerçekleştirirler.	0,86	25,49**
4. Yenilikçi ve inovatif uygulamalarla, süreçlerini iyileştirmeye ve performanslarını artırmaya çalışırlar.	0,89	27,01**
5. Departmanda çalışan kişiler yer aldığı süreç ve projelerdeki sorumluluklarının farkındadırlar.	0,88	26,47**
6. Kendilerine iletilen iş ve bilgi taleplerine zamanında ve tatmin edici şekilde cevap / geribildirim verirler.	0,86	25,55**
7. Departmandaki çalışanlar arasındaki görev, yetki ve sorumluluk paylaşımı net bir biçimde tanımlanmıştır.	0,80	22,44**
8. İç müşteri konumundaki departmanların beklentilerini anlar ve buna yönelik çözümler sunarlar.	0,88	26,81**
9. Müşteriler, tedarikçiler vb. şirket dışı taraflarla olan ilişkilerinde kurumun ticari öncelik ve kurallarını gözetir; buna uygun tarzda davranırlar.	0,89	27,05**
10. Görevlerini, bunların şirket içindeki diğer kişilerin, birimlerin ve şirket genelinin performansı üzerindeki olası etkilerini göz önünde bulundurarak yerine getirirler.	0,92	29,16**
11. Sorunlar karşısında yapıcı, işbirlikçi ve çözüm odaklı bir tutum sergilerler.	0,88	26,41**
12. Sorunlar karşısında sorumluluk almaktan ve inisiyatif kullanmaktan kaçınmazlar	0,90	27,56**
13. Şirket içinde yeni yaklaşım, yöntem ve iş yapış şekillerine açıktırlar; bunların yaşama geçirilmesi için katkı sağlarlar.	0,89	27,40**
14. Kendileri ile yapılan toplantılar verimli ve etkin geçer, amacına uygun biçimde sonuçlanır.	0,87	26,25**
15. İletişim kurmak gerektiğinde, kendilerine kolaylıkla erişilebilir.	0,74	19,81**
16. İlişki ve iletişimlerinde genel nezaket kurallarına uygun biçimde davranırlar.	0,83	23,77**

\*\*p<0,01

Doğrulamalı faktör analizi sonucuna göre 16 madde ve tek boyut olarak doğrulanan iç müşteri memnuniyeti ölçeğinde yer alan maddelerin ait oldukları boyutlardaki faktör yükleri 0,40'tan yüksektir (Tablo 4, Şekil 2) ve tüm maddelerin t değerleri anlamlıdır (p<0,05).



Şekil 2. İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği DFA Diyagramı

Ölçekte madde çıkarıldığından açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizlerinin tekrarına ihtiyaç duyulmuştur. 16 madde ile gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5. İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği AFA ve Güvenirlik Bulguları (16 madde)**

Madde	$\lambda$	r
1. Sorumlulukları altındaki görev ve faaliyetleri zamanında gerçekleştirirler.	0,870	0,851
2. Sorumlulukları altındaki görev ve faaliyetleri doğru ve eksiksiz biçimde gerçekleştirirler.	0,877	0,859
3. Faaliyetlerini kişisel tarzlara ve ilişkilere göre değil, tanımlanmış kurallara göre gerçekleştirirler.	0,868	0,849
4. Yenilikçi ve inovatif uygulamalarla, süreçlerini iyileştirmeye ve performanslarını artırmaya çalışırlar.	0,899	0,883
5. Departmanda çalışan kişiler yer aldığı süreç ve projelerdeki sorumluluklarının farkındadırlar.	0,887	0,870
6. Kendilerine iletilen iş ve bilgi taleplerine zamanında ve tatmin edici şekilde cevap / geribildirim verirler.	0,868	0,849
7. Departmandaki çalışanlar arasındaki görev, yetki ve sorumluluk paylaşımı net bir biçimde tanımlanmıştır.	0,816	0,791
8. İç müşteri konumundaki departmanların beklentilerini anlar ve buna yönelik çözümler sunarlar.	0,888	0,870
9. Müşteriler, tedarikçiler vb. şirket dışı taraflarla olan ilişkilerinde kurumun ticari öncelik ve kurallarını gözetir; buna uygun tarzda davranırlar.	0,893	0,876
10. Görevlerini, bunların şirket içindeki diğer kişilerin, birimlerin ve şirket genelinin performansı üzerindeki olası etkilerini göz önünde bulundurarak yerine getirirler.	0,920	0,907
11. Sorunlar karşısında yapıcı, işbirlikçi ve çözüm odaklı bir tutum sergilerler.	0,885	0,869
12. Sorunlar karşısında sorumluluk almaktan ve inisiyatif kullanmaktan kaçınmazlar	0,900	0,884
13. Şirket içinde yeni yaklaşım, yöntem ve iş yapış şekillerine açıktırlar; bunların yaşama geçirilmesi için katkı sağlarlar.	0,904	0,889
14. Kendileri ile yapılan toplantılar verimli ve etkin geçer, amacına uygun biçimde sonuçlanır.	0,887	0,870
15. İletişim kurmak gerektiğinde, kendilerine kolaylıkla erişilebilir.	0,768	0,739
16. İlişki ve iletişimlerinde genel nezaket kurallarına uygun biçimde davranırlar.	0,839	0,817
<b>Özdeğer</b>	<b>12,219</b>	
<b>Varyans (%)</b>	<b>76,367</b>	
<b>KMO- Örneklem Yeterlilik Ölçümü</b>	<b>0,969</b>	
<b>Bartlett's Küresellik Testi (X<sup>2</sup>)</b>	<b>9920,68</b>	
<b>sd</b>	<b>120</b>	
<b>p</b>	<b>0,000</b>	
<b>Cronbach Alpha</b>		<b>0,979</b>

Ölçeğin 16 madde ile tekrarlanan varimax döndürmesi sonucunda açıklanan toplam varyans %76,37 düzeyinde tespit edilmiştir. Madde faktör yükleri incelendiğinde ait olduğu boyuttaki faktör yükü 0,45'ten düşük madde olmadığı, madde toplam korelasyonlarının 0,30'dan yüksek olduğu ve ölçeğin geneline ait Cronbach Alpha katsayısının 0,979 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 6'da ölçeğin ilk uygulaması ile ikinci uygulaması arasındaki test-tekrar test güvenirligine ait Pearson korelasyon testi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 6. İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Test-Tekrar Test Güvenirliği**

	n	Tekrar Test (2022)
İlk Uygulama (2021)	36	0,631**

\*p<0,05    \*\*p<0,01

Tablo 6'daki ilk ve ikinci uygulamadan elde edilen veriler arasındaki korelasyon sonuçlarına göre ilk ve son test puanları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $r=0,63$ ;  $p<0,05$ ). Buna göre toplam puan düzeyinde iki uygulama arasında korelasyon katsayılarının anlamlı olduğu; diğer bir ifadeyle ölçeğin zamana bağlı olarak kararlı ölçümler verdiği tespit edilmiştir. AFA, DFA, madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha ve test tekrar test analizlerinden oluşan geçerlik ve güvenirlik analizi sonucunda iç müşteri memnuniyeti ölçeğinin tek boyut altında toplanan 16 maddelik yapısıyla geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7'de iç müşteri memnuniyeti ölçeği toplam puanına ait betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

**Tablo 7. İç Müşteri Memnuniyeti Ölçeği Betimsel İstatistikleri**

Ölçüm Zamanı	N	Alınabilecek		Elde Edilen		$\bar{X}$	SS	Ç.	B.
		Min.	Maks.	Min.	Maks.				
İlk Test	495	1	5	1,75	5,00	4,21	0,61	-0,55	0,89
Tekrar Test	36	1	5	2,63	5,00	4,07	0,60	-0,24	0,11

Ç.: Çarpıklık    B.: Basıklık

İç memnuniyeti ölçeği ilk uygulamada toplam puan ortalaması  $4,21 \pm 0,61$ ; ikinci uygulama toplam puan ortalaması  $4,07 \pm 0,60$  ve ölçekten alınabilecek en düşük (1) ve en yüksek (5) puanlara göre ilk uygulamada elde edilen iç müşteri memnuniyeti daha yüksek olmakla birlikte her iki uygulamada iş memnuniyeti puanlarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8'de görev yapılan bölüm ile diğer bölümlerin iç müşteri memnuniyeti puanlarının karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçları gösterilmiştir.

**Tablo 8. Görev Yapılan Bölüm İle Diğer Bölümlerin İç Müşteri Memnuniyeti Puanlarının Karşılaştırılması**

Ölçüm Zamanı	Bölüm	N	$\bar{X}$	SS	t	p
İlk Test	Kendi bölümü	45	4,11	0,57	-1,18	0,245
	Diğer bölüm	45	4,20	0,46		
Tekrar Test	Kendi bölümü	36	4,07	0,60	-0,44	0,661

İç müşteri memnuniyeti puanlarının her iki uygulamada da bölüme göre anlamlı farklılık göstermediği ( $p>0,05$ ) tespit edilmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma kapsamında yapılan geçerlik ve güvenirlik analizi sonucunda iç müşteri memnuniyeti ölçeğinin 16 madde ve tek boyutlu yapısıyla geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İç müşteri memnuniyeti ölçeği Türkiye’de kurumlarda görev alan beyaz yakalı çalışanlara uygulanarak kendi bölümleri ve diğer bölümlerle ilgili memnuniyetleri değerlendirilebilmektedir. Ulusal alan yazında iç müşteri memnuniyetini ölçen bir ölçek olmaması alan yazınla karşılaştırmayı engellemekle birlikte iç müşteri memnuniyeti konusunda yapılacak araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Çalışanlar bir organizasyona ne kadar dahil olursa ve memnun olursa, dış müşteri deneyimi o kadar iyi olmakta ve kurum amaç ve hedefine o kadar hızlı ulaşmaktadır. Bu nedenle iç müşteri memnuniyetine önem verilmesi kritik öneme sahiptir. İç müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve sonuçlara göre gerekli iyileştirici aksiyonların alınması çalışanların korku ve endişelerini ortadan kaldıracak ve onları değişime hazır hale getirecek ortamı hazırlamada faydalı olacaktır (Meltzer, 2003: 5). İç müşterilerin memnun olması kurumun dış müşterilerin de memnuniyetini olumlu etkilemektedir (Pfau vd., 1991:10).

Araştırma uygulanan kurumun beyaz yakalı çalışanlarıyla sınırlı olduğu için farklı sektördeki kurumlarda, mavi ve beyaz yakalı çalışan ayırımı yapılarak ve daha geniş örneklemelerle uygulanması daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır. İç müşteri memnuniyetini etkilemesi olası kurum kültürü, maaş ve yan haklar, çalışanın bireysel memnuniyeti ve iş tatmini ile korelasyon kurularak yapılacak araştırmalarla da daha kapsamlı bulgulara ulaşılabilecektir. İç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyeti ve kurum performansına etkisinin de yapılacak boylamsal araştırmalarla değerlendirilerek iç müşteri memnuniyetinin somut katkıları daha analitik olarak değerlendirilebilir.

## Kaynakça

Babbie, E. (2007). *The practice of Social research* (11th edition). CA: Wadsworth/Thomson.

- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (14. Baskı). Ankara: PEGEM Akademi.
- Çokluk, O., Sekercioglu, G., & Büyüköztürk, S. (2010). *Sosyal bilimler için çok degiskenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.
- Eichorn, F. L. (2004). Internal customer relationship management (IntCRM) a framework for achieving customer relationship management from the inside out. *Problems and Perspectives in Management*, 1, 154-177.
- Ersen, H. (1997). *Toplam kalite ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi, verimli ve etkin olmanın yolu*. İstanbul: Sim Matbaacılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hagemann, G. (1997). *Motivasyon el kitabı* (Çeviren: Göktuğ Aksan). İstanbul: Rota Yayınları.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 8, 268–279.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level. Longitudinal Study. *Personel Psychology*, 54 (1), 101–114.
- Matzler, K., Fuchs, M., & Schubert, A. (2004). Employee Satisfaction: does Kano's Model apply? *Total Quality Management and Business Excellence*, 15 (9 10), 1179–1198.
- Meltzer, M. (2003). Customer relationship management, CRM projects mean change, active management techniques, *Harvard Business Review*, January Special Motivational Issue, 3-6.
- Plakoyiannaki, E., and N. Tzokas. (2002). Customer relationship management: A capabilities portfolio perspective. *Journal of Database Marketing*. 9, 228.
- Pfau, B., Detzel, D., & Geller, A. (1991). Satisfy your internal customer. *The Journal of Business Strategy*, November/December, 9-14.
- Saruhan, Ş. C. ve Yıldız, M. L. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi teori ve uygulama*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

## SİYAH KUĞU METAFORU VE ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

**Ömer Okan FETTAHLIOĞLU**

*Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, ofettahlioglu@hotmail.com*

**Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU**

*Mersin Üniversitesi, huseyinciceklioglu@gmail.com*

### **Özet**

Çalışmanın genel amacı, siyah kuğu olarak tanımlanan metaforun, örgütsel düzeylerde var olup olmadığını ortaya koyabilecek bir ölçeğin geliştirilmesidir. Bu sayede siyah kuğu metaforunu ölçebilecek bir ölçek ile ulusal ve uluslararası alanyazına katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Bu çalışma neticesinde ölçek geliştirmenin yanında ayrıca siyah kuğu metaforuna ilişkin yeni bir kavramsal tanımlama da ortaya konulmuştur.

Araştırma amacı doğrultusunda ulusal ve uluslararası alanyazın taraması neticesinde elde edilen bilgiler incelenmiş ve siyah kuğu metaforunu açıklayabilecek nitelikler listelenmiştir. Bu niteliklerden hareketle tümden gelim yöntemi ile 56 maddelik bir soru havuzu ortaya çıkartılmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda 56 maddelik soru önermesinden, 24 soru önermeli ölçek nihai haline getirilmiştir. Ölçek geliştirmenin test aşaması ise Kahramanmaraş il merkezinde imalat sanayisinde faaliyet gösteren firmalarda görev yapan yönetici pozisyonundaki beyaz yakalı çalışanlarla gerçekleştirilecektir.

**Anahtar Kelimeler:** *Siyah Kuğu, Belirsizlik, Ölçek Geliştirme*

### **1. Giriş**

Doğa ve çevre, dinamik bir sistemdir. İnsanlar ve diğer canlı organizmalar, hayatta kalmak ve türlerini sürdürmek için adaptasyon yeteneklerini kullanırlar. İnsanların oluşturduğu işletmeler için de aynı durum söz konusudur. Bu sebeple işletme yöneticileri “Dinamik bir sistem içinde, özellikle çevresel faktörlerin sürekli değiştiği bir ortamda nasıl bir adaptasyon yeteneği geliştirmek gerekir?” sorusuna cevap bulmaya yoğunlaşırlar.

İşletme dünyası, beklenmedik gelişmelere açık bir alandır. Beklenmedik gelişmeler, yeni fırsatlar sunabildiği gibi, hayati risk unsurunu da ortaya çıkarabilmektedir. Bu sebeple

işletmeler, geleceğe yönelik tahminlerle stratejik planlar hazırlarlar. Ancak çoğu şeyde olduğu gibi gelecek kavramı, belirsizliği de beraberinde getiren bir kavramdır. Stratejik planların uygulama aşamasında en önemli başarı kriterlerinden biri beklenmedik gelişmelere karşı adaptasyon sağlayabilmektir. Adaptasyonun en önemli koşulu ise esneklik ve hızlı karar verme yeteneğidir. O nedenle geleceğe adapte olabilmek için, bugünün şartlarını da iyi analiz etmek gerekir.

Bugünün örgütleri; faaliyette bulunulan toplum ve endüstrilerin benzersiz muğlaklık, oynaklık, karmaşıklık ve belirsizlikleri barındırması nedenine bağlı olarak beklenmedik gelişmeler ile sıkça karşı karşıya kalabilmektedir. Belirsizliğin arttığı veya beklenmedik gelişmelerin yaşandığı ortamlarda ise, firmaların nasıl bir hareket tarzı sergilemesi gerektiğine ilişkin öngörülerinin de zayıfladığı görülebilmektedir. Yapay zeka, bulut santralleri, paylaşımlı ofis, global sistem entegrasyonları, sürdürülebilirlik, oynak finansal piyasa, siyasi karmaşıklık, küresel ve bölgesel ekonomik şartlar gibi yüzlerce etmen karşısında işletmeler açısından bugünün iş çevreleri, net bir şekilde çözüm üretilemez hale gelen ve kaçınılmaz problemlerle karşı karşıya kalınan bir ortam haline dönüşmüştür. Şu an küreselleşmenin inşasında geçerli olan kurumsal stratejiler, parçalı dünya şekillenmesinde daha da farklı bir hal almaya başlamıştır.

150 yıllık piyasa geçmişi olan Japonya'nın köklü firması Toshiba'nın, Güney Kore'nin en büyük otomotiv üreticilerinden SsangYong'un ve Giyim sektörü devlerinden olan ABD merkezli Bed Bath & Beyond'un iflas haberleri gibi çok yakın zaman dilimlerinde internet sayfalarında dünya devi firmalarının iflas kararı aldığına ilişkin haberler sıklıkla görülmeye başladı (<https://www.gercekgundem.com>, <https://www.dunya.com>, <https://www.internethaber.com>). Bu tür haberlerin en önemli çıkarımı; dev bir yapıya ulaşabilmiş işletme statüsünde de olursa, geleceğin dünyasında yer alabilmek için statik yapıdan kurtulmak ve iş usullerini kaybetmemek gerektiğidir.

İşletmeler, bilgi ve veri madenciliği gibi unsurları kullanarak geleceğe yönelik uyum sağlama stratejileri geliştirmek zorundadır. Bu tür stratejilerin ana kaynağı geçmiş veriler ile geleceği öngörümlemeye dayanmaktadır. Verilerin yanlış değerlendirilmesi veya bilgi gruplamasının yanlış yapılması gibi benzer nedenlerden dolayı öngörmeye dayalı tahminler elbette hatalı olabilir. Bu hatalar ise belirli müdahaleler ile de düzeltilebilir. Burada önemli olan elde değerlendirecek bir verinin olmasıdır. Ancak verilerin olmadığı veya öngörülemeyen beklenmedik olaylar karşısında neler yapılabileceği konusunda hala net bir cevap bulunamamıştır.



Bu noktada öngörülemeyen ve tahmin edilmesi oldukça güç olan olayların ortaya çıkarttığı sıra dışı etkiler, örgütleri “siyah kuğu” olarak tanımlanan bir metafor karşısında çaresiz bırakmaktadır (Poonawala, 2016). Siyah kuğu olgusu; tecrübe edilen ve öngörülebilir durumların aksine, deneyimlenmemiş, tesadüfi bir şekilde ortaya çıkan ve benzeri olmayan, bununla birlikte de yüksek bir etkiye sahip olan durumları ifade etmektedir (Peters ve McKay, 2014). Bu noktada örgütlerin başarısı, içerisinde faaliyette bulunulan iç ve dış çevrenin dinamiklerini göz önünde bulundurup, siyah kuğu metaforu olarak da ele alınan olguyu göz ardı etmeden faaliyetlerini sürdürmesiyle mümkün olabilecektir.

Bu çalışmanın amacı siyah kuğu metaforu algısına yönelik bir ölçek geliştirmektir. Siyah kuğu teorisi ile ilgili olarak yabancı literatür incelendiğinde Hol (2007)'un Taleb'in Siyah Kuğu Teorisi'ni kavramsal olarak açıklamaya çalıştığı kitap çalışması olduğu, Nicholas (2008), Sniedovich (2012) ve Aven (2013)'in karar alma yöntemlerinde siyah kuğu teorisini ilişkilendirdiği, Krupa ve Jones (2013)'in Siyah Kuğu Teorisinin analitik çerçevesi dahilinde enerji arzı ve talebindeki bazı önemli değişimlere genel bir bakış sunmaya çalıştığı, Markey-Towler (2018)'in evrimsel ekonomileri siyah kuğu teorisi ile incelemeye çalıştığı, Zarghami ve Dumrak (2021)'in lojistik ağlarda tedarik zincirlerine ortaya çıkabilecek siyah kuğu olaylarına teorik olarak açıklama yapmaya çalıştığı gibi bir çok çalışmaya rastlanmıştır. Aynı şekilde yurt içi literatür çalışmaları incelendiğinde de siyah kuğu olgusunun teorik olarak açıklandığı (Temelkuran, Parker ve Kenne, 2004; İnce ve Özbozkurt, 2020; Çapan, 2020) veya kitap çevirisi olarak (Yavuz, 2016) kavramın incelendiği görülmektedir. Gerek yurt içi gerekse yurt dışı çalışmalarda araştırmacıların siyah kuğu metaforunu teorik açıdan ele aldıkları ve bazı konularla ilişkilendirdikleri görülmektedir. Alan yazında siyah kuğu algısını ölçmeye yönelik bir ölçek çalışmasına ise rastlanamamıştır. Bu durum ise yapılan bu çalışmanın özgünlüğü açısından önemini ortaya koymaktadır. Bu çalışma ile siyah kuğu metaforuna yönelik algı ölçümlemesi sağlayabilecek bir ölçeğin geliştirilmesi hedeflenmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Gelecekte olacakları öngörümlemek ve gelecekte yaşanacakları bilip ona göre davranış sergilemek insanların en büyük tutkularından biridir. Bu tutku nedeni ile günlük hayatta insanların gelecekte nerede olmak istiyorum sorusunu kendi kendilerine sıkça sorduklarını da görmek mümkündür. Peki geleceği tahmin etmek mümkün müdür?. Bu sorunun cevabı için eski uygarlıklarda psişik güce sahip olduğu düşünülen kâhinler ve falcılara başvurulurken, şu anki zaman diliminde ise bilgisayarlar ve yapay zekâ araçları ile gelecek tahmin edilmeye çalışılmaktadır.

Geleceği tahmin etme çabasının kökleri sosyoloji ve politika bilimlerine dayanmaktadır (<https://wfsf.org/about-futures-studies/>). 1960'larda ise akademik bir disiplin haline gelen gelecek ile ilgili çalışmalar, birçok disiplinden akademisyen ve araştırmacının yer aldığı bilimsel bir araştırma alanı olarak interdisipliner bir araştırma alanı haline gelmiştir.

1973 yılında Dünya Gelecek Çalışmaları Federasyonu (WFSF)'nin kurulması dahi, bu sorunsalın ne derecede önemli olduğunu ortaya koyabilmektedir (<https://wfsf.org/about-futures-studies/>). Bu bağlamda ortaya atılan post-normal zamanlar teorisinin de gelecek araştırmalarının parçası olduğunu ifade etmek mümkündür (Kanadıkırık, 2022). Gelecek ile ilgili çalışmalarda iki yöntem sıklıkla kullanılır. Bunlardan ilki, geçmişte yaşananları argüman olarak kullanıp, gelecekte ortaya çıkabilecek durumları tahmin etme olarak tanımlanan ekstrapolasyon işlemidir. İkincisi ise bilinen değerlerin arasında bilinmeyen değerler belirli bir noktada yer alıyorsa, bilinen noktalardan hareketle bilinmeyen değerleri tespit etmek olarak tanımlanan interpolasyon işlemidir (Ortakçı, 2022). Esasında dilimizde interpolasyon kelimesi yerine sıkça tahmin kelimesi kullanılmaktadır. Türk Dil Kurumu (TDK)'na göre tahmin, akıl, sezgi veya mevcut verilere dayanarak, gelecekte meydana gelecek bir durumu bilme olarak tanımlanır (<https://kelimeler.gen.tr/tahmin-nedir-ne-demek-291779>).

Geleceği tahmin edebilmek, bir takım verilerden hareket etmeyi gerekli kılarken, veriler olsa dahi imkânsız olduğu düşünülen veya mümkün olma ihtimali dahi düşünülmemeyen, nadir şekilde meydana geldiğinde ise tüm yerleşik bilgi ve kanaatleri yok eden durumlar da söz konusudur. İşte bu durumu açıklamak için kullanılan metaforlardan biri de “Siyah Kuğu”dur.

Siyah kuğu, esasında olmadığı yönünde genel bir algı olan, yani varlığı dahi bilinmeyen, meydana geldiği zaman ise büyük bir etki ortaya çıkartan, meydana geldiğinde geçmişte belirtilerinin olduğu ama dikkate alınmadığı gibi tartışmalar yaratan, kısaca mevcut düzenin dengesini alt üst eden olayları tanımlamak için kullanılmaktadır.

Beklenmedik olayları tanımlamak için kullanılan “Siyah Kuğu” kavramı, Nassim Nicholas Taleb'in 2007 yılında yayınladığı “The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable” kitabından sonra alanyazında kendisine yer bulmuştur. İlk olarak filozof David Hume tarafından beklenmeyen, olası olmayan fakat imkânsız da olmayan, hiç kimsenin planlamadığı felaketleri, bireylerin bilmediği ya da bilmediğini bilmediği durumları temsil etmek adına ortaya atılmıştır. Taleb (2007) ise Hume'un siyah kuğuya ilişkin bu eski tümevarım sorununu, bilgi kuramının sadece olasılık dışı olayların yüksek düzeyde bilgilendirici olabileceği ilkesini Karl Popper'in yanlışlanabilirlik ilkesiyle birleştirerek açıklamaktadır.

Siyah kuğu kavramı Taleb (2007) tarafından, büyük etkiler yaratan, daha az öngörülebilir ve tahmin edilemeyen olaylar olarak ifade edilmektedir. Aven ve Krohn (2014) ise tamamıyla bilinmeyen, risk analizi yapılmasına karşın net bir şekilde öngörülemez ve gerçekleştirilen risk analizinde bilinen ve tahmin edilen durumlar olarak tanımlamaktadır. Ve son olarak da Mueller ve Stewart (2016) ise, benzer bir şekilde dikkat çekici bir etki yaratan, tahmin edilemeyen ve beklenmeyen olaylar bütünü şeklinde değerlendirmektedir.

Bazı insanlar siyah kuğu terimini “kriz” ile eş tutmakta ve kriz yönetimi planlarının, etkili halkla ilişkiler stratejisinin, iş sürekliliği planlamasının ve tedarik zinciri risk yönetiminin kurumlarının her türlü olasılığı başarıyla ele alınmasını sağlayacağına inanmaktadır (Green, 2015). Bu doğru olsa da, tüm siyah kuğular kriz değildir. Belki de daha önemlisi tipik bir kasırga ile Katrina gibi bir kasırga arasındaki farkın da gösterdiği gibi tüm krizler de siyah kuğu değildir. Tipik kasırgalar nispeten sık meydana gelir, bu nedenle kuruluşlar genellikle ne bekleyeceklerini bilir ve müdahaleye rehberlik edecek afet planlarına sahiptir ve operasyonlar genellikle bir yeniden yapılanma döneminden sonra normale dönebilir. Ancak Katrina kasırgası bir krizden daha fazlasıydı, bir siyah kuğuydu çünkü hiç kimse kasırganın boyutunu ve kapsamını öngörememişti. Tıpkı son dönemde dünyada ve ülkemizde meydana gelen çarpıcı olayların (Covid-19 Salgını, 6 Şubat Kahramanmaraş Depremi, Rusya-Ukrayna Savaşı, 11 Eylül Olayları) örgütlerin stratejik plan ve yönetim süreçlerine etki etmesi gibi, etki alanı çok çarpıcı olan her bir olayın siyah kuğuyu ortaya koyduğu yadsınamaz bir gerçektir.

Belirsizliğin yönetilebilmesi noktasında örgütlerde en çok dikkat edilmesi gerekli hususun siyah kuğu kavramının sadece olumsuz nitelikli değil aynı zamanda fırsatları da doğurabilecek olumlu bir kavram olarak da düşünülmesi gerektiğidir. Bununla birlikte, tahmin süreçlerinin olması gerekenden daha uzun sürmesi durumunda yapılacak olan hataların katlanarak artacağı düşüncesinden hareketle duruma ilişkin kanıtların olmadığı durumlarda örgütler tahmin etme süreçlerini askıya almalı ve sonuç odaklı bir anlayışı benimsemelidirler. Bu açıdan örgütlerin fırsat doğurması muhtemel pozitif siyah kuğu durumlarına açık olması, negatif nitelikli siyah kuğulara karşı ise proaktif davranarak muhtemel önlemleri alması gerekmektedir.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada işletme yöneticilerinin siyah kuğu algısını ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Söz konusu ölçek, işletmelerin siyah kuğu metaforu ile karşı karşıya kalma durumlarını ve bu doğrultuda yöneticilerin algısını ölçmeye yöneliktir. Bu nedenle geliştirilecek ölçeğin hedef grubu üst düzey işletme yöneticileridir.

Öncelikle ölçülmesi düşünülen siyah kuğu metaforu ile ilgili kuramsal tanımlarının yapılması gerekmektedir. O nedenle konu ile ilgili yurt içi ve yurt dışı literatür taraması yapılmış ve kuramsal yapı oluşturulmuştur.

Literatür incelemesi ardından davranışsal göstergelerin neler olabileceğini ortaya koyabilmek için (Crocker ve Algina, 1986), belirsizlik, karmaşıklık, değişkenlik, kriz ve süreklilik gibi anahtar kelimeler belirlenmiştir.

Hangi tür ölçek yöntemi kullanılabileceği ve soru önermesi madde havuzu oluşturulması aşaması eş zamanlı olarak (DeVellis ve Thorpe, 2021) yürütülmüştür. Bu nedenle de ölçeğin uygulanabileceği düşünülen hedef grupta yer alan işletme yöneticileri ile de görüşülmüş ve 56 soru önermesinden oluşan madde havuzu oluşturulmuştur. Madde havuzunda yer alan soru önermelerinin her birim arası uzaklığın eşit kabul edilebileceği eşit aralık yani interval ölçek yöntemi ile ölçülebileceğinin uygun olabileceği kararı alındığından 1-5 arası Likert yöntemi tercih edilmiştir.

5’li Likert tipinde yer alan maddeler 5=Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum ve 1= Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde puanlanmaktadır. Soru önermelerine verilen yanıtların ortalamaları incelendiğinde bire yakın olan yığılmalarda soru önermesine katılım düzeyinin düşük olduğu, beşe yakın olan yığılmalarda soru önermesine katılım düzeyinin yüksek olduğu yönünde değerlendirilecektir (Güler ve Güner, 2022). Akabinde taslak olarak hazırlanan ölçeğin dil uzmanları tarafından incelemesi yapılmıştır.

### **3.1. Uzman Grubunun Oluşturulması**

Oluşturulmuş olan madde havuzunun kapsam geçerliliğini değerlendirmek adına Lawshe (1975) tekniği kullanılmıştır. 27 bilim insanına madde havuzunda yer alan soru önermelerini “madde hedeflenen yapıyı ölçüyor”, “madde yapı ile ilişkili ancak gereksiz” ve “madde hedeflenen yapıyı ölçmüyor” şeklinde üçlü derecelendirilme yapımları istenmiştir.

**Tablo 1. Uzman grubunun Cinsiyet ve Akademik Unvan Dağılımı**

Cinsiyet	Prof. Dr.	Doç. Dr.	Dr. Öğr. Üyesi	Öğretim Gör.	Toplam
Kadın	4	5	3	1	13
Erkek	5	5	2	2	14
Toplam	9	10	5	3	27

Uzman görüşü için sunulan form 56 soru önermesi ve cinsiyet ve unvanı içeren iki adet demografik bilgiye yöneliktir. Uzmanların soru önermelerini değerlendirirken “madde yapı ile ilişkili ancak gereksiz” ve “madde hedeflenen yapıyı ölçmüyor” cevaplarını işaretlemeleri durumunda açıklama yapmaları da istenmiştir.

### **3.2. Verilerin Analizi**

Geliştirilmek istenen ölçeğin içinde yer alan soru önermelerinin kapsam geçerliğinin tespit edilebilmesi adına, uzmanların vermiş olduğu yanıtlar nicel veriye dönüştürülerek KGÖ ve KGİ değerleri hesaplanmıştır.

Ayre ve Scally (2014)’a göre  $\alpha=0,05$  anlamlılık düzeyinde 27 uzmanın yer aldığı değerlendirmede KGÖ (CVRcritical) değerinin minimum 0.407 düzeyde olabileceği hesaplanmıştır (Ayre ve Scally, 2014).

KGO değerleri incelendiğinde 0.407 değerinden küçük değer alan 32 adet soru önermesi madde havuzundan çıkartılarak, toplamda 24 adet soru önermesi ile ölçek geliştirme çalışmasına devam edilmiştir. Bu aşamadan sonra geriye kalan 24 maddelik soru önermesinin KGİ değerleri incelenmesi yapılmıştır. Lawshe (1975)’a göre KGİ değeri, KGÖ değerinden büyük olmalıdır. KGİ değeri, ölçekte yer alan soru önermelerinin, kapsam geçerlik oranının (KGO) ortalaması alınarak hesaplanmaktadır. Bu hesaplama sonucunda da geliştirilmek istenen ölçeğin KGİ değerinin, KGÖ değerinden yüksek olduğu ( $0.654 > 0.407$ ) bulgusuna ulaşılmıştır. Neticede kapsam geçerliğine sahip 24 soru önermesinden oluşan taslak bir ölçek elde edilmiştir.

### **4. Bulgular**

Bu çalışma ölçek geliştirme çalışması olduğundan dolayı, ölçek madde havuzu oluşturulmuş ve KGİ değerinin, KGÖ değerinden yüksek olduğu ( $0.654 > 0.407$ ) tespit edilmiştir. Bu aşamadan sonra taslak ölçeğinin 20 kişilik yöneticiden oluşan araştırma grubu üzerinde uygulaması yapılacaktır. Elde edilen bulgular ile açıklayıcı faktör analizi yardımı ile ölçek yapı geçerliliği incelenecektir. Madde analizleri doğrultusunda elde edilecek bulgular ile soru önermelerinin ölçeğin amacına katkı sağlayıp sağlamadığı belirlenecektir.

Ölçek geliştirmenin tekrar test aşamasında ise Kahramanmaraş ilinde imalat sanayinde faaliyet gösteren yaklaşık 1.278 firmada yönetici pozisyonunda görev yapan yöneticiler üzerinde yüz yüze veya e-mail yolu ile uygulama yapılacak olup, elde edilecek veriler doğrultusunda güvenilirlik katsayısı ile ölçeğin güvenilirliği değerlendirilecektir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Teknolojik gelişmeler, hızlı dijitalleşme ve küresel sınırların ortadan kalktığı bir dünya düzeninde faaliyetlerini sürdüren işletmeler, müşteri karar davranışlarını etkileyebilmek için sunulan karmaşık hizmet ve ürünler, öngörülemeyen gelişmeler, sürekli dalgalanma gösteren piyasa şartları ile baş etmektedirler. Belirsizliğin önlenmesi, analiz kabiliyeti ve hızlı olmak geçmiş dönemlerde ortaya çıkan kriz ve problemlerin önlenmesi ve çözülebilmesi adına en önemli faktörlerdi. Fakat günümüz şartlarında belirsizliğin önlenmesi mümkün olamamaktadır.

Bu noktada öngörülemeyen ve tahmin edilmesi oldukça güç olan olayların ortaya çıkarttığı sıra dışı etkiler, örgütleri “siyah kuğu” olarak tanımlanan bir metafor karşısında çaresiz bırakmaktadır. Örgütlerin başarısı, içerisinde faaliyette bulunan iç ve dış çevrenin dinamiklerini göz önünde bulundurup, siyah kuğu metaforu olarak da ele alınan olguyu göz ardı etmeden faaliyetlerini sürdürmesiyle mümkün olabilecektir.

Bu çalışmanın ana amacı siyah kuğu metaforuna ilişkin yapılan literatür çalışmalarından hareketle, metaforu ölçebilecek bir ölçeğin geliştirilmesidir. Literatür taraması neticesinde belirlenen 56 maddelik soru önermesi, uzman görüşleri sonrasında 24 maddeye düşürülmüştür. Ölçeğin geliştirilmesi sürecinde KGO ve KGİ oranları hesaplanan soru formunun, 30 kişilik katılımcının olduğu bir örneklem grubunda test edilmesi için pilot çalışma gerçekleştirilecektir. Gerçekleştirilecek olan pilot çalışma neticesinde de geçerlilik ve güvenilirlik değerleri ve faktör yükleri tespit edilecektir.

## Kaynakça

- Aik, L. G. S., ve Xiang, M. S. Y. (2016). Black Swans need not be black: Preparing the RSAF to succeed in spite of future uncertainties. *Beyond the Horizon: Forging the Future RSAF*, 60-74.
- Aven, T. (2013). On the meaning of a black swan in a risk context. *Safety science*, 57, 44-51.
- Aven, T. (2015). Implications of black swans to the foundations and practice of risk assessment and management. *Reliability Engineering & System Safety*, 134, 83-91.
- Aven, T., ve Krohn, B. S. (2014). A new perspective on how to understand, assess and manage risk and the unforeseen. *Reliability Engineering & System Safety*, 121, 1-10.

- Ayre, C., & Scally A. J. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: revisiting the original methods of calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47 (1), 79–86. doi: 10.1177/0748175613513808.
- Blight, J. G. ve Lang, M. J. (2013). Black swans/White House: Why JFK matters a half century after dallas. *CIGI Papers Series*, 5, 1-12
- Crocker, L., & Algina, J. (1986). Introduction to classical and modern test theory. Holt, Rinehart and Winston, 6277 Sea Harbor Drive, Orlando, FL 32887.
- Çapan, F. (2020). Titanik, Siyah Kuğu ve korona, Duvar, Gazetesi (<https://www.gazeteduvar.com.tr/forum/2020/04/14/titanik-siyah-kugu-ve-korona>). E.T. 01.02.2023
- DeVellis, R. F., & Thorpe, C. T. (2021). Scale development: Theory and applications. Sage publications.
- Flage, R., ve Aven, T. (2015). Emerging risk–conceptual definition and a relation to black swan type of events. *Reliability Engineering & System Safety*, 144, 61-67.
- Gardner, M. G. (2017). Trucking, black swans and safety. *Executive White Paper*, 1- 9.
- Green, N. 2015. Keys to Success in Managing a Black Swan Event, Aon Risk Solutions. 1-15.
- Güler, A. & Güner, Y. (2022) Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarmaya Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 10(2), 247-274 DOI: 10.22139/jobs.1147063
- Holl, S. (2007). House: Black Swan Theory. Princeton Architectural Press.
- <https://kelimeler.gen.tr/tahmin-nedir-ne-demek-291779>
- <https://wfsf.org/about-futures-studies/>.
- <https://www.dunya.com/sectorler/teknoloji/tiktok-kavgasi-buyuyor-cinden-abdye-suclama-haberi-689452>
- <https://www.gercekgundem.com/gozden-kacmasin/beklenmedik-gelisme-dunyaca-unlu-alisveris-devi-iflas-etti-432159>
- <https://www.internethaber.com/dunya-devi-iflas-etti-ulkenin-en-buyuk-4uncu-firmasiydi-2151144h.htm>



- İnce, M. ve Özbozkurt, O.B. (2020) "Siyah kuğuyu yönetmek." OPUS International Journal of Society Researches 15.23: 2164-2177.
- Kanadıkırık, H. (2022), Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi USTEK'2022 Özel Sayısı 20(01): 65-73.
- Krupa, J., & Jones, C. (2013). Black Swan Theory: Applications to energy market histories and technologies. *Energy Strategy Reviews*, 1(4), 286-290.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575.
- Markey-Towler, B. (2018). Antifragility, the Black Swan and psychology: A psychological theory of adaptability in evolutionary economies. *Evolutionary and Institutional Economics Review*, 15(2), 367-384.
- Mueller, J., ve Stewart, M. G. (2016). The curse of the black swan. *Journal of Risk Research*, 19(10), 1319-1330.
- Nafday, A. M. (2009). Strategies for managing the consequences of black swan events. *Leadership and Management in Engineering*, 9(4), 191-197.
- Nicholas, N. (2008). The black swan: the impact of the highly improbable. *Journal of the Management Training Institut*, 36(3), 56.
- Ortakçı, Y. (2022) Sayısal Analiz, Karabük Üniversitesi Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Ders Notları, Karabük.
- Peters, D. A., ve McKay, D. A. (2014). Why won't my financial advisor beat the market? Reflections on the 'black swan'. *Plastic Surgery*, 22(3), 213-214.
- Poonawala, M. S. (2016). Black swans—from expecting risk to expanding technology. *ISACA Journal*, 3, 1-4.
- Popper, K. R. (2015). *Bilimsel Araştırmanın Mantığı*. Çev. İlknur Akaİbrahim Turan. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Roland, D. (2017). Spotting the black swan: Why emergency medicine is ahead of the curve. *Emergency Medicine Journal*, 34 (12), 823-824.
- Santoli, T., ve Siebenbrunner, C. (2018). An ontological investigation of unimaginable events. *Cornell University*, 1-18.



Taleb, N. N. (2007). The black swan: The impact of the highly improbable. USA: Random House.

Temelkuran, E., Paker, S., & Kenne, M. (2004). The Black Swan (Siyah Kuğu). Translation Review, 68(1), 70-71.

Yavuz, M. (2016) "Nassim Nicholas Taleb. Siyah Kuğu - Olasılıksız Görünenin Etkisi". Divan: Disiplinlerarası Çalışmalar Dergisi, 2(1):116-122

Zarghami, S. A., & Dumrak, J. (2021). Unearthing vulnerability of supply provision in logistics networks to the black swan events: Applications of entropy theory and network analysis. Reliability Engineering & System Safety, 215, 107798.

## İŞ DİZAYNI ÖLÇEĞİNİN (MORGESON AND HUMPHREY, 2006) TÜRKÇEYE UYARLANMASI ÇALIŞMASI

**Uzm. Örgütsel Psikolog Özel Meryem SULİMAN**

*İstanbul Bilgi Üniversitesi ozelmeryem.suliman@gmail.com*

**Arş. Gör. Selin ÇULCUOĞLU ÖZTÜRK**

*Boğaziçi Üniversitesi selin.culcuoglu@boun.edu.tr*

### **Özet**

Hackman ve Oldham'ın ortaya koyduğu iş özellikleri kuramı kapsayıcılığı ve motivasyon ile olan bağlantısından ötürü örgütsel alanda sıklıkla faydalanılan bir teoridir. Bu kurama göre görev çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik ve işin kendisinden geribildirim gibi faktörler olumlu değişkenlerin (motivasyon, performans ve memnuniyet gibi) ortaya çıkmasını desteklerken olumsuz değişkenlerin (devamsızlık ve iş devir oranı gibi) de azalmasına yardımcı olmaktadır (Hackman ve Oldham, 1980). Bu faydalı yönünden ötürü örgütsel alanda sıklıkla yararlanılmaktadır. Hackman ve Oldham'ın (1976) geliştirerek ortaya koyduğu ölçek günümüzde kullanılmaya devam etse de çalışma hayatındaki dönüşümler sebebiyle geçerlilik ve güvenilirliğinin yıllar içinde düşme eğiliminde olması ve daha kapsamlı bir iş dizaynı yaklaşımının gerekliliği sebebiyle yeni bir ölçüm aracına ihtiyaç mevcuttur. Bu ihtiyaca cevap Morgeson ve Humphrey (2006) tarafından gelmiştir. Bu güncel ölçeğin Türkçe'ye de kazandırılması amacıyla bu çalışma ortaya konmuştur.

***Anahtar Kelimeler:*** iş özellikleri, iş dizaynı, görev özellikleri, bilgi özellikleri, sosyal özellikler

## 1. Giriş

İşin özelliklerinin çalışanın yetkinlikleri ve becerileri ile uyumlu olması motivasyon gibi pek çok olumlu örgütsel değişkeni beslemenin yanı sıra işten ayrılma niyeti gibi olumsuz çıktılarının oranını da düşürülmesini desteklemektedir. Bu anlamda örgüt içinde iş dizaynının ölçümünün özellikle de Covid-19 pandemisi sonrası ortaya çıkan istifa dalgası ve bağlılık sorunsalı nedeniyle önemi artmıştır. Değişen ve dönüşen iş hayatı sebebiyle iş dizaynı ölçümünde de yeni bir revizyona ihtiyaç duyulmaktadır. Hackman ve Oldham'ın (1976) ortaya attığı 5 faktörlü ölçek yalnızca işin kendisinin özelliklerini kapsamaktadır. Lakin iş dünyası artık sadece görev bazlı olmaktan çıkmış ve sosyal, bilişsel, duygusal süreçler de işin kendisi kadar önemli bir hal almıştır. O sebeple Morgeson ve Humphrey'in 2006 yılında ortaya attığı İş Dizaynı Ölçeği görev özellikleri, bilgi özellikleri, sosyal özellikler ve iş bağlamı faktörlerini kapsamıyla şirketlere ve araştırmacılara daha derin ve çok faktörlü analiz yapma olanağı tanımaktadır. Güvenlik ve geçerliliği yüksek olan bu ölçeğin Türkçe akreditasyonunun yapılmasının ve Türk akademisiyle kurumsal hayata katılmasının kıymetli olacağını düşünerek ölçeğin çeviri, geri çeviri, faktör ve güvenlik analizleri süreçlerini yaparak akreditasyon çalışmasını yürütmüş bulunmaktayız.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. İş Özellikleri

Hackman ve Oldham (1975), iş motivasyonunu ve iş tatminini etkileyen işin kendisiyle ilgili bileşenleri ele alan iş özellikleri kuramını geliştirdiler. Hackman ve Oldham'a (1976) göre iş özellikleri, işin değerlendirilmesini sağlayan görev karakteristiklerinin bütünüdür. Her ne kadar iş özellikleri teorik olarak beş temel unsurla (beceri çeşitliliği, görev çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi ve işin kendisinden geri bildirim) karakterize edilse de bu tanımda da görüldüğü gibi iş özelliklerinin kapsamı genişletilmeye açıktır. İşin özellikleri işin kendisiyle ilgili olabileceği gibi işyerindeki fiziksel, bilişsel, duygusal ve sosyal koşulları da içerebilir. İş özellikleri teorisinin genişletilmiş versiyonuna geçmeden önce Hackman ve Oldham (1975) tarafından önerilen teoriyi detaylı olarak anlatmak yerinde olacaktır.

İş özellikleri modelinde beş temel bileşen vardır: beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve işten geri bildirim.

**Beceri çeşitliliği**, işin gerektirdiği farklı işlemler nedeniyle çalışanların işi yaparken farklı becerilerini kullanıp kullanamayacağı ile ilgilidir (Bilgiç, 2008; Robbins ve Judge, 2009). Bir işin çeşitli beceriler gerektirmesi, çalışanların becerilerinin işin gereklilikleriyle dengeli olması durumunda çalışanların kendilerini daha yeterli ve yetkin hissetmelerine neden olabilir. Bu uyum aynı zamanda çalışanlara tatmin duygusu da yaşatacaktır.

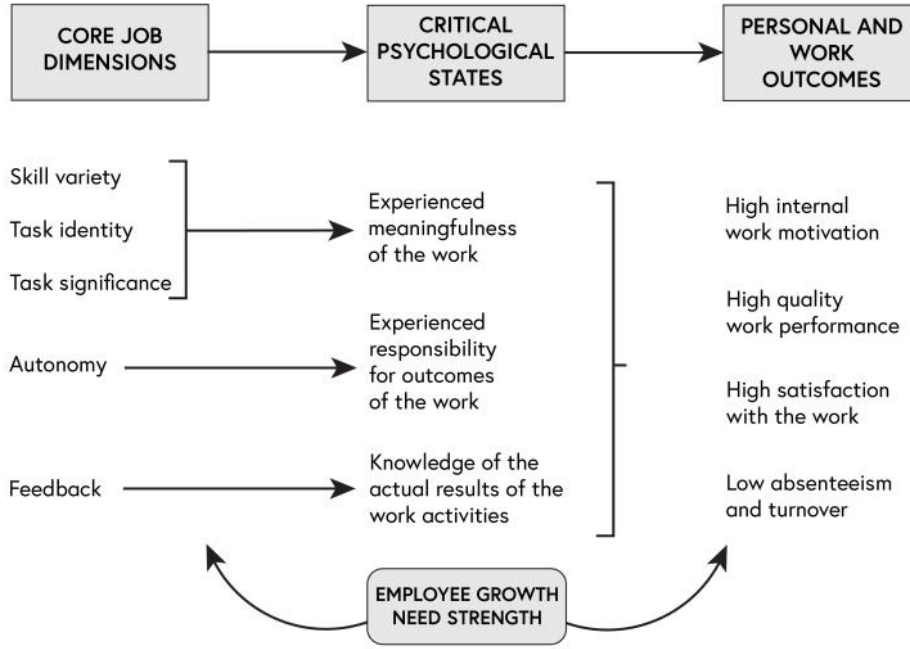
**Görev kimliği** işin tamamının mı yoksa bir kısmının mı çalışan tarafından yapılıp yapılmaması ile ilgilidir (Turgut vd., 2014). Görevin bir kısmını veya tamamını yapma arasındaki fark önemlidir çünkü çalışanlar, parçası oldukları iş sürecinin boyutunun genel itibariyle farkındadırlar.

**Görevin önemi**, işin diğer insanların hayatlarını önemli ölçüde değiştirip değiştirmediği ile ilgilidir (Bilgiç, 2008). Çalışanların yaptıkları işi önemli görmeleri, yaptıkları işe anlam yüklemelerine neden olmaktadır. Böylece çalışanlar işiyle ve şirketiyle anlam yoluyla bir bağ kuracaklardır. Bu bağ, çalışanların işyerinde olumlu tutum ve davranışlar sergilemelerinin önünü açacaktır.

**Özerklik**, çalışanın işinin gerekliliklerini dilediği şekilde yerine getirebilme bağımsızlığı anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle çalışanın bağımsızlığını kullanma yetkisine sahip olması ve süreç içerisinde işin yürütülmesine ilişkin operasyonların belirlenmesinde takdir yetkisinin kendisinde olması olarak tanımlanmaktadır (Gannon, 1979). Örgütsel alanda özerkliğin çalışana sağlanıyor olması, ihtiyaçlar teorisi dikkate alındığında önemli bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü özerklik insanın temel psikolojik ihtiyaçlarından biridir ve bireyler -derecesi kişiden kişiye değişse de- bu ihtiyacın karşılanmaması durumunda rahatsızlık ve memnuniyetsizlik duyma eğiliminde olacaklardır.

**İşin kendisinden geri bildirim**, çalışana işini ne kadar iyi yaptığına ilişkin verilen bilgiyi ifade etmektedir (Turgut vd., 2014). Geri bildirim, insanların işlerinde nasıl performans gösterdikleri hakkında fikir sahibi olmalarını sağlar. Dolayısıyla işinde ortalama ya da iyi düzeyde performans sergileyen çalışanlar, geri bildirim yoluyla başarı duygusunu pekiştiriyor. Kariyerlerinde iyi performans göstermeseler bile geri bildirim sayesinde fark edildiklerini ve önemsendiklerini hissedebilirler. Bu durumlar kişilerin işlerinden memnun kalmaları ve işlere karşı motivasyonlarının artması sonucunu doğurmaktadır.

**Tablo 1: İş Özellikleri Kuramının Teorik Modeli**



(Hackman & Oldham, 1980: 77)

Geliştirilmiş iş özelliklerinin bir sonucu olarak çalışanlar, işleriyle ilgili anlam ve sorumluluk hissetme eğiliminde olurlar. Tüm bu süreçler sayesinde çalışanlar, Tablo 1'de gösterildiği gibi daha iyi performans gösterme, içsel motivasyon oluşturma, tatmin olma ve daha az devamsızlık yapma eğilimindedirler. İşin, çalışanları motive etme potansiyeli büyükse (model şunu varsayar): çalışanların performans, memnuniyet ve motivasyon düzeyleri yükselirken, devamsızlık ve işten devir oranları azalacaktır. Modelin yanı sıra literatürde iş özelliklerinin davranışsal sonuçlarını da ortaya koyan pek çok çalışma bulunmaktadır (Behson vd., 2000; Fried ve Ferris, 1987; Loher vd., 1985; Miner, 2002).

Bu teorik altyapıyla Hackman ve Oldham (1980), kişi-iş uyumu sayesinde çalışanların yüksek motivasyon ve memnuniyetle işlerinden ödüllendirici bir deneyim yaşamalarının sağlanabileceği ve verimliliğin artırılacağı değerlendirilmesini yapmaktadırlar. Dolayısıyla iş özellikleri teorisinin amacı, yüksek kişi-iş uyumu değerlerine ulaşmayı amaçlayan iş

tasarımıyla çalışanların kapasitesinin daha güçlü kullanılabilmesidir. Başka bir deyişle, iş tasarımı yoluyla çalışanların tüm potansiyelinden yararlanılarak bireysel ve organizasyonel düzeyde faydalar elde edilmesi amaçlanmaktadır. İş tasarımı, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinin yanı sıra bireylerin kişisel gelişiminin de etkili bir şekilde desteklenmesinde önemli rol oynayacaktır.

## **2.2. İş Dizaynı**

İş dizaynı “bir çalışanın işi nasıl başardığını ve deneyimlediğini etkileyen, atanmış görev ve sorumluluklar halinde yapılandırılmış fırsatlar ve kısıtlamalar dizisidir” (Grant ve diğerleri, 2011, s. 418). Ayrıca Gagne (2014) işyerinin nasıl organize edildiği, yapılandırıldığı ve deneyimlendiğine ilişkin daha geniş bir iş tasarımı tanımı önermiştir. Organizasyonlar mesleki stresle, sağlıksız/memnun olmayan/mutsuz çalışanlarla, artan işten ayrılma oranlarıyla, artan maliyetlerle ve azalan organizasyonel verimlilikle karşı karşıya kaldığında işin yeniden tasarlanması gerekir. İşin yeniden tasarlanması için üç yöntem sunuldu: iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme.

**İş rotasyonu**, bir çalışanın, paralel organizasyon düzeyinde benzer beceri talepleri ile bir görevden diğerine periyodik olarak hareket etmesini ifade eden iş rotasyonu, işin aşırı rutinleşmesinin çalışanlara zarar vermesi durumunda bir alternatiftir. (Ansberry, 2022).

**İş genişletme**, bir işin gerektirdiği görevlerin nicelik ve niteliğindeki artışı içerir. Başka bir deyişle, işle ilgili görevlerin yerine getirilmesi için çalışanların daha fazla beceriye ve daha fazla çabaya ihtiyacı vardır.

**İş zenginleştirme**, çalışanlara organizasyon, işleyiş ve değerlendirme konularında yetki vererek işleri genişletir. Zenginleştirilmiş bir iş, çalışanın görevlerini yerine getirmesini sağlayacak süreçleri bütünleştirir, çalışanın özerkliğini teşvik eder, sorumluluğu artırır ve çalışanların kendi etkinliklerini inceleyip değiştirebilmeleri için rehberlik sağlar (J. R. Hackman, 1980).

İş tasarımının ölçüm yöntemleri belirli karakteristiklerin seçilmesinden geçer. Yukarıda belirtildiği gibi, Hackman ve Oldham yıllar önce iş özelliklerinin beş boyutunu ön sürdüler. Teorik altyapı geçerli ve sağlam olsa da teorinin genişletilmesine de ihtiyaç vardır. Çünkü iş yeri dönüştükçe iş özellikleri denkleme daha fazla dinamik dahil oluyor. Bu noktada, Morgeson ve Humphrey (2006) üç ana kategori altında kapsamlı iş özellikleri kümesi ortaya koymaktadır: görev özellikleri, bilgi özellikleri, sosyal özellikler ve işin bağlamı. Morgeson ve Humphrey'in çabası değerlidir çünkü mevcut sağlam teorileri genişletmek ve modelin güncel versiyonuyla literatürde daha geniş bulgular oluşturmak çok önemlidir. İş tasarımının

genişletilmiş bir ölçümünü elde etmek için dört ana faktör altında 18 iş özelliğini şu şekilde sundular:

**Tablo 2: İş Dizaynı Ölçeğinin (İDÖ) Faktörleri**

<b>Görev Özellikleri</b>	<b>Bilgi Özellikleri</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Özerklik</li><li>2. Görev çeşitliliği</li><li>3. Görev önemi</li><li>4. Görev kimliği</li><li>5. İşin kendisinden geri bildirim</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. İş karmaşıklığı</li><li>2. Bilgi işlem</li><li>3. Problem çözme</li><li>4. Beceri çeşitliliği</li><li>5. Uzmanlaşma</li></ol>
<b>Sosyal Özellikler</b>	<b>İşin Bağlamı</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sosyal destek</li><li>2. Birbirine bağımlı olma</li><li>3. Örgüt dışı etkileşim</li><li>4. Başkalarından geri bildirim alma</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ergonomi</li><li>2. Fiziksel koşullar</li><li>3. Çalışma koşulları</li><li>4. Ekipman kullanımı</li></ol>

### 2.3.Hipotezler

Bu çalışma İş Dizaynı Ölçeğinin Türkçe versiyonunun güvenlik ve geçerlilik analizlerini kapsamaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın ortaya koyduğu hipotezler şu şekildedir:

Hipotez 1: İş Dizaynı Ölçeğinin cronbach alpha değerinin  $>.70$  olması beklenmektedir

Hipotez 2: İş Dizaynı Ölçeğinin alt faktörlerinin KMO değerlerinin  $>.50$  olması beklenmektedir

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, İş Dizaynı Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanmasını amaçlamıştır. Araştırmanın hipotezlerini analiz etmek için İş Dizaynı Ölçeğinin Türkçe versiyonu ölçülerek deneysel olmayan bir tasarım gerçekleştirilmiştir. Ek olarak, örneklem grubu ile ilgili demografik form da çalışmaya dahil edilmiştir.

#### 3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini onam formunu onaylayan ve çalışmaya gönüllü olarak katılan 201 kişi oluşturmuştur. Mevcut çalışmaya katılım için gerekli olan tek kriter çalışan olmaktır. Çalışma, katılımcılara verilen geniş bir anket ile tek oturumda tamamlandı. Anket, erken dönem

uyumsuz şemalar, iş tasarımı, çalışan katılımı ve demografik sorulardan oluşan bir ölçekten oluşuyordu. Katılımcıların %61,4'ü (124) kadın, %37,3'ü (75) erkektir. Katılımcının yaş ortalaması 34,09 (SS = 9,684) olup, 21 ile 63 yaşları arasındadır. Örneklem yüksek düzeyde eğitime sahiptir. Örneğin katılımcıların 6'sı lise mezunu (%3), 8'i önlisans mezunu (%8), 93'ü lisans mezunu (%93), 66'sı üniversite mezunu olduğunu belirtti. yüksek lisans (%66) ve 27'si doktora (%27) sahibidir. Katılımcıların çoğu (N = 91, %45,3) eğitim sektöründe çalışmaktadır. Ayrıca katılımcıların %6,5'i sağlık kurumlarında, örneklemin %8'i teknoloji-bilgi teknolojileri bölümlerinde, %40,2'si ise diğer sektörlerdeki kurumlarda çalışmaktadır.

Katılımcıların toplam iş deneyimi 1 yıldan az ile 12 yıldan fazla arasında değişmektedir. Katılımcıların çoğu (70) %34,8 ile 12 yıldan fazla iş deneyimine sahip olduklarını bildirdi. Ayrıca örneklemin çoğunluğu (51 kişi) %25,4 ile mevcut şirkette 1 yıldan az iş tecrübesine sahip olduklarını belirtmiştir.

### **3.2. Materyal**

Bilgilendirilmiş Onam Formu ve örneklem hakkında detaylı bilgi toplamak amacıyla Demografik Form araştırmaya bataryasına dahil edildi. Bu çalışma, iş dizaynı ölçeğinin akreditasyonu amacıyla tasarlanmıştır. Çalışmanın anketi onam formu, demografik form ve Morgeson ve Humphrey tarafından hazırlanan İş Dizaynı Ölçeğinden oluşmaktadır.

Katılımcıların çalışmakta oldukları iş özelliklerini anlamak için örnekleme İş Dizaynı Ölçeği uygulandı. İş Dizaynı Ölçeği, iş tasarımına yönelik mevcut değerlendirme aracını genişletmek için Morgeson ve Humphrey (2006) tarafından oluşturulmuştur. Ölçek işin özelliklerine ilişkin kapsamlı faktörleri bünyesinde barındırmaktadır (4 ana faktör ve 14 alt faktör olmak üzere). Ana faktörler görev, bilgi, sosyal ve iş bağlamıdır. Alt faktörler ise şu şekildedir: özerklik, görev çeşitliliği, görevin önemi, görev kimliği, işin kendisinden geri bildirim, işin karmaşıklığı, bilgi işleme, problem çözme, beceri çeşitliliği, uzmanlaşma, sosyal destek, birbirine bağımlı olma, örgüt dışı etkileşim, başkalarından geri bildirim, ergonomi, fiziksel koşullar, çalışma koşulları ve ekipman kullanımı. Morgeson ve Humphrey'in (2006) çalışmasında iç tutarlılık yüksek olup anketin genelinin Cronbach alfa değeri .87'dir. Cronbach alfa değeri görev özellikleri için .95 ile .85 arasında, bilgi özellikleri için ise .84 ile .87 arasında değişmektedir. Ayrıca Cronbach alfa değeri sosyal özellikler için .80 ile .91 arasında, iş bağlamı için ise .64 ile .95 arasında değişmektedir. Ergonomi (iş bağlamındaki alt boyutlardan biri) .64 puanla daha düşük bir Cronbach alfa değerine sahiptir.



### 3.3. Prosedür

Verilerin toplanmasından önce çalışmanın tasarımı İstanbul Bilgi Üniversitesi Etik Kurul Kurulu'na sunulmuş ve araştırma için etik onay alınmıştır. Ölçeğin dördüncü faktörünün (işin bağlamı) iki ana nedenden dolayı uyarılama sürecinden çıkarılmasına karar verilmiştir: faktörün güvenilirlik değerlerinin düşük olması ve veri toplama sırasındaki çalışma koşullarının (araştırmanın verileri Covid-19 döneminde toplanmıştır) pandemi nedeniyle katılımcıların işyerlerindeki gerçek fiziksel koşulları yansıtmaması. Etik onayın ardından çalışmanın ilk aşaması İş Dizaynı Ölçeği'nin çevirisi olmuştur. Öncelikle ölçek 5 farklı çevirmen tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve 5 farklı çevirmen tarafından da İngilizce'ye geri çevrilmiştir. Çeviri aşamasının ardından 15 katılımcıyla pilot çalışma yapılmıştır. Katılımcıların yanıtları ve yorumları dikkate alınarak ölçeğin Türkçe versiyonu revize edilmiş ve envanter son halini almıştır.

Veriler araştırma bataryasının (onam formu, demografik form ve İDÖ) çevrimiçi (google formlar aracılığıyla) yöntem ile katılımcılara ulaştırılmasıyla toplanmıştır. Araştırmada örneklem yöntemi olarak kartopu örnekleme uygulanmış olup, katılımcılara kişisel ağlar ve sosyal medya aracılığıyla ulaşılmıştır. Katılımcılardan araştırmaya gönüllü katılımları konusunda onam formu aracılığıyla rızaları alınmıştır. Onam sonrası tüm katılımcıları cinsiyet, yaş, eğitim, toplam iş deneyimi, mevcut şirketteki iş deneyimi ve çalıştıkları şirketin sektörü hakkında veri toplamak amacıyla Demografik Bilgi Formu karşılamıştır. Demografik Bilgi Formu'nun ardından katılımcılara İş Dizaynı Ölçeği soruları rastgele karıştırılmış bir biçimde verilmiş ve 6'lı Likert ile ölçümü yapılmıştır.

### 4. Bulgular

Araştırmaya 201 katılımcı katılmıştır. Eksik değer analizinde tüm katılımcıların verileri tutarlı bulunmuştur. Bu nedenle analiz için tüm katılımcıların yanıtları kullanılmıştır. Araştırmanın istatistiksel analizlerinde Sosyal Bilimciler için İstatistik Paketi (SPSS v. 21.0, Armonk, NY) kullanıldı.

Veri setinin normalliğini temsil etmek için değişkenler çarpıklık ve basıklık değerleri açısından kontrol edildi. Demografiye ilişkin olarak, mevcut şirketteki toplam iş deneyimi ve iş deneyiminin yanı sıra diğer değişkenler de simetrik olmayan özellikler göstermektedir. Cinsiyet çarpıklığının sola çarpık olması, araştırmaya kadın katılımının yüksek olduğunu ifade etmektedir. Yaşla ilgili olarak çarpıklığın sağa çarpık, basıklığın ise  $-0.027$  olması, dağılımın normal dağılıma göre daha hafif kuyruklu olduğunu göstermektedir. Eğitimin çarpıklığı  $-0.44$

olarak bulunmuş olup bu durum dağılımın olumsuz çarpık olduğunu; eğitimin basıklığı 1,09 olarak bulunmuş, bu da dağılımın normal dağılıma göre daha hafif kuyruklu olduğunu göstermektedir. Bu durum, mevcut çalışmanın eğitim düzeyinin nispeten yüksek olduğu anlamına gelmektedir. Sektörün çarpıklığının 1,35 olması dağılımın pozitif çarpık olduğunu; sektörün basıklığının 1,50 olması, dağılımın normal dağılıma göre daha hafif kuyruklu olduğunu göstermektedir. Araştırmaya 27 farklı sektörden çalışan katılmış olsa da katılımcıların büyük bir kısmı eğitim alanında çalışıyor. Ayrıca işe adanmışlığın çarpıklığı ve basıklığı simetriktir ve normal dağılımla karakterize edilir.

#### **4.1. Güvenlik ve Geçerlilik Analizi**

Faktör ve güvenilirlik analizi sonucunda 3 ana faktör altında 48 soru bataryada kullanılmıştır. Her 3 faktörü ayrı ayrı ölçmek için; Görev özellikleri puanı için 17 maddenin, bilgi özellikleri puanı için 15 maddenin ve sosyal özellikler puanı için 16 maddenin ortalaması alınmıştır. Ayrıca envanter 48 madde içermektedir. 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 6 (Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde 6'lı Likert ölçümü ile veri toplama sağlanmıştır. Araştırmaya katkıda bulunan her bir katılımcının iş özelliklerini değerlendirmek için 48 maddenin tamamının ortalaması alındı.

201 katılımcıdan toplanan verilerden, İş Dizaynı Ölçeği'nin 63 maddesinin korelasyon matrisi üzerinde temel bileşenler faktör analizi yapıldı. Analizler sonucunda 15 madde ölçekten çıkarılmıştır (9, 12, 15, 18, 21, 22, 23, 33, 37, 38, 40, 42, 48, 49, 50. maddeler). Genel varyansın %69,3'ünü oluşturan üç faktörlü bir yapı ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Bu faktörlerden üçü de orijinal envanterin boyutlarına karşılık geliyordu. Faktör analizinde promax rotasyonu kullanılmıştır. Faktörlerden biri görev özellikleri (GÖ), diğeri bilgi özellikleri (BÖ) ve üçüncüsü sosyal özellikler (SÖ) olarak tanımlanmıştır. Bunlar ölçeğin orijinali ile birebir örtüşmektedir.

Bu araştırma kapsamında İş Dizaynı Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması ve akreditasyona için gerekli güvenlik-geçerlilik analizleri yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda ana faktörlerin KMO değerlerinin .856 ile .914 arasında değişmesi ölçeğin yüksek tutarlılığını göstermektedir. Ayrıca envanterin güvenilirliği de 0,73 ile 0,95 arasında değişen puanlarla yüksek düzeyde elde edilmiştir.

**Tablo 3: İş Dizayını Ölçeği Türkçe Versiyonunun Faktör Analizi**

Ana Faktörler	KMO Değeri	Çıkarımların kümülatif toplamaları
Görev Özellikleri	.914	70,8 %
Bilgi Özellikleri	.899	67,9%
Sosyal Özellikler	.856	71,1%

İş

Dizayını Ölçeği'nin uyarlama analizinde genel görev özelliklerine ilişkin Cronbach alfa değerlerinin .93; bilgi özellikleri için 0,87; sosyal özellikler açısından ise 0,78'dir. Bu çalışma için iç tutarlılık referans alınan çalışmayla tutarlıydı; Genel TC için Cronbach alfa .93; KC için Cronbach alfa değeri .86; Cronbach alfa genel SC için .91 olarak bulunmuştur.

**Tablo 4: İş Dizayını Ölçeğinin Türkçe Versiyonunun Cronbach Alpha Değerleri**

Faktörler / Alt Faktörler	Cronbach Alpha Değeri
Görev Özellikleri	.93
Özerklik	.95
Görev Önemi	.87
Görev Çeşitliliği	.85
Bilgi Özellikleri	.86
Adaptif Uzmanlık	.93
Bilgi İşlem	.86
İşin Karmaşıklığı	.73
Sosyal Özellikler	.91
Birbirine Bağımlı Olma	.88
Başkalarından Geri Bildirim Alma	.90
Örgüt Dışı Etkileşim	.85
Sosyal Destek	.81

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulguları ışığında İş Dizaynı Ölçeği yüksek güvenilirlik ve geçerlilik değerleri ile Türkçe'ye başarıyla uyarlanmıştır. Hackman ve Oldham'ın (1975) ortaya koyduğu teorik yaklaşımdan pratikte faydalanabilmenin birinci basamağı olan ölçüm ile ilgili literatüre güncel bir katkıda bulunulmuştur. Bu akreditasyonun hem akademik hem de kurumsal anlamda fayda sağlaması temenni edilmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları ile ilgili olarak, örneklemin eğitim düzeyinin yüksek olması ve genel çalışma sektörünün eğitim olması sebebiyle farklı demografik yapıya sahip örneklem ile de çalışılması faydalı olacaktır.

Bu çalışmada, dönemsel sebeplerden ötürü kapsam dahiline alınmayan dördüncü faktörün (işin bağlamı) de Türkçe uyarlamasının yapılması gelecekteki araştırmalar için tavsiye edilmektedir. Buna ek olarak ölçeğin Türkçe versiyonunda ortaya çıkan değişiklikler başka kültürdeki uyarlamalar incelenerek kültürlerarası karşılaştırmanın sağlanması da faydalı olacaktır.

## Kaynakça

- Ansberry, C. (2022). In the New Workplace, Jobs Morph to Suit Rapid Pace of Change. *Wall Street Journal*, A1.
- Behson, S. J., Eddy, E. R., & Lorenzet, S. J. (2000). The importance of the critical psychological states in the job characteristics model: A meta-analytic and structural equations modeling examination. *Current Research in Social Psychology*, 5(12), 170–189.
- Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı Geniş kapsamlı bir gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66–77.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322.
- Gagne, M. (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory* (P. E. Nathan (ed.)). Oxford University Press.
- Gannon, M. J. (1979). *Organizational Behavior: A Managerial and Organizational Perspective*. Boston&Toronto: Little Brown and Company.

- Grant, A. M., Fried, Y., & Juillerat, T. (2011). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: Building and developing the organization* (pp. 417–453). American Psychological Association.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159–170.
- Hackman, J. R. (1980). *Work redesign*. Boston: Addison-Wesley.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250–279.
- Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A meta-analysis of the relation of job characteristics to job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 70*(2), 280–289.
- Miner, J. B. (2002). Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses. In *Organizational Behavior: Foundations, Theories, and Analyses*. Dryden Press.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology, 91*(6), 1321–1339.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior* (D. Parker (ed.); 13th ed.). Pearson.
- Turgut, H., Bekmezci, M., & Mert, İ. S. (2014). İş özelliklerinin çalışanların iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisi. In M. Özdevecioğlu, T. Dedeoğlu, & N. Çapar (Eds.), *2. Örgütsel Davranış Kongresi* (pp. 811–821). 2. Örgütsel Davranış Kongresi: Melikşah Üniversitesi, Kayseri.

## İŞ ANLAMLILIĞININ İŞ AKIŞ DENEYİMİNE ETKİSİ: NOMOFOBİNİN ROLÜ\*

**Mustafa İNCE**

*Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, [mustafa.ince244@gmail.com](mailto:mustafa.ince244@gmail.com)*

**Dr. Öğr. Üyesi Ayşe KARACA**

*Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, [ayse.karaca@dpu.edu.tr](mailto:ayse.karaca@dpu.edu.tr)*

### Özet

İş akış deneyimi kavramı son yıllarda sıklıkla çalışılmaya başlamış olmakla birlikte, bu deneyimi etkileyen faktörlere ilişkin alan yazında çok fazla araştırmanın bulunmadığı görülmektedir. Literatürdeki bu boşluktan yola çıkarak bu çalışmada, iş anlamlılığının iş akış deneyimine etkisi ve bu ilişkiyi düzenleyen bir faktör olarak nomofobinin rolü araştırılmıştır. Çalışma hipotezlerini test etmek amacıyla 389 akademisyenden veri toplanmış olup Hayes Process Makro programı aracılığı ile hipotezlerin testi gerçekleştirilmiştir. Bulgular, iş anlamlılığının iş akış deneyimini pozitif yönde etkilediğini gösterirken, nomofobinin bu ilişkide düzenleyici bir rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

***Anahtar Kelimeler:** İş Anlamlılığı, İş Akış Deneyimi, Nomofobi*

### 1. Giriş

Çağın getirdiği ekonomik ve teknolojik değişimlerle birlikte, bireylerin zihinleri günümüzde hiç olmadığı kadar farklı etmenlerle meşgul olmakta ve bu durum çalışanın işe odaklanmasını da zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda, son yıllarda literatürde sıklıkla incelenen konulardan biri de iş akış deneyimi olmuştur. İş akış deneyimi kavramı her geçen gün popüleritesini artırmakla birlikte, örgütsel anlamda pek çok pozitif getirisi olan bu deneyimin nasıl sağlandığına ilişkin alan yazında çok fazla araştırmanın bulunmadığı görülmektedir. Bu noktada literatüre katkı sağlamayı amaçlayan bu çalışmada, Genişlet ve İnşa Et Teorisi (Fredrickson, 2001) temelinde, akış deneyiminin öncüllerinden biri olarak iş anlamlılığının odaklanılmış olup alan yazında, yazarın bilgisi dahilinde, bu konunun daha önce hemen hemen hiç incelenmediği tespit edilmiştir.

\*Bu çalışma, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde "İş Anlamlılığının İş Akışına Etkisi: Nomofobinin Düzenleyici Rolü" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

İş anlamlılığının iş akış deneyimine etkisi önemli olmakla beraber, bu etkiyi şekillendiren faktörlerin (düzenleyici değişkenlerin) neler olduğunu incelemek de bir o kadar önemli olmaktadır. Pek çok değişkenin bu ilişkide düzenleyici rol oynama potansiyeli olmakla birlikte, Dikkat Kontrolü Teorisi (Eysenck vd., 2007) ve Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989) bağlamında bu çalışmada temel olarak nomofobi kavramına odaklanılmıştır. Nomofobi kavramı geçmişte sağlık ve psikoloji gibi alanlarda sıklıkla incelenmiş olsa da kavramın örgütsel bağlamda etkilerine odaklanan çok az sayıda çalışmanın olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu araştırma, iş anlamlılığının iş akış deneyimine etkisinde nomofobinin düzenleyici rolünü de inceleyerek alan yazına katkı sağlamayı amaçlamıştır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. İş Anlamlılığının İş Akış Deneyimine Etkisi:**

İş akış deneyimi, kişinin yapmakta olduğu faaliyete yoğun bir şekilde odaklanması olarak tanımlanmakta olup, kendini işe verme, işten zevk alma ve içsel iş motivasyonu olmak üzere üç temel bileşenden oluşmaktadır (Bakker, 2005; Csikszentmihalyi, 1990). Geçmiş çalışmalarda, iş akış deneyiminin performans, iş tatmini, işe tutkunluk ve yaratıcılık gibi pek çok çıktıyla pozitif ilintili olduğu tespit edilmiştir (Liu vd., 2023). Bu bağlamda araştırmacıların dikkatini çeken konulardan birisi de bireysel ve örgütsel olumlu getirileri olan bu deneyimi etkileyen faktörlerin neler olduğu sorusu olmuştur. Yapılan çalışmalarda kişilik (Callea vd., 2022), iş özellikleri (Demerouti, 2006), liderlik (Schermuly ve Meyer, 2020) ve psikolojik sermaye (Kawalya vd., 2019) gibi faktörlerin iş akış deneyimini etkilediği bulgulanmıştır. Bu faktörlere ek olarak bu çalışmada, iş anlamlılığının çalışanların akış deneyimleri üzerindeki etkisi araştırılmış olup, Genişlet ve İnşa Et Teorisi (Fredrickson, 2001) temelinde işini anlamlı bulan bireylerde iş akış deneyiminin daha yüksek olacağı öngörülmüştür.

Genişlet ve İnşa Et Teorisine (Fredrickson, 2001) göre, deneyimlenen olumlu duygular kişinin bilişsel seçeneklerini genişleterek yeni ve kalıcı kişisel kaynakların inşasını sağlamakta ve bu kaynakları eyleme yönelik kullanma noktasında kişiyi teşvik etmektedir. Bu teori temelinde düşünüldüğünde, çalışanın yapmakta olduğu işi önemli bir amaca hizmet eder ve anlamlı bulması (Pratt ve Ashforth, 2003) bir takım pozitif duygu deneyimlerini de beraberinde getirecektir (Ritchie vd., 2016). İçinde bulunulan bu olumlu duygu hali çalışanın işine ilişkin daha yararlı bilgi ve deneyimleri arama dürtüsünü genişletecek ve böylece kişi yeni kaynaklar inşa ederek bu kaynakları işini en iyi şekilde yapma noktasında kullanmaya başlayacaktır (Fürstenberg vd., 2021; Han vd., 2021; Soane vd., 2013). Dolayısıyla, çalışanın işine atfettiği anlam arttıkça kendini işe vermesi (Han vd., 2021), işten zevk alması ve içsel olarak işe motive



olması da (Steger vd., 2012) artarak daha yüksek bir akış deneyimi yaşanacaktır. Buna paralel nitelikte, geçmiş çalışmalarda da iş anlamlılığının işe tutkunluk, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi pek çok çıktıyı pozitif etkilediği bulgulanmıştır (Allan vd., 2019). Buna göre, çalışmanın ilk hipotezi aşağıdaki gibidir:

*H1: İş anlamlılığının iş akış deneyimi üzerinde pozitif etkisi vardır.*

## **2.2. Nomofobinin Rolü:**

Nomofobi, kişinin mobil telefona ya da mobil telefon aracılığıyla sunulan servislere erişiminin olmamasına ilişkin hissettiği kaygı ve korku durumunu ifade etmekte olup (Yıldırım ve Correia, 2015), yaşadığımız hızlı teknolojik değişimler doğrultusunda gün geçtikçe önemi artan kavramlardan biri olmaktadır. Geçmiş çalışmalarda nomofobinin psikolojik ve fizyolojik etkileri sıklıkla incelenmiş olmakla birlikte, kavramın örgütsel etkilerine ilişkin henüz çok fazla araştırılmanın yapılmadığı görülmektedir. Yapılan sınırlı sayıda çalışmada ise birbiriyle çelişen sonuçlar bulgulanmış olup, bazı çalışmalar nomofobinin örgütsel çıktıları negatif etkilediğini gösterirken (Demirci vd., 2021) bazıları ise hem pozitif hem de negatif etkisinin olabileceğinin altını çizmiştir (Wang ve Suh, 2018). Literatürü bu noktada genişletmeyi amaçlayan bu çalışmada, iş anlamlılığının iş akış deneyimi üzerindeki etkisinde nomofobinin düzenleyici rolü incelenmiş olup, Dikkat Kontrolü Teorisi (Eysenck vd., 2007) ve Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989) bağlamında, iki değişken arasındaki pozitif ilişkinin nomofobik çalışanlarda daha zayıf olacağı öngörülmüştür.

Dikkat Kontrolü Teorisi (Eysenck vd., 2007) kaygının vücudun dikkat sistemini bozarak hedefe yönelik odaklanmayı negatif etkilediğini belirtmektedir. Bu teoriye göre, bireylerde kaygı ve endişe düzeyi yükseldikçe bilişsel işleyiş zarar görmekte ve odaklanma sorunu artmaktadır. Buna göre, nasıl ki pozitif duygular kaynak genişletme ve inşa etme sürecini aktif hale getirmekteyse, nomofobinin yol açtığı kaygı ve stres gibi negatif duyguların da çalışanın bilişsel işleyişini kısıtlayarak bu sürece zarar vermesi beklenebilir (Fredrickson, 2001). Bununla birlikte, nomofobik bireylerde problemlili cep telefonu kullanımının fazla olması durumu da (Kaviani vd., 2020) çalışanın zaman ve enerjisini tüketerek işe dikkatini vermesini zorlaştıracaktır. Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989) bağlamında düşünüldüğünde, zaman ve enerji gibi değerli kaynaklarını nomofobik davranışlar sebebiyle tüketen bir çalışanın işine yöneltebileceği daha az kaynağı olacağından iş anlamlılığının akış deneyimine dönüşmesi de zorlaşacaktır. Buna göre, çalışmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibidir:



*H2: Nomofobi, iş anlamlılığı ve iş akış deneyimi arasındaki ilişkide düzenleyici rol oynamaktadır. Öyle ki, nomofobi düzeyi yüksek bireylerde iş anlamlılığının iş akış deneyimi üzerindeki pozitif etkisi daha zayıf olacaktır.*

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Örneklem:**

Çalışma örneklemini kapsamında, Türkiye'nin farklı bölgelerinde çalışmakta olan 395 akademisyenden online anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Akıllı telefona sahip olmadığını belirten iki katılımcının ve aykırı değer olduğu tespit edilen dört anketin veri setinden çıkarılması sebebiyle çalışmanın örneklem sayısı 389 olarak belirlenmiştir. Örneklemde yer alan katılımcıların çoğunluğunu erkek bireyler oluştururken (%52,4), büyük bölümünün 35-44 yaş aralığında (%38) ve evli (%72,2) olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun doktora mezunu olup (%68,1) bir devlet üniversitesinde çalışmakta olduğu (%86,1) ve 5-9 yıl arasında hizmet süresinin olduğu (%35) tespit edilmiştir.

#### **3.2. Ölçme Araçları:**

Araştırma değişkenlerinden *iş akış deneyimini* ölçmek amacıyla, Bakker (2008) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Mavi vd. (2021) tarafından uyarlanan “İş Akışı Envanteri Ölçeği” kullanılmıştır. İş akışı ölçeği, kendini işe verme, işten zevk alma ve içsel iş motivasyonu olmak üzere üç boyuttan ve on üç maddeden oluşmaktadır. Diğer bir değişken olan *iş anlamlılığını* ölçmek amacıyla, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ve Sürgevil vd. (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Psikolojik Güçlendirme” ölçeğinin üç maddeden oluşan “Anlamlılık” boyutu kullanılmıştır. Katılımcıların *nomofobi* düzeylerini belirlemek amacıyla Yıldırım ve Correia (2015) tarafından geliştirilen ve Yıldırım vd.'nin (2016) Türkçe'ye uyarladığı “Nomofobi Ölçeği” kullanılmıştır. Nomofobi ölçeği, bilgiye erişememe, rahatlıktan feragat etme, iletişim kuramama ve çevrimiçi bağlantıyı kaybetme olmak üzere dört boyuttan ve yirmi maddeden oluşmaktadır. Son olarak, katılımcılara ilişkin *cinsiyet, yaş, eğitim, hizmet süresi* gibi faktörlerin iş akış deneyimini etkileyeceği düşünüldüğünden, çalışmada bu değişkenler istatistiksel olarak kontrol edilmiştir. Cinsiyet dışındaki diğer değişkenler kategorik olarak ölçüldüğü için analizden önce kukla (dummy) değişken haline getirilmiştir.

#### **3.3. Verilerin Analizi:**

Verilerin analizi kapsamında öncelikli olarak veride eksik ve uç değer olup olmadığı kontrol edilmiş ve herhangi bir eksik değere rastlanmamıştır. Uç değerlerin tespitinde standardize

edilmiş z değerleri ve qq grafiklerine birlikte bakılmış (Tabachnick ve Fidell, 2007) ve sorunlu olduğu tespit edilen dört anket veri setinden çıkartılmıştır.

Ardından, model veri uyumunu görmek üzere gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizi'ne (DFA) geçilmiştir (Anderson ve Gerbing, 1988). DFA sonucunda, nomofobi ve iş akış deneyimi ölçeklerinden ikişer madde faktör yüklerinin düşük olmasından dolayı modelden çıkarılmış ve model uyum iyilik değerlerinin literatürde belirtilen referans aralıklarına geldiği görülmüştür:  $\chi^2/df = 1,987$ ; RMSEA= ,05; CFI= ,94; TLI= ,94

DFA analizinin ardından geçerlilik ve güvenilirlik analizine geçilmiş ve çalışmada yer alan ölçeklerin yakınsak/ayrışım geçerlilikleri ile güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981). Yakınsak geçerlilik için AVE değerlerinin ,50 ve üzeri; CR değerlerinin ise ,70 ve üzeri olması beklenmektedir. Tablo 1 incelendiğinde bu değerlerin istenen aralıklarda olduğu görülmektedir. Faktör yüklerinin de ,50 ve üzeri ve anlamlı olduğu tespit edildiğinden yakınsak geçerliliğin sağlandığı görülmüştür. Ayrıca, her bir ölçeğe ilişkin AVE değerinin karekökünün, yapılar arası en yüksek korelasyon değerinden daha fazla olması da ayrışım geçerliliğinin sağlandığını göstermiştir. Daha sonra, ölçeklerin güvenilirlikleri incelenmiş olup, sonuçlar tüm ölçeklerin Cronbach Alpha değerinin ,70'in üzerinde olduğunu göstermiştir (Nunnally, 1978).

Ön analizler kapsamında son olarak normallik analizi yapılmış olup, ölçeklere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin literatürde belirtilen -1 ve + 1 aralığı içerisinde olduğu görüldüğünden, tüm ölçeklerin normal dağılım sergiledikleri bulgulanmıştır (Hair vd., 2010). Hipotezlerin testinde ise SPSS Process Makro (Model 1; Hayes, 2013) kullanılmıştır.

**Tablo 1: Geçerlilik ve Güvenirlik Testi Sonuçları**

Ölçek	CR	AVE-AVE Karekök	Cronbach Alpha
İş Akışı	,89	,74-,86	,89
İş Anlamlılığı	,88	,71-,84	,87
Nomofobi	,85	,59-,77	,93

#### 4. Bulgular

Değişkenlere ilişkin betimleyici istatistikler ve Pearson korelasyon değerleri Tablo 2'de gösterilmektedir.

**Tablo 2: Korelasyon Tablosu**

Değişkenler	Ort	S.D	1	2	3	4	5	6
-------------	-----	-----	---	---	---	---	---	---

1. Cinsiyet	0,52	0,50							
2. Yaşd1	0,01	0,11	,017						
3. Yaşd2	0,30	0,46	-,077	-,075					
4. Yaşd4	0,19	0,39	,102*	-,055	-,317**				
5. Yaşd5	0,10	0,30	,034	-,039	-,223**	-,163**			
6. Yaşd6	0,01	0,11	,063	-,013	-,075	-,055	-,039		
7. Eğitimd1	0,05	0,21	-,011	,301**	,094	-,075	-,034	-,025	
8. Eğitimd2	0,27	0,44	-,053	,033	,488**	-,235**	-,207**	-,070	
9. Hiz.Sürd1	0,07	0,25	-,014	,321**	,206**	-,083	-,094	-,032	
10. Hiz.Sürd2	0,20	0,40	-,082	-,058	,279**	-,095	-,066	-,058	
11. Hiz.Sürd4	0,23	0,41	-,026	-,062	-,263**	-,087	-,102*	-,007	
12. Hiz.Sürd5	0,15	0,35	,138**	-,048	-,276**	,353**	,405**	,080	
13. Nomofobi	2,78	0,75	-,049	,086	,176**	-,047	-,103*	-,074	
14. İş Akışı	3,84	0,58	-,028	,009	-,173**	,166**	,040	,035	
15. İş Anlam.	4,24	0,62	-,045	,090	-,035	,123*	-,019	,004	
<b>Değişkenler</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	
1. Cinsiyet									
2. Yaşd1									
3. Yaşd2									
4. Yaşd4									
5. Yaşd5									
6. Yaşd6									
7. Eğitimd1									
8. Eğitimd2	-,135**								
9. Hiz.Sürd1	,365**	,098							
10. Hiz.Sürd2	-,020	,208**	-,141**						
11. Hiz.Sürd4	-,061	-,165**	-,151**	-,273**					
12. Hiz.Sürd5	-,092	-,224**	-,117*	-,211**	-,226**				
13. Nomofobi	-,017	,090	-,053	,128*	-,018	-,086			
14. İş Akışı	-,174**	-,126*	-,097	,012	,061	,030	-,026		
15. İş Anlam.	-,046	-,047	,056	-,022	,000	-,008	,002	,679**	
N= 389	**p<,01	*p<,05							

Hipotezlerin testine yönelik gerçekleştirilen analiz sonuçları ise Tablo 3’de sunulmaktadır.

**Tablo 3: İş Anlamlılığının İş Akış Deneyimine Etkisi:  
Nomofobinin Düzenleyici Rolü**

	B	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	3,8744	,0529	73,1844	,0000	3,7703	3,9785

<b>Bağımsız Değ.</b>						
İş Anlamlılığı	,6223	,0346	17,9884	,0000	,5543	,6904
<b>Moderatör</b>						
Nomofobi	-,0108	,0291	-,3726	,7097	-,0680	,0463
<b>Etkileşim Değ.</b>						
İşAnlam*Nomo	-,0435	,0406	-1,0729	,2840	-,1233	,0363
<b>Kontrol Değ.</b>						
Cinsiyet	-,0089	,0428	-,2077	,8356	-,0931	,0753
Yaşd1	,0505	,2108	,2397	,8107	-,3640	,4650
Yaşd2	-,1139	,0621	-1,8358	,0672	-,2360	,0081
Yaşd4	,0890	,0685	1,2987	,1948	-,0457	,2237
Yaşd5	,0866	,0864	1,0015	,3172	-,0834	,2566
Yaşd6	,1514	,1919	,7889	,4307	-,2260	,5288
Eğitimd1	-,3267	,1148	-2,8460	,0047	-,5524	-,1010
Eğitimd2	-,0718	,0575	-1,2482	,2127	-,1849	,0413
Hiz.Sürd1	-,1155	,0965	-1,1972	,2320	-,3053	,0742
Hiz.Sürd2	,1020	,0602	1,6951	,0909	-,0163	,2204
Hiz.Sürd4	,0416	,0600	,6941	,4881	-,0763	,1595
Hiz.Sürd5	-,0636	,0782	-,8141	,4161	-,2173	,0901

**Bağımlı Değ.:** İş Akış Deneyimi

N=389; R<sup>2</sup>= ,51; F(15, 373) = 26,40; p< ,001

Tablo 3’de görüldüğü üzere, iş anlamlılığının iş akış deneyimi üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu (b=,62; %95 CI=[0,5543;0,6904]; p<,05) bulgularından çalışmanın ilk hipotezi (H1) kabul edilmiştir. Buna göre, çalışanlarda işin anlamlılığı algısı arttıkça iş akış deneyiminin de arttığı görülmektedir. Ancak, tabloda da görüldüğü gibi, nomofobi ile iş anlamlılığı arasında oluşturulan etkileşim değişkeninin negatif fakat anlamlı olmadığı (b=-,04; %95 CI=[-0,1233;0,0363]; p>,05) tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu sonuç, nomofobinin iş anlamlılığı ile iş akış deneyimi arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolünün bulunmadığını gösterdiğinden çalışmanın ikinci hipotezi (H2) reddedilmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın temel motivasyonu, iş anlamlılığının iş akış deneyimi üzerindeki etkisini belirlemek ve bu iki değişken arasındaki ilişkide nomofobinin düzenleyici rolünü incelemektir. Bu kapsamda Türkiye’de çalışmakta olan 389 akademisyenden veri toplanmış olup, bulgular çalışmanın ilk hipotezini destekler nitelikte işini anlamlı bulan çalışanlarda akış deneyiminin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu bulgu doğrultusunda, uygulamaya yönelik bir öneri

olarak yöneticilerin işgörenlerin beceri, yetenek ve niteliklerine göre iş ve çalışma ortamı oluşturarak işin anlamlılığını artıracak önlemler almasının önemli olacağı söylenebilir.

Çalışmanın ikinci hipotezi olan nomofobinin iş anlamlılığını ile akış deneyimi arasındaki ilişkide düzenleyici rolü ise desteklenmemiştir. Bu bulguyu açıklayan muhtemel bir sebep olarak, araştırmanın örneklem grubunu oluşturan akademisyenlerin çoğunluğunun 25 yaş ve üzeri bireyleri kapsamaması nedeniyle nomofobinin onlar için problemliliği telefon kullanımına yol açmaması, dolayısıyla zaman ve enerji kaybı oluşturmaması olduğu düşünülebilir. Nitekim, geçmiş araştırmalarda nomofobinin genç bireylerde (18-25) daha çok problemliliği telefon kullanımına yol açtığı bulgulanmıştır (Kaviani vd., 2020). Nomofobiye ilişkin beklenmeyen bu bulguyu açıklayan bir diğer faktör ise yine çalışmanın örneklem grubunu oluşturan akademisyenlerin cep telefonu kullanımı açısından kontrol derecesi yüksek (örn: toplantı sırasında cep telefonu kullanımına ilişkin kararı kişinin kendisinin veriyor olması) bir işte çalışıyor olmalarından ötürü, nomofobinin onlar için stres ve kaygı yaratan bir tehdit olmadığı da düşünülebilir (Tams vd., 2018). Sonuç olarak, her ne kadar bu çalışmada nomofobinin anlamlı bir etkisi bulgulanmamış olsa da örneklem grubuna ilişkin bahsedilen bu özellikler göz önüne alındığında, çalışmanın farklı sektörlerden toplanan verilerle tekrar edilmesinin de yerinde olacağını altını çizmek gerekmektedir.

### **Kaynakça**

- Allan, B.A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H.M., & Tay, L. (2019). Outcomes of meaningful work: A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 56(3), 500-528.
- Anderson, J.C., & Gerbing, D.W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bakker, A.B. (2005). Flow among music teachers and their students: The crossover of peak experiences, *Journal of Vocational Behavior*, 66, 26– 44.
- Bakker, A.B. (2008). The work related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414.
- Callea, A., Caracuzzo, E., Costanzi, M., & Urbini, F. (2022). Promoting flow at work through proactive personality: A sequential mediation model with evidence from Italian employees. *Sustainability*, 14, 1-14.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: HarperPerennial.

- Demerouti, E. (2006). Job characteristics, flow, and performance: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(3), 266-280.
- Demirci, B., Kılıç, Ö., & Özhasar, Y. (2021). Yiyecek içecek işletmelerinde nomofobinin işgören verimliliğine etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 13*(4), 3514-3524.
- Eysenck, M.W., Derakshan, N., Santos, R., & Calvo, M.G. (2007). Anxiety and cognitive performance: Attentional Control Theory. *Emotion, 7*(2), 336-353.
- Fredrickson, B.L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist, 56*(3), 218-226.
- Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
- Fürstenberg, N., Alfes, K., & Shantz, A. (2021). Meaningfulness of work and supervisory-rated job performance: A moderated-mediation model. *Human Resource Management, 60*(6), 903-919.
- Hair, J., Black, J.W., Babin, B. J., & Anderson, E.R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. United State of America: Pearson Prentice Hall.
- Han, S.H., Sung, M., & Suh, B. (2021). Linking meaningfulness to work outcomes through job characteristics and work engagement. *Human Resource Development International, 24*(1), 3-22.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression Based Approach*, New York: The Guilford Press.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513-524.
- Kaviani, F., Robards, B., Young, K. L., & Koppel, S. (2020). Nomophobia: Is the fear of being without a smartphone associated with problematic use? *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*, 1-19.
- Kawalya, C., Munene, J.C., Ntayi, J., Kagaari, J., Mafabi, S., & Kasekende, F. (2019). Psychological capital and happiness at the workplace: The mediating role of flow experience. *Cogent Business & Management, 6*(1), 1-13.
- Liu, W., Lu, H., Li, P., van der Linden, D., & Bakker, A.B. (2023). Antecedents and outcomes of work-related flow: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior, 144*, 1-19.

- Mavi, D., Ayyıldız, P., Topaloğlu, H., & Özdemir, M. (2021). İş akışı envanterinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(3), 1141-1154.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGrawHill.
- Pratt, M.G., & Ashforth, B.E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 308–327. San Francisco: BerrettKoehler.
- Ritchie, T.D., Sedikides, C., & Skowronski, J.J. (2016). Emotions experienced at event recall and the self: Implications for the regulation of self-esteem, self-continuity and meaningfulness, *Memory*, 24(5), 577-591.
- Schermuly, C.C., & Meyer, B. (2020). Transformational leadership, psychological empowerment, and flow at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 740-752.
- Soane, E., Shantz, A., Alfes, K., Truss, C., Rees, C., & Gatenby, M. (2013). The association of meaningfulness, well-being, and engagement with absenteeism: A moderated mediation model. *Human Resource Management*, 52(3), 441-456.
- Spreitzer, G.M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Steger, M.F., Dik, B.J., & Duffy, R.D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Sürgevil, O., Tolay, E., & Topoyan, M. (2013). Yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri. *Journal of Yasar University*, 8(31), 5371-5391.
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (2007). *Using Multivariate Statistics*, (5th Ed.), Newyork: Pearson.
- Tams, S., Legoux, R., & Léger, P.M. (2018). Smartphone withdrawal creates stress: A moderated mediation model of nomophobia, social threat, and phone withdrawal context. *Computers in Human Behavior*, 81, 1-9.

Wang, G., & Suh, A. (2018). Disorder or driver? The effects of nomophobia on work-related outcomes in organizations. In *Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1-12.

Yıldırım, C., & Correia A.P. (2015). Exploring the dimensions of nomophobia: Development and validation of a self-reported questionnaire. *Computers in Human Behavior*, 49, 130-137.

Yıldırım, C., Şumuer, E., Adnan, M., & Yıldırım, S. (2016). A growing fear: Prevalence of nomophobia among Turkish college students. *Information Development*, 32(5), 1322-1331.



## **İŞYERİNDE GELİŞMELERİ KAÇIRMA KORKUSU (FOMO): FENOMENOLOJİK BİR ARAŞTIRMA**

**Dr. Öğr. Üyesi Elif Özge ERBAY**

*İstanbul Aydın Üniversitesi, eliferbay@aydin.edu.tr*

**Doç. Dr. Dilek Işıluy ÜÇOK**

*Doğuş Üniversitesi, disilay@dogus.edu.tr*

### **Özet**

Bu çalışma, işyerinde gelişmeleri kaçırma korkusu (GKK) kavramının fenomenolojik yaklaşımla tanımlanması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda nitel bir araştırma ile kartopu örnekleme yoluyla belirlenen 10 katılımcıyla online mülakatlar yapılmış; katılımcıların deneyimleri betimlenerek, kavram belirlenen temalar çerçevesinde açıklanmıştır. İçerik analizi tekniğiyle yürütülen çalışmada katılımcıların verdiği yanıtlar kodlanarak, işyerinde gelişmeleri kaçırma korkusunun sebepleri ile bireysel ve örgütsel sonuçları olarak belirlenen ana kategorilerden temalara ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre; GKK sebeplerine dair öne çıkan temalar arasında ‘liderlik/koordinasyon eksikliği’ ve ‘merkeziyetçi yapı’ yer alırken; kavramın yol açtığı bireysel sonuçlara dair öne çıkan temalar arasında ise ‘olumsuz duygular’, ‘mobbing’ ve ‘çalışan sessizliği’ yer almaktadır. Kavramın örgütsel sonuçlarına dair dikkat çeken temalar arasında ise ‘bağlılık ve güven kaybı’ ile ‘verim düşüşü’ bulunmaktadır. Bu çalışmanın, fenomenolojik olarak açıklanmaya çalışılan GKK kavramının, elde edilen bulgular ışığında nicel çalışmalarla desteklenebileceği ve bu çalışmanın söz konusu kavramla ilgili örgütsel davranış alanındaki kısıtlı sayıdaki araştırmalardan biri olması nedeniyle, alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *İşyerinde Gelişmeleri Kaçırma Korkusu, Fenomenolojik Araştırma, Çalışan Tutum ve Davranışları*

### **1. Giriş**

Kişilerin içinde bulunmadıkları sosyal ortamlarda diğer insanların ödüllendirici/faydalı deneyimler yaşadıklarına dair duydukları endişe (Przybylski vd., 2013) olarak tanımlanan Gelişmeleri Kaçırma Korkusu (GKK), diğer insanların yaptıklarını sürekli takip etmek ve onlarla bağlantılı olma/kalma isteğiyle özdeşleşmiş bir kavramdır (Kerse ve Yüce, 2022). Son

yıllarda teknolojik gelişmelerin hızı ve tüm alanlarda yaygınlaşması, beraberinde insanların teknolojiye erişim imkanlarını daha kolay hale getirmiştir. Bu durum insanların aktif olarak içinde bulunmadıkları sosyal ortamları takip etmek ve söz konusu ortamlardaki ilişkilerine “bağlı kalmak” ihtiyacının da açığa çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum, sosyal izleme teorisi açısından değerlendirildiğinde; kişiler, yakın çevrelerinde açığa çıkan bir sosyal tehdidi tespit edebilmekte ve diğer kişilerin, kendilerini dışlama/reddetme olasılıklarını yakından izlemektedirler. Bu noktada GKK’nın bu süreç doğrultusunda pekiştiği ve diğer insanların kendi aralarında kurdukları etkileşimin, bu etkileşimin dışında kalan kişi açısından “bir şeyleri kaçırmış” şeklinde algılamasına zemin oluşturduğu düşünülmektedir. Alan yazına bakıldığında, GKK’nın özellikle tüketici davranışı üzerindeki etkileri ve sosyal medya pazarlaması alanındaki araştırmalara konu edildiği ve öneminin gittikçe arttığı gözlemlenmektedir (Zhang vd., 2020). İşletme alanı ve çalışma ortamı özelinde değerlendirildiğinde ise; kavramın ampirik çalışmalardan ziyade, iş yaşamı dergilerinde kendisine zemin oluşturduğu ve söz konusu dergilerde kavramla baş etme yöntemlerinin tartışıldığı dikkati çekmektedir.

Bu nedenle, çalışma ortamında kişilerin sosyal çevreleriyle ilişkili olarak açığa çıkan duygu durumlarının birçok tutum ve davranışın temelini oluşturduğu düşünüldüğünde, bu çalışmada, GKK kavramının çalışma hayatındaki sıklığını anlama çabalarının, bu endişeyi açığa çıkartan örgütsel özelliklerin/uygulamaların belirlenmesinin ve GKK’nın çalışma hayatındaki olası sonuçlarına dair öngörülerde bulunulmasının, gerek yöneticilere gerekse örgütsel davranış alanındaki araştırmacılara yol göstereceği düşünülmektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

“Başkalarının, kişinin kendisi yokken güzel bir deneyimi yaşayabileceğine dair endişe” (Przybylski vd., 2013: 1841) veya “heyecan verici ya da ilginç bir olayın şu anda başka bir yerde gerçekleşebileceği endişesi” (Oxford Sözlük, 2020) olarak tanımlanan İşyerinde Gelişmeleri Kaçırma Korkusu (GKK); köken olarak daha eski yıllara dayanmasına rağmen akademik çalışmalarda kendisine yer bulması Vorobil (2010)’in çalışmasıyla olmuştur (Hodkinson, 2019). Kişinin, başkalarının yaşamış olduğu faydalı deneyimlerden uzak kaldığına yönelik hissettiği endişe temelinde ortaya çıkan GKK, beraberinde tam olarak neyi kaçırdıklarını bilmeseler de “harika bir şeyden” mahrum kaldıklarına dair korkuyu tetiklemekte ve bu nedenle de başkalarının içinde bulunduğu eylemlerle sürekli olarak bağlantıda kalma isteğine zemin oluşturmaktadır (Przybylski vd., 2013). Zhang vd. (2020) ise yapmış oldukları çalışmada; GKK’nın ardında yatan nedenlerin başında, kişinin sosyal benliğini geliştirecek

deneyimleri kaçırma korkusunun geldiğini belirtmişler ve söz konusu korkunun, kişiyi sosyal olarak diğer akranlarından geride bırakacağı hissini barındırdığını ifade etmişlerdir. Benzer biçimde, Miller (2012) da GKK'nın, kişilerin gelişmeleri kaçırma korkularının statülerini ve/veya kariyer gelişmelerini olumsuz yönde etkileyeceği endişesinden beslendiğini ve bu nedenle aynı anda birden fazla sosyal ortamda bulunmak için dayanılmaz bir arzu içine girildiğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra, GKK yüksek düzeyde olan kişilerin sahip oldukları kaynak ve fırsatları sosyal çevrelerinde bulunan diğer kişilerin sahip olduklarıyla kıyaslayarak, her durumda daha çok imkana/daha güzel bir yaşama sahip olmaları gerektiği inancına sahip oldukları da ifade edilmektedir (Tanhan vd., 2022). Tanımlardan da anlaşıldığı üzere, GKK'nın bilişsel olarak ortaya çıkması ve davranışa dönüşmesi, kavramın iki aşamalı yönüne dikkati çekmektedir. Bilişsel yönüne bakıldığında, kişinin, çözümsüz gördüğü bir sorunu zihinsel olarak kafasında aralıksız tekrarlaması ve bunun sonucunda kaygı düzeyinin artması durumudur. Davranışsal yönü ise, kişinin söz konusu zihinsel kaygılarından kurtulmak için gerçekleştirdiği faaliyetlerini ifade etmektedir. Kısaca, GKK'nın zeminini, kişilerin bilişsel olarak içinden çıkamadıkları kaygı eksenli bir döngüyü yaşamaları ve davranışsal olarak da söz konusu kaygıyı ortadan kaldırmayı amaçlayan davranışlar oluşturmaktadır (Gürer ve Solmaztürk, 2022).

Çalışma hayatı özelinde gelişmeleri kaçırma korkusunun temellerine daha ayrıntılı bakıldığında, kişiler açısından söz konusu endişenin sadece kariyer fırsatlarını kaçırabileceklerine dair kaygılarla sınırlı kalmadığı, bunun yanı sıra, kişilerarası ilişkileri profesyonel zemine taşıma, önemli bilgi kaynaklarına ulaşma ve yönetim kararlarına katılım vb. fırsatları kaçırma endişesi biçiminde de ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Budnick vd., 2020). Bu noktada GKK'nın iki alt boyuttan oluştuğu, (a) *ilişkisel dışlanmanın*; kişilerin çalışma ortamındaki ilişki ağlarının sürdürülemeyeceğine/kötüye gideceğine yönelik korkularla ilişkili olduğu; (b) *bilgisel dışlanmanın* ise; kişinin içinde bulunduğu sosyal grupla ilgili bilgilerden haberdar olamama ve/veya işle ilgili bilgi akışını takip edememe endişesiyle ilgili olduğu ifade edilmektedir (Gürer ve Solmaztürk, 2022; Özdemir, 2021).

GKK ile ilgili yapılan araştırmaların kapsamına bakıldığında; kavramın daha çok pazarlama, tüketim davranışları, sosyal medya ve satın alma ilişkileri bağlamında değerlendirildiği ve çalışmaların 2016 yılından sonra artış gösterdiği bilinmektedir (Çelik vd., 2022). Çalışma hayatıyla ilgili ampirik kanıtlara bakıldığında, GKK'nın, tükenmişlik (Budnick vd., 2020) ve iş yükü (Hoşgör vd., 2021) ile pozitif yönlü ve bilgi güvenliği farkındalığı ile negatif yönlü bir ilişkide olduğunu göstermektedir (Hadlington vd., 2020). Bunun yanı sıra, işyerinde GKK ile

ilgili araştırmaların sayısının ise oldukça az sayıda olduğu ve özellikle çalışma hayatında GKK ile ilgili çalışmaların artması yönünde önerilerin olduğu dikkati çekmektedir (Budnick vd., 2020; Reinders, 2022). Çalışma ortamında, kişilerin, GKK yaşama sıklıklarının tespit edilmesi, ortaya çıkmasına neden olan örgütsel faktörlerin ortaya konulmasını, çalışma hayatındaki olası etkilerine dair öngörülerde bulunulmasını amaçlayan bu araştırmada, aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır;

1. Çalışma ortamında kişiler GKK yaşamakta mıdır? Sıklığı nedir?
2. Çalışanların GKK yaşamalarına zemin oluşturan örgütsel özellikler/uygulamalar neler olabilir?
3. GKK'nın çalışanlar ve örgütler üzerinde ne tür etkileri olabilir?

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu alışma kişilerin gelişmeleri kaçırma korkusuna dayalı deneyimlerini incelemek ve kavrama dair betimleyici verilere ulaşmak amacıyla yürütölen nitel bir araştırmadır. Araştırmada fenomenolojik (olgubilim) yaklaşım benimsenmiştir. Fenomenolojik yaklaşımda bireylerin bir olguya ilişkin deneyimleri, algıları ve bunlara nasıl anlamlar yükledikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır (Yıldırım ve şimşek, 2016: 69). Bu doğrultuda nitel araştırma tekniklerinden içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analiziyle bir kavram/konu hakkında betimleyici bilgi sağlamak ve betimleyici bilgilerin düzenlenerek anlaşılır hale gelmesine yardımcı olacak temalar ortaya çıkarmak hedeflenmektedir (Büyüköztürk vd., 2013: 254).

#### *Katılımcı Grup*

Fenomenolojik araştırmalarda, odaklanılan olguyu yaşayan ve/veya bu olguyu yansıtabilecek kişilerin seçilmesi uygun olacağından, katılımcılar kartopu örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bir sosyal medya platformu üzerinden çalışmaya dair yapılan duyuruya yanıt veren kişiler ve bu kişilerin yönlendirdiği diğer kişiler çalışmaya dahil edilmiştir. Sonuç olarak yaşları 24-45 arasında değişen, dördü kadın, altısı erkek olmak üzere, farklı sektörlerde çalışan toplam 10 beyaz yakalı çalışan çalışmaya gönüllü olarak dahil olmuştur.

#### *Veri Toplama Aracı*

Katılımcılarla yapılandırılmış ve açık uçlu toplam yedi sorunun yöneltildiği online-mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Soruların ilk dördünden oluşan mülakatın birinci bölümünde katılımcılara,

bilgi kaynakları ve ilişkisel boyutta ayrı ayrı olmak üzere, işyerinde gelişmeleri kaçırma korkusu yaşayıp yaşamadıkları; eğer yaşıyorlarsa hangi sıklıkta yaşadıkları sorulmuştur. Mülakatın ikinci bölümünde ise, işyerinde gelişmeleri kaçırma korkusuna sebep olan faktörlerin ve böyle bir durumda ortaya çıkabilecek bireysel ve örgütsel sonuçların neler olduğu/olabileceği sorulmuştur. Yürütülen mülakatlar, katılımcıların izinleri doğrultusunda kayıt altına alınmıştır.

### *Verilerin Analizi*

Araştırmaya katılan her bir katılımcı için kayıtlı mülakatların metne dönüştürülerek çözümleme işlemi yapıldıktan sonra, elde edilen işlenmemiş veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Verilerin analizi için NVivo12 programı kullanılmıştır. İçerik analizi (1) kodlama kategorilerinin belirlenmesi, (2) ilgili kategoriye ilişkin temaların belirlenmesi, (3) sayma ve sayısallaştırma ve (4) bulguların yorumlanması aşamalarından oluşmaktadır (Büyüköztürk vd., 2013).

İş yerinde gelişmeleri kaçırma korkusu olgusunu deneyimleyip deneyimlemedikleri sorulan ilk dört soruya verilen yanıtlar üzerinden betimleyici analiz yapılmıştır. Olgunun sebep ve sonuçlarının, bireysel deneyimleriyle açıklanmasının istendiği diğer sorulara verilen yanıtlarda ise içerik analizi yapılarak; anlamlı ifadeler daha önce belirlenen kategori ve temalara göre kodlanmıştır. Tema ve kodların sayısallaştırılması ile fenomenolojik yaklaşım ekseninde yorumlamalar yapılmıştır.

### *Geçerlik ve Güvenirlik*

Nitel araştırmalarda her araştırmacının yorumlama ve algılama biçimleri farklılık göstereceğinden iç güvenirlik farklı ele alınan bir konu haline gelmiştir. Diğer yandan zamana ve gözleme dayalı olarak tekrar edilebilirlik unsurları üzerinden dış güvenirliğin sağlanabilmesi için, nitel araştırmalarda da alınabilecek önlemler tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 273): Verilerin analizinde kullanılan veri toplama ve analiz yöntemlerinin detaylı şekilde açıklanması; verilerin toplandığı sosyal ortam ve katılımcılara dair bilgilerin verilmesi, benzer sonuçların elde edilip edilemeyeceğine dair göstergeler oluşturacağından, dış güvenirliği sağlamada uygun birer kriter olarak tanımlanmaktadır. Sıralanan önlemler, bu araştırmada da dış güvenirlik için izlenen stratejileri kapsamaktadır.

Kavramsal çerçevenin veri toplamada rehber olarak kullanılması (örn; bu araştırmada yürütülen mülakatların soruları, olgunun kavramsal tanımları dikkate alınarak oluşturulmuştur); araştırmaya katılan bireylerin görüş ve yanıtlarının doğrudan veri setine alınarak çözümlenmesi

(örn; bu araştırmada yürütülen mülakatlar kayıt altına alınarak, bilgisayar destekli programlar yardımıyla doğrudan veri setine alınmıştır); araştırma bulgularının ilgili literatür ile uyumlu sonuçlar vermesi (örn; bu çalışmadan elde edilen bulgular kendi içinde tutarlı, anlamlı ve kavramsal çerçeve ile uyumludur) nitel araştırmalarda geçerlik için gerekli unsurlar arasında tanımlanmış (Miles ve Huberman, 1994; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016: 270) ve bu araştırmada da sözü geçen geçerlik kriterleri sağlanmıştır.

#### **4. Bulgular**

##### *Mülakatların 1. Bölümüne Dair Bulgular*

Mülakat sorularının ilk bölümünde katılımcılardan, işyerinde gelişmeleri kaçırma korkusu yaşayıp yaşamadıkları hem bilgi akışında hem de ilişkisel boyuttaki deneyimleri dikkate alınarak sorulmuş; yaşadıklarını ifade ettikleri gelişmeleri kaçırma korkusuna dair deneyimlerinin sıklıkları da her boyut için ayrı ayrı öğrenilmiştir. Bu doğrultuda 10 katılımcıdan 7'si iş yerinde kendi işleriyle ilgili bilgi akışı söz konusu olduğunda gelişmeleri kaçırma korkusu yaşadıklarını, diğer 3'ü ise yaşamadıklarını ifade etmişlerdir. Buna karşın işyerindeki bilgi akışına dair gelişmeleri yakalamak için ne kadar zaman harcadıkları sorusuna katılımcıların 8'i 'yeterince' zaman ayırdıklarını ifade ederken; diğer 2 katılımcı 'olması gerekenden az' ya da 'çok fazla' şeklinde yanıt vermiştir. İlişkisel boyuttaki gelişmeleri kaçırma korkusuna dair katılımcılara 'iş yerinde gerçekleşen sosyal etkinliklere (çalışanlar arasındaki kahve-çay molaları, öğle yemekleri, kurum düzeyindeki diğer sosyal etkinlikler vb. gibi) dahil edilmediğinizi düşünüyor musunuz' sorusuna, katılımcıların 8'i 'hayır' yanıtını verirken, diğer ikisi dahil edilmediklerini düşündüklerini söyleyerek 'evet' yanıtı vermişlerdir. Bu tür sosyal etkinliklere ne ölçüde dahil edildikleri yöneltilen katılımcıların 7'si yeterince dahil edildiğinde, biri olması gerekenden fazla dahil edildiğini, biri ise hiç dahil edilmediğini belirtmiştir.

##### *Mülakatların 2. Bölümüne Dair Bulgular: İçerik Analizi*

Pek çok nitel araştırmada, verilere dair ön bilgi elde edebilmek için kelime bulutu ve kelime frekansları kullanılmaktadır. Bu çalışmada da içerik analizi öncesinde veriyi özet şekilde görebilmek amacıyla öncelikli olarak kelime bulutu ve kelime frekans analizi yapılmıştır. Ardından belirlenen kodlama kategorileri ve bu kategorilere atanan temalar gösterilerek, her tema içinde tekrar eden ifadelerin frekans analizlerine yer verilmiştir.

İşyerinde gelişmeleri kaçırma korkusu kavramına dair ön bilgi edinmek amaçlandığından, öncelikli olarak bu olgunun sebep ve sonuçları araştırılmak istenmiştir. Bu doğrultuda

mülakatın ikinci bölümünde katılımcılara gelişmeleri kaçırma korkusuna sebep olan etmeler ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ortaya çıkabilecek olan sonuçlar sorulmuştur. Bu sorular araştırmanın temel kategorileri olarak tanımlanmıştır: Gelişmeleri Kaçırma Korkusu Sebepleri (GKK-Sebepler) ve Gelişmeleri Kaçırma Korkusu-Sonuçları (GKK-Sonuçlar). Verilen yanıtlar doğrultusunda ilgili kategorilere temalar atanmıştır (Tablo 1).

**Tablo 1: Kodlanan Verilere Atanan Kategori ve Temalar**

Kategoriler		Temalar	Kişi sayısı	Frekans
<b>GKK SEBEP</b>		Esnek ve Uzaktan Çalışma	1	1
		İşlem Adaleti	1	5
		Kişisel Özellikler	2	4
		Kurum İçi İletişim Eksikliği	6	8
		Liderlik/Koordinasyon Eksikliği	4	12
		Merkeziyetçi Yapı	6	15
		Rekabetçi Örgüt Yapısı	3	7
<b>GKK SONUÇ</b>	<b>BİREYSEL SONUÇ</b>	Çalışan Sessizliği	2	5
		Motivasyon Düşüklüğü	3	3
		Olumsuz Duygular	5	15
		Mobbing (Dışlanma; Küçümsenme)	3	8
	<b>ÖRGÜTSEL SONUÇ</b>	Öz Yeterlilik Kaygısı	3	4
		İş-Aile Çatışması	1	1
		Fizyolojik Rahatsızlık	1	3
	Bağlılık ve Güven Kaybı	2	4	
	İş Akışında Düzensizlik	3	4	
	İtibar Kaybı	2	2	
	Verim Düşüşü	3	5	



*‘GKK-Sebepler’ Kategorisi*

Bu kategoride katılımcıların işyerinde gelişmeleri kaçırma korkusu yaşamalarına sebep olan etmenlere dair verdikleri yanıtlar kodlanmış ve kategori altındaki tüm kelimeler arasında en sık tekrar eden kelimelerin ‘bilgi’, ‘iletişim’, ‘karar’ ve ‘liderlik’ olduğu görülmüştür. Buna örnek olarak gösterilebilecek olan kişi ifadeleri “net bilgi akışına ihtiyacımız var”, “benim de fikrime danışılabilirdi” ve “liderin ekip kurabilme yetisine ihtiyaç var” şeklinde özetlenebilir.

Bu kategoriler altında tekrar eden kelimelerin kodlanmasıyla oluşturulan temalar; (1) esnek ve uzaktan çalışma, (2) işlem adaleti, (3) kişisel özellikler, (4) kurum içi iletişim eksikliği, (5) liderlik/koordinasyon eksikliği, (6) merkezîyetçi yapı ve (7) rekabetçi örgüt yapısı şeklindedir.

*‘GKK-Sonuçlar’ Kategorisi*

Bu kategoride, katılımcıların yanıtlarının kodlanmasıyla, GKK-bireysel ve GKK-örgütsel sonuçlar olmak üzere iki alt kategoriye ayrılmıştır.

*GKK-Bireysel Sonuçlar:* Katılımcıların işyerinde gelişmeleri kaçırma korkusunun kendilerinde yarattığı bireysel sonuçlara dair verdikleri yanıtlar kodlandığında, kategori altındaki tüm kelimeler arasında en sık tekrar eden kelimelerin ‘hissedebilir’, ‘düşüklüğü’, ‘kırgınlık’ ve ‘motivasyon’ olduğu görülmüştür. Buna örnek olarak gösterilebilecek olan kişi ifadeleri; “dışlandığımı hissedebilir”, “enerji düşüklüğü oluyor”, “kırgınlık duyuyorum” ve “motivasyon düşüklüğü yaşıyorum” şeklindedir.

Bu kategoriler altında tekrar eden kelimelerin kodlanmasıyla oluşturulan temalar; (1) çalışan sessizliği, (2) motivasyon düşüklüğü, (3) olumsuz duygular, (4) mobbing (dışlanma; küçümsenme), (5) öz yeterlilik kaybı, (6) iş-aile çatışması ve (7) fizyolojik rahatsızlık şeklindedir.

*GKK-Örgütsel Sonuçlar:* Katılımcıların işyerinde gelişmeleri kaçırma korkusunun kendilerinde yarattığı örgütsel sonuçlara dair verdikleri yanıtlar kodlandığında, kategori altındaki tüm kelimeler arasında en sık tekrar eden kelimelerin ‘kayıp’, ‘performans’ ve ‘kurum’ olduğu görülmüştür. Buna örnek olarak gösterilebilecek olan kişi ifadeleri; “geçen süre dersek, ciddi bir kayıp var”, “performans düşüklüğünü de bu şekilde sağlıyorlar” ve “Kurum açısından baktığımız zaman kötü bir algı” şeklindedir. Bu kategoriler altında tekrar eden kelimelerin kodlanmasıyla oluşturulan temalar; (1) bağlılık ve güven kaybı, (2) iş akışında düzensizlik, (3) itibar kaybı, (4) verim düşüşü şeklindedir.



## 5. Sonuç ve Tartışma

Çalışanlardaki belirsizlik algısı ve değişime/gelişime ayak uyduramayacaklarına dair geliştirmiş oldukları olumsuz duygu durumları, çalışma ortamındaki birçok tutum ve davranışı olumsuz yönde etkilemektedir. Son yıllarda daha çok sosyal medya ve pazarlama alanında yapılan çalışmalarda dikkati çeken bir kavram olan GKK'nın çalışma hayatı özelindeki tanımı ise, kişilerin çalışma ortamındaki gelişmelerden ve/veya değerli yaşantılardan haberdar olmadıklarına dair geliştirdikleri kaygı/endişe durumu olarak ifade edilmektedir (Budnick vd., 2020). Bilindiği üzere çalışma ortamındaki olumsuz duygu durumlarının çözümlenmesi ve gerekli yönetimsel müdahalelerin yapılabilmesi ancak söz konusu duyguların kaynağının doğru tespit edilmesiyle mümkün olmaktadır. Alan yazın açısından değerlendirildiğinde ise; çalışma hayatında GKK ile ilgili çalışmaların oldukça sınırlı sayıda olması, kavramın, çalışanların bakış açısından değerlendirilmesini ve -olası olumsuz sonuçlarının tespit edilmesi açısından- kuramsal çerçevesinin iyi bir şekilde ortaya konulmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, bu araştırmada, GKK kavramının çalışma hayatında aktif olarak yer alan kişiler açısından algılanma biçimlerinin/görülme sıklığının tespit edilmesi, ortaya çıkmasına neden olan örgütsel faktörlerin ortaya konulması ve birey/örgüt düzeyindeki etkilerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları ayrıntılı değerlendirildiğinde; çalışma grubundaki kişilerin çoğunluğunun bilgiye dayalı GKK'yı deneyimledikleri ortaya çıkmıştır. GKK'nın diğer bir boyutu olan ilişkisel düzeyde ise GKK'nın yüksek düzey ve sıklıkta yaşanmadığı görülmüştür. Bu noktada, iki boyutlu bir yapısı olan GKK'nın kültürel özelliklerden etkilendiği, özellikle toplulukçu kültürlerde görünen gruba bağlılık ve ilişkiselliğe önem verme gibi kriterlerin bu noktada belirleyici olabileceği düşünülmektedir (Kağıtçıbaşı, 1997). Benzer biçimde, Karimkhan ve Chapa (2021) GKK ile ilgili yapmış oldukları çalışmada, kavramın kültürel özelliklerden etkilenen bir yapısının olduğunu altını çizmişlerdir. GKK'nın ortaya çıkmasına neden olan örgütsel faktörlere gelindiğinde, katılımcıların daha çok yönetici özelliklerini ve örgütün hiyerarşik yapısını neden olarak dile getirmeleri dikkati çekmektedir. Bu noktada kontrolü/denetimi sürekli elinde bulundurma kaygısı yaşayan yöneticilerin çalışanları açısından olumsuz rol model olabileceği ve “kaybetme”, “bir şeyleri kaçırma” ve “geride kalma” endişelerini çalışanlarına “bulaştırabileceği” düşünülebilir. Benzer biçimde, çalışanlar arasındaki rekabeti ön olana alan örgüt kültürü dinamiklerinin de söz konusu endişelerinin açığa çıkmasını kolaylaştırabileceği düşünülmektedir. GKK'nın bireyler üzerindeki olası etkileri değerlendirildiğinde, olumsuz duygu durumunun sıklıkla vurgulanması şaşırtıcı değildir. Bu durumun devamı niteliğinde olarak kabul edilebilecek olan verim/performans düşüklüğü

sonucu ise, GKK'nın örgüt üzerindeki en önemli etkisi olarak katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Bilindiği üzere, kişilerin çalışma hayatındaki davranışlarının altında kişilik ve örgütsel faktörlerin yanı sıra yaşamış oldukları duygusal olaylarında önemli bir rolü bulunmaktadır (Weiss & Cropanzano, 1996). Bu noktada GKK'nın çalışanlar üzerinde öncelikle olumsuz duygu durumu yaratması ve onunla bağlantılı olarak örgütsel performansın düşmesi en sık tekrarlanan etki olarak değerlendirilmesi önemli görülmektedir.

Araştırmada elde edilen bulguların, çalışma hayatı özelinde kısıtlı sayıda araştırmaya zemin oluşturan GKK olgusunun kuramsal yapısını zenginleştireceğine inanılmaktadır. Gelecekte bu konuda çalışacak olan araştırmacıların, bu araştırmada uygulanan fenomenolojik ve keşifsel yöntemin bir adım ötesine geçerek, GKK'nın ilişkili olabileceği diğer bireysel/örgütsel/durumsal değişkenlerle olan ilişkileri ortaya koymalarına yardımcı olabilecek araştırma desenleri üzerinde yoğunlaşmaları önerilmektedir. Uygulamada ise; yöneticilerin, çalışma ortamında kişilerin yaşamış oldukları olumsuz duygu durumlarının önemini ve olası sonuçlarını fark etmelerine zemin oluşturması beklenmektedir.

### **Kaynakça**

- Budnick, C. J., Rogers, A. P., & 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, 106161.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi
- Çelik, F., Koseoğlu, M. A., & Elhai, J. D. (2022). Exploring the intellectual structure of “Fear of missing out” Scholarship: Current status and future potential. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 1-25.
- Gürer, A., & Solmaztürk, A.B. (2022). İş yerinde gelişmeleri kaçırma korkusu (GKK) ve kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Journal of Behavior at Work*, 7(1), 1-14.
- Hadlington, L., Binder, J., & Stanulewicz, N. (2020). Fear of missing out predicts employee information security awareness above personality traits, age, and gender. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 23(7), 459-464.
- Hodkinson, C. (2016). Fear of missing out (FoMO) marketing appeals: A conceptual model. *Journal of Marketing Communications*, 25(1), 1-24.

- Hoşgör, H., Coşkun, F., Çalışkan, F., & Gündüz Hoşgör, D. (2021). Relationship between nomophobia, fear of missing out, and perceived work overload in nurses in Turkey. *Perspectives in Psychiatric Care*, 57(3), 1026–1033.
- Kağıtçıbaşı, C. (1997). Individualism and collectivism. Berry, W. J., Segal, M. H., Kağıtçıbaşı, C. (Ed.), *Handbook of cross-cultural psychology* içinde (s. 1-51). Boston: Allyn and Bacon.
- Karimkhan, F., & Chapa, S. (2021). Is fear of missing out (FOMO) a cultural construct? Investigating FOMO from a marketing perspective. *Journal of Cultural Marketing Strategy*, 5 (2), 169-183.
- Kerse, Y., & Yüce, A. (2022). FOMO ve online kompulsif satın alma: Sosyal medya fenomenleri tüketicilerin kaygılarını ve takıntılarını tetikliyor mu? *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 704-716.
- Miller, S. (2012). Fear of Missing Out: Are You a Slave to FOMO? Erişim Adresi: <https://abcnews.go.com/health/wellness/fear-missing-slave-fomo/story?id=16629972&singlePage=true#.TTg48015.wF> (02.07.2023).
- Özdemir, S. (2021). İşyerinde gelişmeleri kaçırma korkusu: Ölçek uyarlama çalışması. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 51-62.
- Przybylski, A. K., Murayama, K., DeHaan, C. R., & Gladwell, V. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1841–1848.
- Reinders, E. H. (2022). *The association between workplace fear of missing out and work engagement and motivation to learn, and the moderating role of mindfulness*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Utrecht Üniversitesi, Utrecht.
- Tanhan, F., Özok, H. İ., & Tayiz, V. (2022). Gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO): Güncel bir derleme. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 14(1), 74-85.
- Voboril, K. (2010). FOMO: The fear of missing out. Bloomberg, Erişim Adresi: [https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-02-08/fomo-the-fear-of-missing-out?in\\_source=embedded-checkout-banner](https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-02-08/fomo-the-fear-of-missing-out?in_source=embedded-checkout-banner), (26.06.2023).
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. B. M. Staw & L.

L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* içinde (ss. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zhang, Z., Jimenez, F. R., & Cicala, J. E. (2020). Fear of missing out scale: A self-concept perspective. *Psychology and Marketing*, 37(11), 1619-1634.

## **TEKNOLOJİK LİDERLİK İLE TEKNOSTRES İLİŞKİSİ: İSTANBUL İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Hande KARADENİZ**

*Bahçeşehir Koleji, [hande.karadeniz@bahcesehir.k12.tr](mailto:hande.karadeniz@bahcesehir.k12.tr)*

**Prof. Dr. Hatice Necla KELEŞ**

*Bahçeşehir Üniversitesi, [necla.keles@bau.edu.tr](mailto:necla.keles@bau.edu.tr)*

### **Özet**

Bu araştırma okul yöneticilerinin teknolojik liderlik rolleri ile öğretmenlerin teknostres seviyeleri arasındaki ilişkinin demografik değişkenler ile incelenmesi amacını taşımaktadır. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinde yapılan araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 eğitim öğretim yılında İstanbul ili Ümraniye ilçesinde bulunan özel bir eğitim kurumunda çalışan 129 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracının ilk kısım kişisel bilgi formu, ikinci kısmı “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Rollerini Ölçeği” Sincar (2009) ve üçüncü kısım ise “Öğretmenlerin Teknostres Seviyelerini Belirleme Ölçeği” (Çoklar vd., 2017) dir. Verilerin analizinde teknoloji liderlik rolü ve teknostres seviyelerinin toplam puanlarının demografik özelliklere göre değişim gösterip göstermediği iki bağımsız örnek t testi ve tek yönlü varyans analizi ile belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin teknolojik liderlik rolü ve alt boyutları ile öğretmenlerin teknostres seviyeleri ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ancak her iki ölçeğin de kendi alt boyutları arasındaki ilişkinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Liderlik, Teknolojik Liderlik, Teknostres*

### **1. Giriş**

Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelerin örgütsel rekabet edebilirliğe yol açması ile (Haughey,2006) yaşanan değişim ve gelişmeler eğitim ve öğretimi de etkilemektedir (Valdez, 2004). Eğitim kurumu yöneticileri, içinde buldukları çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak sahip oldukları kaynakları en verimli bir şekilde kullanıp eğitim sisteminin belirlediği hedeflere ulaşmak durumundadırlar (Arslan, 2021). Teknoloji hızının gerisinde

kalan eğitim sürecinin çağın toplumsal ve bireysel ihtiyaçlarını karşılayamayacağı (Karasar, 2004) gerçeğinden hareketle okullarda teknolojinin etkin kullanımı için teknoloji planlaması ve liderlik giderek daha da önem kazanmaktadır.

Eğitim kurumlarında çalışanlar teknolojinin öğrenme ve öğretme süreçlerine uyarlanmasında önemli bir rol oynamaktadır (Valdez, 2006). Ancak öğrenme ve öğretme süreçlerinde teknoloji kullanımı ek iş yüklerine, engellere ve zorluklara yol açabilir. Bu ise çalışanlarda son zamanlarda araştırmacıların üzerinde yoğunlaştığı ve modern bir hastalık olarak anılmaya da başlanan teknostrese neden olmaktadır (Voet ve Wever, 2017).

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **Teknolojik lider**

Teknolojik lider “teknolojinin örgütte etkili ve verimli bir şekilde kullanılmasında gerekli eşgüdümlemeyi yapan, örgütü bu konuda etkileyen ve yönlendiren kişi” (Tanzer, 2004) olarak tanımlanmaktadır. Teknolojiyi yüksek verimlilikle kullanabilme ve teknik kullanım bilgisine sahip olma ayrıca hatalı kullanımından oluşabilecek sonuçları fark edebilme teknolojik liderde bulunması gereken özellikler olarak sıralanabilir (Durnalı ve Akbaşı, 2018). Dijital bilgi ekonomisinin ihtiyaçlarını karşılayarak dönüşebilen eğitim kurumları liderlere birden fazla sorumluluk yüklemektedir (McLeod ve Richardson, 2011). Vizyoner ve ilham veren kişiler olarak eğitim kurumu liderleri (Gurr, Drysdale & Mulford, 2006) stratejiler belirleyebilir, öğretmenleri ve öğrencileri teknolojiyi öğretme ve öğrenmeye teşvik edebilir ve teknolojiyle etkili bir şekilde çalışabilmeleri için öğretmenlerin teknoloji becerilerini geliştirmeye yönelik planlar yapabilirler (Apsorn, Sisan ve Tungkunan, 2019).

### **Teknostres**

İnsanların hayatını kolaylaştıran teknolojik gelişmeler, bireylerin teknolojiyi daha fazla takip etmesini gerekli kıldığı için aynı zamanda stres kaynağı da olabilmektedir (Yener, 2018). Teknostres kavramı klinik psikolog Brod (1984) tarafından yeni teknolojilere uyum sağlayamama ve bu durumla sağlıkla bir şekilde baş edememe olarak ifade edilmiştir. Clark ve Kalin (1996) değişime karşı geliştirilen bir direnç olarak tanımlarken, Tu vd., (2008) insanların bilgi ve iletişim teknolojilerine yoğun bir şekilde yüklenmesinden kaynaklanan stres olarak ifade etmişlerdir.

Hızla değişen ve gelişen teknoloji insanların sürekli farklı kaynaklardan gelen bilgilere maruz kalmalarına ve bunları takip etme zorunluluğuna neden olmaktadır. Bir süre sonra başa çıkamama duygusu strese dönüşebilmekte (Yalçın, 2021) ve yeni bilgi ve iletişim

teknolojilerinin kullanımının sebep olduğu teknostres (Ayyagari, Grover & Purvis, 2011) çalışma yaşamında giderek daha fazla karşılaşılan bir kavram olmaktadır.

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Okul yöneticilerinin teknolojik liderlik rolleri ile öğretmenlerin teknostres düzeyleri arasındaki ilişkinin demografik değişkenler ile incelenmesi amacını taşıyan bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır.

Araştırma soruları şu şekildedir:

S1: Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği rolleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

S2: Öğretmenlerin teknostres düzeyleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

S3: Okul müdürlerinin teknolojik liderlik rolleri ile öğretmenlerin teknostres düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **Araştırma Evreni ve Örneklemi:**

Araştırmanın evrenini 2022-23 eğitim öğretim yılında İstanbul'da özel bir okulda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem grubu tam sayım örnekleme yöntemi ile belirlenmiş olup 129 öğretmenden oluşmaktadır.

### **Veri Toplama Araçları:**

Araştırma verileri üç bölümden oluşan bir form ile elde edilmiştir. Verilerin toplandığı ilk bölümde “Demografik Bilgi Formu” çalışmaya katılanların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe, idari görev ve bulunduğu eğitim kurumunda bilgi ve iletişim teknolojileri ile ilgili bir eğitim alıp almadıklarına ilişkin soruları içermektedir. İkinci bölümde Sincar (2009) tarafından geliştirilmiş olan “İlkokul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Rollerini Ölçeği” kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise Çoklar (2017) tarafından geliştirilmiş olan “Öğretmenlerin Teknostres Düzeylerini Belirleme Ölçeği” kullanılmıştır.

### **4. Bulgular**

Verilerin analizinde IBM SPSS 26 programı kullanılmıştır. Sosyo demografik değişkenlere göre frekans ve yüzde dağılımı Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1: Demografik Değişkenlere Göre Dağılım Tablosu**

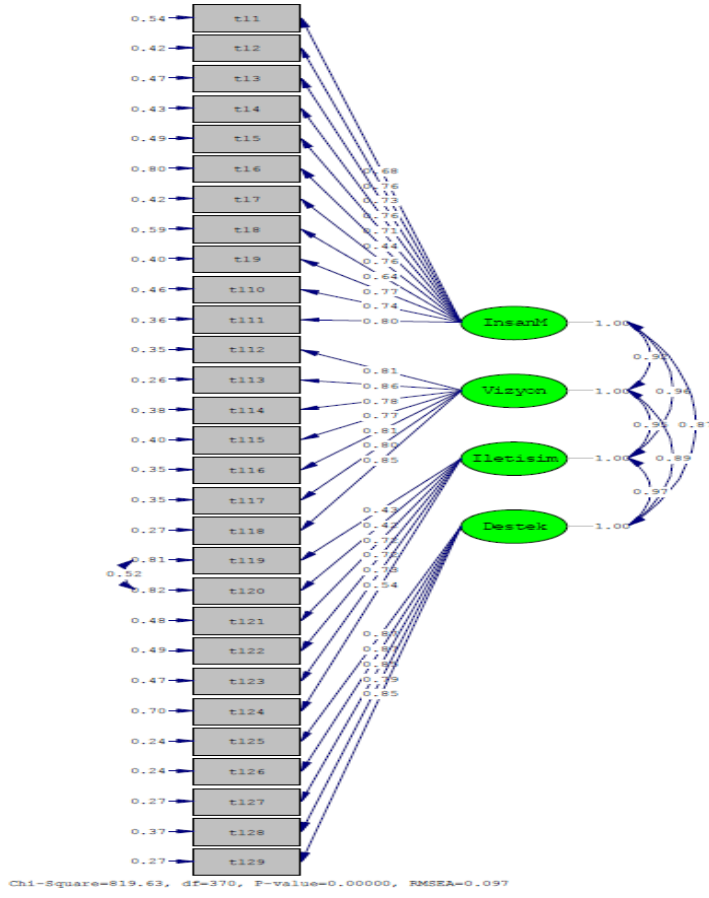
Değişkenler	Grup	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	98	76
	Erkek	31	24
Eğitim	Lisans	89	69
	Lisansüstü	40	31
Yaş	20-34 yaş	83	64,3
	35-44 yaş	30	23,3
	45 yaş ve üzeri	16	12,4
Tecrübe	1-5 yıl	40	31
	5-10 yıl	46	35,7
	10-20 yıl	29	22,5
	20 yıl üzeri	14	10,9
İdari Görev	Yok	112	86,8
	Var	17	13,2
BİT ile ilgili hizmet içi eğitim	Hayır	47	36,4
	Evet	82	63,6
<b>Toplam</b>		<b>129</b>	<b>100</b>

### **Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri:**

Teknolojik liderlik ölçeği ile teknolojik stres ölçeğinin yapı geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi yöntemi ve Lisrel 8.80 programı kullanılmıştır.

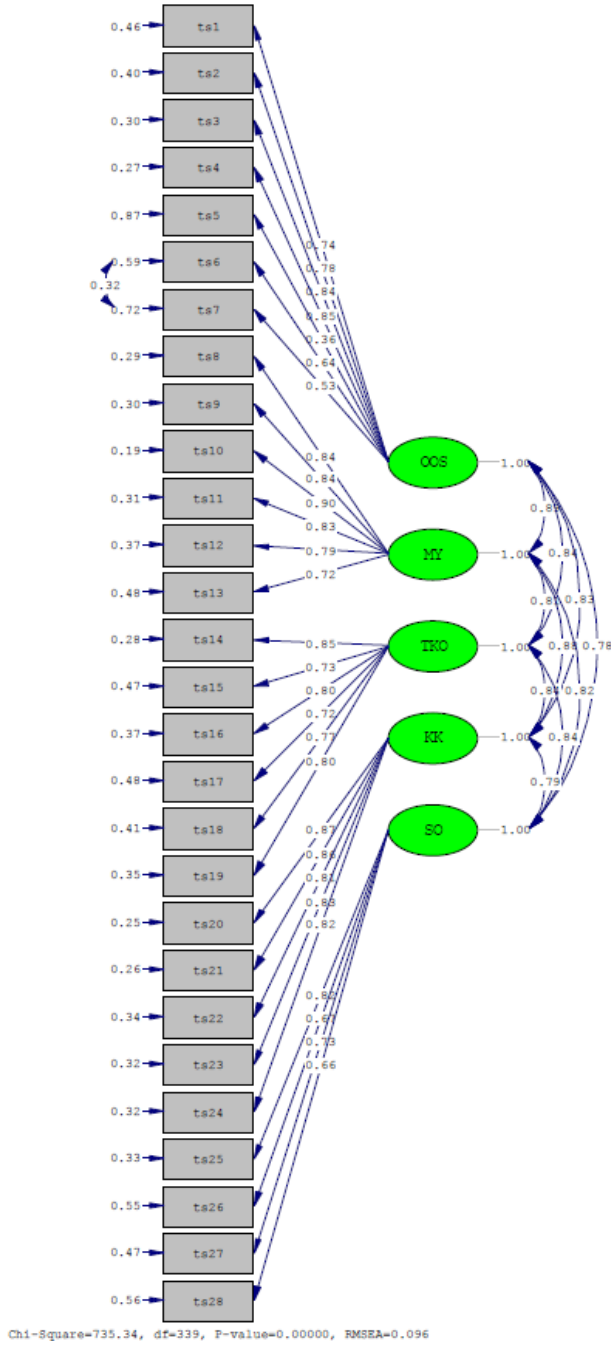


Şekil 1: Teknolojik Liderlik Rolü Ölçeği Standart Faktör Yükleri Grafiği



Teknolojik liderlik rolü ölçeği faktör yükleri incelendiğinde insan merkezlik alt boyutu için 0.44-0.80; vizyon alt boyutu için 0.77-0.86; iletişim alt boyutu için 0.42-0.72 ve destek alt boyutu için 0.79-0.87 arasında olduğu görülmektedir.

Şekil 2: Teknostres Ölçeği Standart Faktör Yükleri Grafiği



Teknostres ölçeği faktör yükleri incelenecek olursa öğrenme ve öğretme süreci (OOS) alt boyutu için 0.36-0.84; mesleğe yönelik olma (MY) alt boyutu için 0.72-0.90; teknik konu odaklılık (TKO) alt boyutu için 0.72-0.85; kişisel kaynak (KK) alt boyutu için 0.81-0.88 ve sosyal odaklı olma (SO) alt boyutu için 0.66-0.80 arasında olduğu görülmektedir.

Analizlerde yapı geçerliliği için ki-kare ve serbestlik derecesi oranına bakılmıştır. Model veri uyumu Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2: Model Veri Uyumu Tablosu**

Ölçekler	$\chi^2$	sd	$\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	NFI	IFI	SRMR
Teknolojik Liderlik	819.63	370	2.15	0,097	0.97	0,95	0.97	0,069
Teknostres	735.34	339	2.17	0,096	0,97	0,94	0,96	0,064

Teknolojik liderlik rolü ölçeği için model veri uyumları incelendiğinde ki-kare ve serbestlik derecesi olan oranı, CFI, IFI, NFI indeksleri mükemmel uyum gösterirken RMSEA ve SRMR değerlerinin iyi uyum gösterdiği görülmektedir. (RMSEA=.097, CFI=.97, NFI=.95, IFI=.97, SRMR= .069). Teknostres ölçeğinde ise ki-kare ve serbestlik derecesi oranı, CFI ve IFI uyum indeksleri mükemmel uyum gösterirken RMSEA, SRMR ve NFI değerlerinin iyi uyum gösterdiği görülmektedir (RMSEA=.096, CFI=.97, NFI=.94, IFI=.97, SRMR= .069). Her iki ölçek için de yapı geçerliliği sağlanmıştır.

Her iki ölçek ve alt boyutlarının güvenirliliği 0.70'den yüksek olup güvenilirdir (Kalaycı, 2006).

**Tablo 3: Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Tablosu**

Ölçek	Cronbach Alfa	Madde Sayısı
Teknolojik Liderlik	0,967	29
İnsan Merkezlilik	0,917	11
Vizyon	0,93	7
İletişim ve İşbirliği	0,785	6
Destek	0,925	5
Teknostres	0,966	28
Öğrenme Öğretme Süreci	0,865	7
Mesleğe Yönelik	0,924	6
Teknik Konu	0,904	6
Kişisel Kaynak	0,922	5
Sosyal Odaklı	0,817	4

Tüm ölçek ve alt boyut puanları için betimsel istatistikler verilmiş, puanların normalliğindeki basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiştir.

**Tablo 4: Teknolojik Liderlik Ölçeği Betimleyici İstatistik Tablosu**

Ölçek Puanları	En Küçük	En Büyük	Ort	ss	Çarpıklık	Basıklık
İnsan Merkezlilik	1,27	5	3,44	0,79	-0,497	-0,083
Vizyon	1,29	5	3,51	0,83	-0,557	-0,22
İletişim ve İşbirliği	1,33	5	3,67	0,65	-0,596	0,92
Destek	1	5	3,65	0,84	-0,825	0,565

Teknolojik						
Liderlik Rolü	1,41	5	3,54	0,73	-0,61	0,142
Toplam						

Teknolojik liderlik rolü ölçeği genel puan ortalaması 3.54 ve standart sapma 0.73'dür. Ölçeğin insan merkezilik alt boyutu için ortalama 3.44; vizyon alt boyutu için ortalama 3.51; iletişim ve işbirliği alt boyutu için ortalama 3.67 ve destek alt boyutu için ortalama 3.65 olarak elde edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri  $\pm 1$  arasında olduğundan puan dağılımı normaldir.

**Tablo 5: Teknostres Ölçeği Betimleyici İstatistik Tablosu**

Ölçek Puanları	En Küçük	En Büyük	Ort	ss	Çarpıklık	Basıklık
Öğrenme Öğretme Süreci	1	4,71	2,73	0,86	0,183	-0,623
Mesleğe Yönelik Olma	1	5	2,22	0,99	0,72	-0,221
Teknik Konu Odaklı Olma	1	5	2,89	1,07	-0,036	-0,977
Kişisel Kaynak	1	5	2,36	1,08	0,383	-0,982
Sosyal Odaklı Olma	1	5	2,81	1,01	-0,167	-0,862
Teknostres	1	4,82	2,60	0,88	0,264	-0,649

Teknostres ölçeği genel puan ortalaması 4.82 ve standart sapma 2.60'dır. Ölçeğin öğrenme öğretme süreci alt boyutu için ortalama 2.73; mesleğe yönelik olma alt boyutu için ortalama 2.22; teknik konu odaklı olma alt boyutu için ortalama 2.89; kişisel kaynak alt boyutu için ortalama 2.36 ve sosyal odaklı olma alt boyutu için ise ortalama 2.81 olarak elde edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri  $\pm 1$  arasında olduğundan puan dağılımı normaldir.

**Tablo 6: Teknolojik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutları ile Teknostres Ölçeği ve Alt Boyutları Arasında Pearson Korelasyon Tablosu**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.İnsan Merkezlilik	1										
2.Vizyon	,853**	1									
3.İletişim ve İşbirlik	,776**	,786**	1								
4.Destek	,814**	,827**	,838**	1							
5.Teknolojik Liderlik Rol	,954**	,938**	,889**	,918**	1						
6.Öğrenme Öğretme Süreci	0,082	0,05	0,081	0,126	0,088	1					
7.Öğrenme Öğretme Süreci	0,155	0,118	0,136	0,15	0,152	,771**	1				
8.Mesleğe Yönelik	0,026	-0,028	0,02	0,05	0,017	,744**	,735**	1			
9.Teknik Konu	0,106	0,062	0,038	0,073	0,083	,698**	,808**	,758**	1		
10.Kişisel Kaynak	0,126	0,056	0,059	0,116	0,102	,639**	,694**	,702**	,675**	1	
11.Sosyal Odaklı	0,108	0,056	0,076	0,115	0,097	,882**	,912**	,901**	,893**	,818**	1

\*\*p<.01

Teknolojik liderlik rolü ölçeği ve alt boyutları ile teknostres ölçeği ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığı görülmektedir (p>.05). Her ölçeğin kendi boyutları arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı olup pozitif yönde ve genel olarak yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Cinsiyete göre öğretmenlerin teknolojik liderlik rolü ölçeği ile alt boyutlarından arasında anlamlı fark olmadığı ancak öğretmenlerin teknostres ölçeği genel puanları ile mesleğe yönelik, teknik konu ve sosyal odaklı olma alt boyutlarından elde edilen puanlar arasında anlamlı fark olduğu belirlenmiştir. Erkek öğretmenlerin teknostres genel puan ortalaması ile mesleğe yönelik, teknik konu ve sosyal odaklı olma alt boyut puan ortalamalarının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu diğer alt boyutlarından elde edilen puanlar arasında ise anlamlı fark olmadığı görülmektedir.

**Tablo 7: Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Teknostres Ölçeği ve Alt Boyut Puanları Arasında Bağımsız Gruplar T Testi Tablosu**

Ölçek Puanları	Cinsiyet	N	Ortalama	ss	t	sd	p
Öğrenme ve Öğretme Süreci	Kadın	98	2,65	0,81	-1,844	127	0,067
	Erkek	31	2,97	0,97			
Mesleğe Yönelik	Kadın	98	2,10	0,92	-2,518	127	0,013*
	Erkek	31	2,60	1,12			
Teknik Konu	Kadın	98	2,78	1,03	-2,042	127	0,043*

	Erkek	31	3,23	1,14			
Kişisel Kaynak	Kadın	98	2,26	1,03	-1,76	127	0,081
	Erkek	31	2,65	1,20			
Sosyal Odaklı	Kadın	98	2,71	0,99	-2,066	127	0,041*
	Erkek	31	3,14	1,04			
Teknostres	Kadın	98	2,50	0,82	-2,323	127	0,022*
	Erkek	31	2,91	1,01			

\* $p < .05$

Eğitim düzeyi dve bilgi ve iletişim teknolojileri eğitimi alma değişkenine göre öğretmenlerin teknolojik liderlik rolü ölçeği ile alt boyutlarından arasında anlamlı fark yoktur. Ancak teknostres ölçeği teknik konu alt boyut puan ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir. ( $t(127)=-2.055, p<.05$ ).

**Tablo 8: Bilgi Ve İletişim Teknolojileri İle İlgili Eğitim Almalarına Göre Teknostres Ölçeği ve Alt Boyut Puanları T Testi Tablosu**

Ölçek Puanları	Eğitim alma	N	Ortalama	ss	t	sd	p
Öğrenme ve	Hayır	47	2,65	0,87	-0,79	127	0,431
	Evet	82	2,77	0,86			
Mesleğe Yönelik	Hayır	47	2,20	1,03	-0,14	127	0,889
	Evet	82	2,23	0,98			
Teknik Konu	Hayır	47	2,63	1,02	-2,055	127	0,042
	Evet	82	3,03	1,08			
Kişisel Kaynak	Hayır	47	2,34	1,08	-0,162	127	0,872

	Evet	82	2,37	1,09		
Sosyal Odaklı	Hayır	47	2,74	0,98	-0,632 127	0,528
	Evet	82	2,86	1,03		
Teknostres	Hayır	47	2,51	0,89	-0,895 127	0,373
	Evet	82	2,65	0,88		

*\*p<.05*

Yaşa göre göre öğretmenlerin teknolojik liderlik rolü ve teknostres ölçeği genel puanları ve alt boyutlarından elde edilen puanlar arasında anlamlı fark bulunamamıştır. Tecrübeye göre öğretmenlerin teknolojik liderlik rolü ölçeği genel puanları ile alt boyutlarından elde edilen puanlar arasında anlamlı fark yoktur. Ancak öğretmenlerin teknostres ölçeği genel puanları ile sosyal odaklı olma alt boyut puan ortalamaları arasında anlamlı fark olduğu görülmektedir.

Grup(i)	Grup(ii)	Sosyal Odaklılık Teknostres	
		p	p
	5-10 yıl	0,267	0,614
1-5 yıl	10-20 yıl	<b>0,005</b>	<b>0,027</b>
	20 yıl üzeri	0,203	0,242
5-10 yıl	10-20 yıl	0,061	0,068
	20 yıl üzeri	<b>0,038</b>	0,123
10-20 yıl	20 yıl üzeri	<b>0,001</b>	<b>0,006</b>

**Tablo 9: LSD Çoklu Karşılaştırma Tablosu**

Bulgular incelendiğinde 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip öğretmenlerin teknostres genel puan ortalamalarının 10-20 yıl tecrübeye sahip öğretmenlere göre 1-5 yıl tecrübeye sahip öğretmenlerin teknostres genel puan ortalamalarının ise 10-20 yıl tecrübeye sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.



## 5. Sonuç ve Tartışma

Analizler sonucunda araştırma örnekleminde okul yöneticilerinin teknolojik liderlik rolleri ve alt boyutları ile öğretmenlerin teknostres seviyeleri ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Okul yöneticilerin teknolojik liderlik rollerine ilişkin olarak öğretmenlerin görüşleri cinsiyetlerine göre farklılaşmamaktadır. Bu bulgu literatürde Deniz ve Teke (2020), Baş (2012), Uysal Balaban (2021) ve Akıllı (2019)'nın çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Araştırma örnekleminde tecrübe değişkeni teknolojik liderlik rolü ve alt boyutlarında farklılaşmamaktadır. Bu bulgu literatürde Akıllı (2019) ve Deniz ve Teke (2020)'nin yaptığı çalışma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Aynı şekilde Baş (2012) ve Uysal Balaban (2021)'in yaptıkları çalışmalarda elde ettikleri bulgularda da tecrübenin okul yöneticilerinin teknolojik liderlik rollerinde anlamlı bir fark yarattığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma bulgularında öğretmenlerin teknostres seviyeleri ile alt boyutları arasında cinsiyete göre farklılık olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre erkek öğretmenlerin teknolojinin zaman yönetiminde zorlanma yaratabilecek olması, teknoloji kullanımından dolayı işsiz kalma kaygısı ve teknolojinin iş yükünü arttırması gibi mesleki konularla ilgili daha fazla stres yaşayabilecekleri düşünülebilir. Literatürde Akman ve Durgun (2022), Gökbulut (2021) ve Kıncı (2021)'nin bulgularında öğretmenlerin cinsiyetleri ile teknostres düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Arslan (2022)'in çalışmasında ise kadın öğretmenlerin teknostres düzeylerinin, erkek öğretmenler göre daha yüksek olması araştırma bulgusu ile farklılık göstermektedir.

Eğitim düzeyi ve yaş değişkenlerine göre öğretmenlerin teknostres seviyeleri ile alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak Kıncı (2021) öğretmenlerin teknostres düzeylerine yönelik yaptığı çalışmada öğretmenlerin eğitim düzeyi arttıkça teknostres seviyesinin azaldığı ve 50 yaş ve üzeri öğretmenlerin 20-29 ile 30-39 yaş arası öğretmenlerden daha fazla teknostres yaşadığı bulgusuna ulaşmıştır.

20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip öğretmenlerin sosyal odaklı olma alt boyutu ile teknostres seviyeleri arasındaki farkın 5-10 yıl ve 10-20 yıl tecrübeye sahip öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu 20 yıl ve üzeri tecrübeye sahip öğretmenlerin teknoloji kullanabilme için fazla zaman ayırmaları ile açıklanabilir. 1-5 yıl tecrübeye sahip öğretmenlerin sosyal odaklı olma alt boyutu ile teknostres seviyeleri arasındaki farkın 10-20 yıl tecrübeye sahip öğretmenlere göre daha yüksektir. Mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin ve diğerlerine göre daha tecrübeli olan öğretmenlerin teknostres seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Konuyla ilgili literatürde Kıncı (2021) ve Arslan (2022) mesleki tecrübesi 21 yıl ve üzerinde

olan öğretmenlerin teknostres seviyelerinin, 20 yıl ve altında tecrübeye sahip öğretmenlerin teknostres düzeylerinden daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Literatürde demografik değişkenlerde özellikle teknostres düzeyinin incelendiği çalışmalarda nicel araştırmalar ile elde edilen bulguların nedenlerin ortaya konması için nitel araştırmalar yapılması önerilmektedir.

Teknolojik liderlik rolü ve teknostres kavramları ile ilgili olarak farklı illerde, farklı özel ve/veya devlet eğitim kurumlarından seçilecek örneklemeler ile karşılaştırmalı araştırmalar yapılması ve elde edilmiş bulgularının nitel araştırma desenleri ile derinlemesine incelenmesi literatüre katkı sağlaması açısından önerilmektedir.

### **Kaynakça**

- Akıllı, E. (2019). *Öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin etkililiği ile teknoloji liderliği rolleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Akman, E., & Durgun, B. (2022). Öğretmenlerin meslekî motivasyon ve teknostres düzeylerinin incelenmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(2).
- Apsorn, A., Sisan, B., & Tungkunan, P. (2019). Information and communication technology leadership of school administrators in Thailand. *International Journal of Instruction*, 12(2), 639-650. <https://doi.org/10.29333/iji.2019.12240a>
- Arslan, H. (2021). Okul işletmesinin yönetimi. Sarpkaya, R. (Ed.), *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Arslan, H. (2022). *Öğretmenlerin problem çözme becerileri ile teknostres düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostres: Technological Antecedent and Implications. *MIS Quarterly*, 35(4), 831-858.
- Baş, E. D. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin teknoloji liderliği rolleriyle okul iklimi arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Baydar, F. (2022). The role of educational leaders in the development of students' technology use and digital citizenship. *Malaysian Online Journal of Educational Technology*, 10(1), 32-46.

- Brod, C. (1984). *Technostress: the human cost of the computer revolution*. Masschusetts: Addison-Wesley Publising Company.
- Clark, K. and Kalin, S. (1996). Technostressed out? How to cope in the digital age. *Library Journal*, 121, 30-32.
- Çoklar, A. N., Efilti, E., & Sahin, L. (2017). Defining teachers' technostress levels: a scale development. *Journal of Education and Practice*, 8(21), 28-41
- Deniz, L. & Teke, S. (2020). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerinin öğretmen görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesi. *Van Yüüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 351-373
- Durnalı, M., & Akbaşlı, S. (2018). Okul müdürleri teknolojik liderlik davranışlarının okulda bilgi yönetiminin gerçekleşme düzeyine etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(225), 26.
- Haughey, M. (2006). The impact of computers on the work of the principal: changing discourses on talk, leadership and professionalism. *School Leadership and Management*, 26(1), 23 – 36.
- Gökbulut, B. (2021). Öğretmenlerin teknostres ve teknopedagojik yeterlikleri arasındaki ilişki. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1).
- Gurr, D., Drysdale, L., & Mulford, B. (2006). Models of successful principal leadership. *School Leadership and Management*, 26(4), 371 – 395.
- Kalaycı, Şeref (2005). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. Ankara: Asil Yayınevi.
- Kıncı, C. & Özgür, H. (2022). Öğretmenlerin teknostres düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre değerlendirilmesi: Edirne ili örneği. *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(2), 1106-1132
- Karasar, Ş. (2004). Eğitimde yeni iletişim teknolojileri -internet ve sanal yüksek eğitim. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 3(4), 117.
- McLeod, S., & Richardson, J. W. (2011). The dearth of technology leadership coverage. *Journal of School Leadership*, 21(2), 216–240.
- Sincar, M. (2009). *İlköğretim okulu yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerine ilişkin bir inceleme* (Gaziantep ili örneği). (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Tanzer, S. (2004). *Mesleki ve teknik öğretim okulu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.

- Tu, Q., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. (2008). *Improving end-user satisfaction through techno-stress prevention: Some empirical evidences. Proceedings of the Fourteenth Americas Conference on Information Systems*. <https://api.semanticscholar.org/Corpus>
- Uysal Balaban, N. (2021). *Okul yöneticilerinin teknoloji liderliği rolleri ile bilgisayar kaygı düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Weng, C. H. & Tang, Y. (2014). The relationship between technology leadership strategies and effectiveness of school administration: An empirical study. *Computers & Education* 76, 91–107.
- Valdez, G. (2006). Critical issue: technology leadership: enhancing positive educational change. North Central Regional Educational Laboratory: <http://www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/educatrs/leadrshp/le700.html>
- Voet, M., & Wever, B. (2017). Towards a differentiated and domain-specific view of educational technology: An exploratory study of history teachers' technology use. *British Journal of Educational Technology*, 48(6), 1402-1413.
- Yalçın, R. C. (2021). Teknostres. P. Fayganoğlu, & R. Can Yalçın (Ed.). *Örgütlerin Karanlık Yüzü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Yener, S. (2018). Teknostresin İş Performansı Üzerindeki Etkisi; Tükenmişliğin Aracı Rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 20(2), 86.

## **BİRLİKTE YALNIZ ÇALIŞMAK: CO – WORKING (PAYLAŞIMLI OFİS) EKOSİSTEMİ**

**Mehmet YETKİN**

*Kırklareli Üniversitesi, [myetkin@outlook.com](mailto:myetkin@outlook.com)*

**Doç. Dr. Yasin ÇAKIREL**

*Kırklareli Üniversitesi, [yasincakirel@klu.edu.tr](mailto:yasincakirel@klu.edu.tr)*

### **Özet**

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte son dönemde yaşanan Covid-19 salgını nedeniyle çalışma modelleri ve iş yeri kavramlarında köklü değişimler yaşanmış ve gözlemlenmektedir. Ağ toplumunun giderek artan önemi ve esneklik vurgusuyla birlikte hibrit veya uzaktan çalışma gibi kavramlar beraberinde örgütten bağımsız bir mekân kavramını gündeme getirmektedir. Giderek bulanıklaşan iş ve yaşam alanlarının ayrıştırılması konusunda yeni bir gerçeklik olarak ortaya çıkan ve söz konusu soruna çözüm olması beklenen *co – working* (paylaşımlı ofis) kavramının incelendiği bu çalışmada alan yazındaki farklı çalışmalar özetleme ve sentezleme yoluyla araştırma konusu ilişkilendirilmektedir. Bununla birlikte kavramın tarihsel gelişim süreci, temel motivasyonları ve güncel olarak gelinen nokta açıklanmaktadır. Son olarak örnek uygulamalara yer verilerek öneriler getirilmesiyle konu tartışılmaktadır. Bu çalışmanın, bir sonraki aşamada nitel araştırma deseni ile desteklenerek geliştirilmesi planlanmaktadır.

***Anahtar Kelimeler:*** *Co – Working, Paylaşımlı Ofis, Esnek Çalışma, Ağ Toplumu*

### **1. Giriş**

Esnek çalışma kavramının giderek önem kazandığı iş dünyasında *co-working* ekosistemi özelinde bu çalışmada şu sorulara cevap aranmaya çalışılmaktadır: Söz konusu çalışma alanlarının hem mekânsal (fiziksel) hem de sosyolojik anlamda özellikleri nelerdir? İş görenler bu ofisleri neden tercih etmektedir? Konunun bilim dünyasındaki karşılığının ne olduğunu keşfetmek amacıyla WoS'taki dergilerde bir alan yazın taraması yapılmış ve kavram ilişkilendirilerek konuya açıklık getirilmesi planlanmıştır. Çalışmada öncelikle *co-working* kavramı ve tarihsel gelişimi ele alınacak olup akabinde avantaj ve dezavantajları üzerinde durulacaktır. Takip eden bölümlerde Dünyadan ve Türkiye'den örnek uygulamalara yer verilerek, gelecek adına öneriler getirilmesi ile konunun tartışılması hedeflenmektedir. Co-

working kavramının kuramsal olarak daha iyi anlaşılması adına bu çalışmada *ağ toplumu* (the networking society) yaklaşımı benimsenmektedir.

Dijital dönüşüm ve teknolojik cihazların kullanımının yaygınlaşması gibi nedenler bireylerin yaşamlarını etkilemektedir (Jacobs & Cooper, 2018). Teknolojide meydana gelen yenilikler, bulut hizmetleri ve bilgi sistemleri destekleyici bir ekosisteme zemin hazırlayarak konvansiyonel ofis ortamından zaman ve esnekliğin öne çıktığı yapıları oluşturmaktadır (Samadi & SattarZadeh, 2017). Bu yapılarla birlikte yeni çalışma modelleri (Van Meel & Vos, 2001) ve paylaşım ekonomisi (Bouncken & Reuschl, 2018) gibi kavramlar önem kazanmaktadır. Gillen'nin (2006) işyerinin yeniden icadı isimli eserinde de belirtildiği üzere çalışma yaşamı alışlagelen ve öngörülebilir bir bağlamdan çıkararak henüz net olarak tanımlamayan, çoklu lokasyona dayalı, fiziksel ve sanalın bir arada olduğu bir yapıya doğru evrilmektedir.

Çoklu lokasyondan sonra öne çıkan unsurun çoklu kullanıcı (multi-tenant) kavramının olduğu düşünülmektedir. İlk olarak Anglo-Sakson ülkelerinde ortaya çıkan çoklu kullanıcı ofis kavramının ağırlıklı olarak küçük ölçekli işletmelere hitap ettiği ve yerel ekonomiyi canlandırma adına ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Hartog, Weijs-Perrée & Appel-Meulenbroek, 2018). Çoklu kullanıcı ofisler birden fazla örgütün kullanabildiği, bir dizi farklı hizmetin sunulduğu çalışma mekanları olarak tanımlanmakta olup bu çalışmanın konusunu teşkil eden co-working çoklu kullanıcı ofisler sınıfına girmektedir (Calder & Courtney, 1992; Weijs-Perrée vd., 2016).

Farklı sektörlerde faaliyette bulunan şirketlerin birlikte çalışabildiği yeni, yaratıcı ve açık bir çalışma ortamı sunan co-working ekosistemi giderek büyürken 2024 yılı sonu itibariyle dünya çapındaki ofis sayısının 41,975'e ulaşması tahmin edilmektedir (Statistica Research Department, 2023). Türkiye'deki güncel rakamlara incelendiğinde pandemi öncesi 2018 yılında 65 olan co-working ofis sayısı 2022 yılı itibariyle büyük bir ivme kazanarak 170'e ulaşmıştır (Baycan, Parlak Mavitan & Özcan Alp, 2023).

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Co-working (Paylaşımlı Ofis) Kavramı**

Küresel ağ toplumu bağlamında bilgi ve iletişim teknolojilerindeki dijitalleşme konvansiyonel çalışma alanlarından farklı birtakım avantajlar sunmakta olup ağlar arası iletişimin gerekliliği önem kazanmaktadır. Bununla birlikte, uzaktan çalışmayla ilgili becerilerin geliştirilmesi

gerekliliği de her zamankinden daha fazla önem arz etmektedir (Castells, 2004; Helsper & van Deursen, 2017).

Castells tarafından ağ toplumu “sosyal örgüt, sosyal değişim, dijital bilgi ve iletişim teknolojileri bağlamında oluşan teknolojik paradigmayla etkileşim sonucu ortaya çıkan toplumsal yapı” olarak tanımlanmaktadır (2004: xvii). Buna göre ağ toplumu, bilgi ve iletişim teknolojileri üzerinden küresel çapta tesis edilen belirli ağlar üzerinden dünyanın hem *sosyal* hem de *ekonomik* anlamda yeniden oluşum süreci olarak belirtilmektedir (Castells, 2004).

Co-working ile ilgili olarak alan yazında ortak kabul gören bir tanım olmayıp öne çıkanlara yer verilmesi planlanmaktadır. Füzi’ye (2015: 462) göre co-working “küçük ölçekli işletmeler, start-up’lar ya da serbest çalışanlar için iş birliğini, yaratıcılığı, fikir paylaşımını, ağ oluşturmayı, sosyalleşmeyi ve yeni iş fırsatlarını yakalama adına farklı sektörlerden profesyonellerin bir araya gelerek kullandığı esnek, paylaşımına açık, kiralanabilir ve topluluk odaklı yapılar” şeklinde tanımlanmaktadır.

Co-working çalışma alanları bireyler arasında etkileşimi deneyimleme fırsatı veren ekosistemler olarak ifade edilmektedir (Hutter & Fariñas, 2017). Bu çalışma alanları farklı sektörlerden çalışanların bir araya gelebildiği etkileşimde bulunduğu, paylaşım fırsatlarının olduğu dinamik, ilham verici ve düşük bütçeli yerler olarak belirtilmektedir (Füzi, 2015; Spinuzzi, 2012). Belk (2014) araştırması, paylaşım kavramına farklı bir perspektiften bakarak co-working’lerin *paylaşım ekonomisinin* (sharing economy) önemli bir itici gücü haline geldiğini vurgulamaktadır.

## **2.2. Co-working Kavramının Tarihsel Gelişimi**

Co – working, mobilite kavramının öne çıkması ve küme (cluster) olgusunun önem kazanmasıyla 2000’lerin başlarında söylem olarak temellendirilmeye başlanmıştır (Bauman, 2000; Rainie & Wellman, 2012; Wijngaarden, Hitters & Bhansing, 2020). Porter (2000: 15) kümeyi “rekabet eden ama aynı zamanda iş birliği yapan belirli bir alanda birbirine bağlı şirketlerin, uzmanlaşmış tedarikçilerin, hizmet sağlayıcıların, ilgili sektörlerdeki firmaların ve ilişkili kurumların (ör. üniversiteler, ajanslar, ticaret birlikleri) coğrafi yoğunlaşmaları” şeklinde tanımlamaktadır.

İlk co – working ofisi “*Hat Factory*” (şapka fabrikası) 2005 yılında Silikon Vadi ’sinde bilgisayar mühendisi Brad Neuberg tarafından kurulduktan sonra dünya genelinde hızla ivme kazanmıştır (Mariotti, Pacchi & Di Vita, 2017). Co-working kavramının tarihsel gelişim süreci ele alındığında 1995 yılında C-Base Berlin’in ilk örneklerden olduğu görülmektedir. 1999’a



gelindiğinde 42 West24 yazılım firmasının ilk defa esnek çalışma ortamı sunması önemli bir gelişme olarak kaydedilmektedir. Brüksel’de ilk kavramla ilgili ilk konferansın düzenlenmesi ve co-working gününün ilan edilmesi 2010 yılı için öne çıkan gelişmeler arasında yer almaktadır. Türkiye özeline bakıldığında yapılanmanın daha çok 2013-2016 yılları arasında ivme kazandığı söylemek mümkün görünmektedir. Atölye İstanbul, Yazane, Kolektif House ve Impact Hub gibi işletmeler öne çıkmaktadır. Co-working kullanıcı sayısının 2017 yılında 1,18 milyona ulaştığı ve sektörün öncü firmalarından Amerika merkezli WeWork’ün 466,000 üyeye ulaştığı belirtilmektedir. Gelecek projeksiyonu adına bakılacak olursa 2024 sonu itibariyle tahmini co-working ofis sayısının 41,975’e çıkacağı tahmin edilmektedir (Makaklı, Yücesan & Ozar, 2019: 303; Statistica Research Department, 2023).

1995 yılında başlayan süreç güncel doğru dinamik bir şekilde devam etmektedir. Pazar hacmi bakımından incelendiğinde 2021 yılında 6,9 milyar Amerikan doları olan rakamın 2030 itibariyle 24 milyar Amerikan dolarına ulaşması tahmin edilmektedir (Statista Research Department, 2022).

Co- working kavramının alan yazındaki gelişimin ortaya konulması adına WoS’ta öne çıkan yayınlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Bunlardan atıf sayısına göre ilk 5 yayım ile ilgili detaylar Tablo 1’de verilmektedir.

**Tablo 1: Co – working Öne Çıkan Yayınlar**

<b>Yazar(lar)</b>	<b>Konu (Bağlam)</b>	<b>Yöntem</b>	<b>Atıf Sayısı</b>
(Brown, 2017)	Bireylerarası etkileşim, şehirleşme	Nicel	91
(Spinuzzi, vd., 2019)	Çalışanlar arası iş birliği	Literatür taraması	82
(Merkel, 2019)	Serbest çalışanlar	Literatür taraması	77
(Bouncken, vd., 2018)	Rekaberlik (coopetition)	Karma yöntem	73
(Mariotti, Pacchi, & Di Vita, 2017)	Şehirleşme	Nicel	69

**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur



Tablo 1’den de görüldüğü üzere co – working kavramı ile öne çıkan yayınlarda literatür taraması ve nicel yöntemlerin ağırlıkla tercih edildiği görülmektedir. WoS’ta arama kriterleri olarak işletme ve yönetim alanında yapılan SSCI yayınlarına öncelik verilmiştir. Kavram bireylerarası etkileşim, şehirleşme, serbest çalışanlar ve rekabetlik gibi bağlamlarda ele alınmaktadır. Bu çalışmada ağırlıklı olarak konu çalışanlar perspektifinden ve bireylerarası etkileşim noktalarında incelenmektedir. Şehirleşme ilgili hususlar gelecek çalışmalar için öneri olarak sunulacaktır.

### **2.3. Co-working Kavramının Avantaj ve Dezavantajları**

Castells (2004)’in ağ toplumu kavramından hareketle co – working ofis alanlarının öne çıkan avantajları arasında “sağladığı fiziksel olanakların ötesinde iş görenleri bir araya getirmesi, aralarında bir bağ kurması ve fikirlerini adeta çarpıştırmaları” olarak ifade edilmektedir (Lorne, 2020: 755). Bouncken ve Reuschl (2018) çalışmasında söz konusu fiziksel olanaklar somut (tangible) değerler, bilgi alış-verişi veya tecrübe gibi hususlar ise soyut (intangible) değerler olarak ifade edilmektedir.

Sosyalleşmeyi kolaylaştıran ve buna bağlı fırsatlar sunan co – working ekosistemi (Spinuzzi, 2012) örtük bilginin<sup>10</sup> (tacit knowledge) elde edilmesi noktasında fayda sağlamaktadır. Yüz yüze iletişimin gerekli olduğu örtük bilgi bireyler arasındaki samimi iletişimle tesis edildiğinden aynı zamanda güven duygusu noktasında da katkı yapmaktadır (Moriset, 2014).

Dezavantajlar bakımından konvansiyonel açık plan ofis ortamında da ortaya çıkabilen mahremiyet, gürültü ve odaklanma problemlerinin co-working ofislerinde de yaşanabileceği ifade edilmektedir (Weijs-Perrée vd., 2016). Bir başka önemli sorun ise co – working çalışma alanlarını tercih eden çalışan kitlesinin daha çok bilgi işçileri olduğu (Gill & Pratt, 2008; Grugulis & Stoyanova, 2011) ve resmi statülerinin yeterince netleşmediği ifade edilmektedir. Hatta bu nedenden ötürü kendilerine *yalnız kartallar* (lone eagles) yakıştırmaları yapılmaktadır (Sopuck, 2003)

Co – working ortamlarını tercih eden çalışanlar için iş ve yaşam arasındaki sınırların ortadan kalkması beraberinde bazı sorunları da getirmektedir. Bunlardan öne çıkan bazıları; “sosyal anlamda bireyin izole olma durumu, diğer bireylerle hem güven tesisi hem de ilişki kurma konusunda yetersizlik, iş birliği ve ağ kurmada sınırlı imkanlara sahip olma” şeklinde ifade edilmektedir (Spinuzzi, 2012: 401). Yeni bir kavram olması nedeniyle şayet co – working bir

---

<sup>10</sup> Bireyin hafızasında yer alan tecrübe ya da bilgi birikimi şeklinde tanımlanmaktadır (Nonaka & Takeuchi, 1995)

girişimcilik fırsatı olarak ele alındığında yapılacak olan yatırım riskli olabileceğine ve *balon* (bubble) olma durumuna dikkat çekilmektedir (Moriset, 2014). Bilhassa giderek artan emlak fiyatları bu alana yatırım yapmak isteyenler için ciddi bir sorun teşkil etmektedir (Foertsch, 2023).

Çalışmanın buraya kadar olan kısmında co – working ile ilgili genel bir çerçeve çizilerek konuya açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Bundan sonraki bölümde ise Dünya’den ve Türkiye’den güncel uygulamalara yer verilecektir.

#### **2.4. Türkiye’den ve Dünya’den Örnek Co – working Uygulamaları**

İngiltere’nin başkenti Londra 1400 co – working ofis sayısı ile dünyada ilk sırada yer almaktadır. Londra’yı 550 ofis ile takip eden New York ikinci sırada ve 320 ofis ile Hong Kong da üçüncü sırada yer almaktadır (Statistica Research Department, 2022). Spaces firması ve “Önce Ofis. Sonra Dünya” sloganı ile yola çıkan WeWork gibi öncü kuruluşlar New York gibi önemli dünya başkentlerinin merkezi noktalarında konumlanarak co – working hizmeti vermektedirler (Gelles, 2018; Mashayekh , 2018). Aşağıda yer alan Şekil 1’de örnek teşkil etmesi amacıyla WeWork ofislerinden birine ait görsel yer almaktadır.

**Şekil 1: WeWork Ofis Örneği**



**Kaynak: (WeWork)**

Şekil 1’deki WeWork ofisi 75 Rockefeller Plaza New York’ta yer almaktadır. Çağdaş mimarisi ve rahat çalışma ortamı ile dikkat çeken mekân beraberinde temizlik hizmeti, çocuk bakım odası, toplantı salonları, konsiyerj gibi pek çok imkân sunmaktadır. Sektörün önemli

aktörlerinden olan WeWork'ün 2022 yılına ait gelirinin 3,2 milyar ABD doları olduğu ve pandemi sonrası yaşanan gelir artışında ofislere dönüşün etkili olduğu ifade edilmektedir (Statistica Research Department, 2023).

Tarihsel gelişim bölümünde de bahsedildiği üzere Türkiye'deki co – working ofislerinin ilk örnekleri 2013 yılında başlamıştır. Gerek maliyetlerin artması gerek pandeminin etkisi, söz konusu ofislerin yaygınlaşmasında önemli etkenler olarak ifade edilmektedir. Şehirlere göre bakıldığında, İstanbul 125 ofisle açık ara ilk sırada yer almaktadır. İstanbul'u 12 ofisle İzmir ve 10 ofisle Ankara takip etmektedir (Baycan, Parlak Mavitan & Özcan Alp, 2023).

Co – working hizmeti sunan işletmeler incelendiğinde Kolektif House ve “*İyi Çalışanlar Ülkesi*” mottosuyla pazara giren Workinton markaları öne çıkmaktadır (Makaklı, Yücesan & Ozar , 2019; Yağcı, 2020). Gelişen pazar koşullarına ve taleplere göre söz konusu işletmeler çeşitlendirmeye giderek hizmet verdikleri noktalara metropollerin yanında tatil beldelerini de eklemişlerdir. Aşağıda yer alan Şekil 2 ve Şekil 3'te alternatif lokasyonlara ait görseller yer almaktadır.

**Şekil 2: Kolektif House OM Papparazzi Beach Çeşme**



**Kaynak:** (Kolektif House, 2021)

**Şekil 3: Workinton Urla Surf House**

**Kaynak:** (Workinton, 2023)

Her iki şekilde de görüldüğü üzere co – working ofislerinin geldiği son nokta itibariyle tatil ve çalışmanın bir araya rahatlıkla getirilebileceği gözlemlenmektedir. Alan yazındaki çalışmalara paralel olarak *dilediğin yerden çalışma* hareketi vurgusuyla, iş yaşam dengesinin tesis edilmesine de katkı yapılacağı ifade edilmektedir (Spinuzzi, 2012; Füzi, 2015; Kolektif House, 2021).

### 3. Sonuç

Pandemi sonrası önemi giderek artan esneklik kavramı bağlamında uzaktan veya hibrit çalışmada kafe, kütüphane, ev vb. mekanlar tercih edilmektedir. Ancak co – working ofislerinin kendine özgü ekosisteminin ve ruhunun olduğunu varsayarak, bir yaşam tarzı şeklinde değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Moriset, 2014). Bu noktada, co – working kavramının alan yazında da sıklıkla vurgulandığı üzere “Üçüncü yol” (third place) (Oldenburg, 2002) nosyonu üzerinden konvansiyonel ofislerden ve diğer çalışma lokasyonlarından ayrıştığı düşünülmektedir.

Konuyu kavramsal çerçeve bağlamında ele alan bu çalışma ile yeni bir gerçeklik olarak ortaya çıkan co – working ana hatlarıyla ele alınarak, konunun hem yerli alan yazında geliştirilmesine hem de bundan sonraki araştırmalara ışık tutması açısından katkı sağlayacağı ümit edilmektedir. Konunun sadece kavramsal çerçeve bağlamında ele alınması bu çalışmanın kısıtlı olup herhangi bir genellenimin yapılması söz konusu olmamaktadır. Gelecek projeksiyonu adına bu çalışmanın, nitel araştırma deseni ile geliştirilmesi hedeflenmektedir.



Bundan sonraki araştırmalar açısından kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için şu soruların sorularak konunun nicel ya da nitel yöntemlerle ele alınması önerilmektedir: i) Hibritleşme bağlamında kapalı (tacit) bilginin aktarılmasında nasıl bir strateji izlenmelidir? ii) Şehir planlamacılığı ve mimari bağlamda hibritleşen mekanlarda yeni eğilimler nelerdir? iii) Üçüncü yol olarak ifade edilen co – working ekosistemi ile diğer çalışma mekanları (ev, kütüphane, kafe vb.) arasındaki farklar nelerdir?

Çalışma modellerindeki dönüşümün beraberinde getirdiği iş ve yaşam alanları arasındaki bulanıklaşma sorununa çözüm olabileceği düşünülen bu tarz ekosistemlerin küresel anlamda öne çıktığı görülmektedir. Sosyalleşme ihtiyacını esneklik kavramı ile birleştiren co – working, güncel bir sorun teşkil eden işe bağlı tükenmişliğe karşı mucizevi tılsım olmasa da (*panacea*) buna bir çare olabileceği düşünülmektedir.

### **Kaynakça**

- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity Press.  
<https://doi.org/10.5565/rev/athenead/v1n0.10>
- Baycan, T., Parlak Mavitan, M., & Özcan Alp, G. (2023). The booming growth of coworking spaces during the COVID-19 pandemic in Turkey. M. Akhavan, M. Hölzel ve D. Leducq (Eds.), *European narratives on remote working and coworking during the COVID-19 pandemic* (s.97-106). Cham: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-26018-6\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-031-26018-6_10)
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of business research*, 67(8), s. 1595-1600.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>
- Bouncken, R., & Reuschl, A. (2018). Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review of Managerial Science*(12), s. 317-334. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0215-y>
- Bouncken, R., Laudien, S., Fredrich, V., & Gormar, L. (2018). Coopetition in coworking-spaces: value creation and appropriation tensions in an entrepreneurial space. *Review of Managerial Science*, 12(2), s. 385-410. <https://10.1007/s11846-017-0267-7>
- Brown, J. (2017). Curating the “Third Place”? Coworking and the mediation of creativity. *Geoforum*(82), s. 112-126. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2017.04.006>

- Calder, M., & Courtney, S. (1992). Business centres: The UK picture. *Property Management*, 10(2), s. 106-117. <https://doi.org/10.1108/02637479210030268>
- Castells, M. (2004). *The Network Society: A Cross-Cultural Perspective*. Cheltenham: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781845421663>
- Foertsch , C. (2023, 05 04). *Coworking Space Business Trends: Current Situation & Challenges*. <https://www.deskmag.com/en/coworking-news/2023-coworking-space-business-trends-results-of-the-global-coworking-survey>
- Füzi, A. (2015). Coworking spaces for promoting entrepreneurship in sparse regions: the case of South Wales. *Regional Studies, Regional Science*, 2(1), s. 462-469. <https://doi.org/10.1080/21681376.2015.1072053>
- Gelles, D. (2018, 02 17). *The WeWork manifesto: first, office space. next, the world*. <https://www.nytimes.com/2018/02/17/business/the-wework-manifesto-first-office-space-next-the-world.html>
- Gill, R., & Pratt, A. (2008). In the social factory? Immaterial labour, precariousness and cultural work. *Theory, culture & society*, 25(7-8), s. 1-30. <https://doi.org/10.1177/0263276408097794>
- Gillen, N. (2006). The future workplace, opportunities, realities and myths: A practical approach to creating meaningful environments. J. Worthington (Eds.), *Reinventing the Workplace* (s. 61-77). Oxford: Architectural Press. <https://doi.org/10.4324/9780080455518>
- Grugulis, I., & Stoyanova, D. (2011). The missing middle: communities of practice in a freelance labour market. *Work, Employment and Society*, 25(2), s. 342-351. <https://doi.org/10.1177/0950017011398891>
- Hartog, L., Weijs-Perrée, M., & Appel-Meulenbroek, R. (2018). The influence of personality on user satisfaction: multi-tenant offices. *Building Research & Information*, 46(4), s. 402-416. <https://doi.org/10.1080/09613218.2017.1307015>
- Helsper, E., & van Deursen,, A. (2017). Do the rich get digitally richer? Quantity and quality of support for digital engagement. *Inf. Commun. Soc.*, 20(5), s. 700-714. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2016.1203454>

- Hutter, M., & Fariias, I. (2017). Sourcing newness: ways of inducing indeterminacy. *Journal of Cultural Economy*, 10(5), s. 434-449. <https://doi.org/10.1080/17530350.2017.1326969>
- Jacobs, N., & Cooper, R. (2018). *Living in Digital Worlds: Designing the Digital Public Space*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315592787>
- Kolektif House. (2021, 07 07). *Dilediğin Yerden Çalışma Hareketi*. <https://kolektifhouse.co/komag/diledigin-yerden-calisma-hareketi>
- Lorne, C. (2020). The limits to openness: Co-working, design and social innovation in the neoliberal city. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 52(4), s. 747-765. <https://doi.org/10.1177/0308518X19876941>
- Makaklı, E., Yücesan, E., & Ozar , B. (2019). Co-Working Space Concept in the Spatial and Urban Context: A Case Study of ‘Kolektif House. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*(14), s. 297-312. <https://doi.org/10.16947/fsmia.667316>
- Mariotti, I., Pacchi, C., & Di Vita, S. (2017). Co-working spaces in Milan: Location patterns and urban effects. *Journal of Urban Technology*, 24(3), s. 47-66. <https://doi.org/10.1080/10630732.2017.1311556>
- Mashayekh , R. (2018, 09 13). *Coworking Firm Spaces Takes 111K SF at Chrysler Building*. <https://commercialobserver.com/2018/09/coworking-spaces-chrysler-building-nyc/>
- Merkel, J. (2019). 'Freelance isn't free.' Co-working as a critical urban practice to cope with informality in creative labour markets. *Urban Studies*, 56(3), s. 526-547. <https://doi.org/10.1177/0042098018782374>
- Moriset , B. (2014). Building New Places of the Creative Economy. The Rise of Coworking Spaces. *2nd geography of innovation international conference*. Utrecht: Uthrect University. <https://doi.org/10.4000/tem.3868>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press. [http://dx.doi.org/10.1016%2F0024-6301\(96\)81509-3](http://dx.doi.org/10.1016%2F0024-6301(96)81509-3)
- Oldenburg, R. (2002). *Celebrating the Third Place: Inspiring Stories About the “Great Good Places”atthe Heart of Our Communities*. Cambridge, MA: Da Capo Press.

- Porter, M. (2000). Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1), s. 15-34.  
<https://doi.org/10.1177/089124240001400105>
- Rainie, L., & Wellman, B. (2012). *Networked: The New Social Operating System*. Cambridge: MIT Press.
- Samadi, A., & SattarZadeh, D. (2017). "Third Place", A Place for Leisure Time and its Relationship with Different Social Setting in Tabriz, Iran. *International Journal of Architectural Engineering & Urban Planning*, 27(2), s. 95-103.  
<https://doi.org/10.22068/ijaup.27.2.95>
- Sopuck, R. (2003). *The Lone Eagles*. Manitoba: Frontier Center For Public Policy .  
<https://fcpp.org/pdf/PolicySeries19%20Lone%20Eagles.pdf>
- Spinuzzi, C. (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), s. 399-441.  
<https://doi.org/10.1177/1050651912444070>
- Spinuzzi, C., Bodrožić, Z., Scaratti, G., & Ivaldi, S. (2019). Coworking is about community: but what is “community” in coworking? *Journal of business and technical communication*, 33(2), s. 112-140. <https://doi.org/10.1177/1050651918816357>
- Statista Research Department. (2022, 08 15). *Market size of global coworking space market in 2021, with forecasts from 2022 to 2030*.  
<https://www.statista.com/statistics/1294298/coworking-spaces-global-market-size-2021-2030/>
- Statista Research Department. (2022, 07 06). *Number of coworking centers in select cities worldwide*. <https://www.statista.com/statistics/722809/number-of-coworking-centers-in-global-select-cities/>
- Statista Research Department. (2023, 03 21). *Number of coworking spaces worldwide from 2018 to 2020 with a forecast to 2024*.  
<https://www.statista.com/statistics/554273/number-of-coworking-spaces-worldwide/>
- Statista Research Department. (2023, 04 19). *Revenue of WeWork worldwide 2016-2022*.  
<https://www.statista.com/statistics/880069/wework-revenue-worldwide/>



- Van Meel, J., & Vos, P. (2001). Funky offices: Reflections on office design in the ‘new economy. *Journal of Corporate Real Estate*, 3(4), s. 322-334. <https://doi.org/10.1108/14630010110811661>
- Weijs-Perrée, M., Appel-Meulenbroek, R., De Vries, B., & Romme, G. (2016). Differences between business center concepts in the Netherlands. *Property Management*, 34(2), s. 100-119. <https://doi.org/10.1108/PM-04-2015-0015>
- WeWork. (tarih yok). *WeWork 75 Rockefeller Plaza*. <https://www.wework.com/buildings/75-rockefeller-plaza--new-york-city--NY>
- Wijngaarden, Y., Hitters, E., & Bhansing, P. (2020). Cultivating fertile learning grounds: Collegiality, tacit knowledge and innovation in creative co-working spaces. *Geoforum*(109), s. 86-94. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2020.01.005>
- Workinton. (2023). *Workinton Urla Surf House – İzmir Kıyılarında İş ve Tatil Bir Arada!*. <https://www.workinton.com/izmir-urula-surf-house/>
- Yağcı, S. (2020, 10 12). *Girişimciler için biçilmiş kaftan sanal ofis*. <https://www.dunya.com/sectorler/teknoloji/girisimciler-icin-bicilmis-kaftan-sanal-ofis-haberi-382931>

## EVDEN ÇALIŞMAYLA DENEYİMLENEN YENİ STRES FAKTÖRLERİ

**Prof. Dr. Aşkın KESER**

*Bursa Uludağ Üniversitesi, askin@uludag.edu.tr*

**Doç. Dr. Esin ERTEMSİR**

*Yıldız Teknik Üniversitesi, ertemsir@yildiz.edu.tr*

### Özet

Pandemi döneminde hayata geçen “evden çalışma” yöntemi gerek özel sektörde gerekse kamuda hiç olmadığı boyutta geniş bir kitlenin çalışma anlayışını değiştirmiştir. COVID-19 sürecinin zorladığı bu çalışma yöntemi ile bireyler zorunlu olarak işyerlerinden evlere taşınmış ve yeni çalışma mekânları evleri olmuştur. Bu süreçte, evden çalışma yönteminde karşılaşılan stres faktörleri ile geleneksel işyeri stres faktörleri ayrımı ortaya çıkmıştır. Bu çalışmanın amacı, evden çalışmada deneyimlenen stres faktörlerinin keşfedici yaklaşımla ve nitel araştırma yöntemi ile saptanmasıdır. Araştırmanın tek soruluk ölçeği ile 727 katılımcıdan dönüş alınmış, 450 katılımcı ile veri doygunluğuna ulaşılmıştır. Tematik analizle belirlenen toplam 25 faktör arasında sırasıyla iş-özel yaşam dengesi, sosyalleşme eksikliği ve mesai saatleri en çok vurgulanan stres faktörleri olurken, iyi oluş, mekânsal sorunlar, irtibat kesme hakkı pandemi dönemine özgü stres faktörleri olmaları bakımından önemli bulunmuştur. Bu çalışmada saptanan stres faktörleri, gelecekte farklı çalışan gruplarında ve çeşitli demografik değişkenlerle incelenebilir. Bu anlamda çalışmanın bulgularının alan yazına katkı sağlaması beklenmektedir.

***Anahtar Kelimeler:** Evden çalışma, uzaktan çalışma, iş stresi, stres faktörleri*

### 2. Kavramsal Çerçeve

Evden çalışma olgusu her ne kadar tarihsel olarak geçmişi eskilere dayansa da COVID-19 Pandemisi sürecine karşılık gelen “evden çalışma”nın farklı dinamikleri olduğunu kabul etmek gerekmektedir. Öncelikle bu dönem gerçekleştirilen evden çalışmanın isteğe bağlı çalışma tercihi olmaktan ziyade salgın hastalıktan kaynaklanan bulaş önleme amacıyla tüm ülke geneline yansıyan bir zorunluluk nedeniyle geliştiği göz ardı edilmemelidir. Dolayısıyla bu süreçte evden çalışma bir nevi zorunluluk kaynaklı uygulama olarak dikkat çekmektedir. Daha önceki dönemlerde uygulanan evden çalışma ile yapısal açıdan oldukça farklı olan bu çalışma şeklinin, çalışan bireylerde neden olduğu stresörlerin de incelenmesi örgütsel davranış bilim alanı açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda kavramsal çerçeve bölümünde “Pandemi süreci”, “evden çalışma kavramı” ve “evden çalışmada stres faktörleri” başlıklarına yer verilmesi uygun olacaktır.

## 2.1. Pandemi Süreci

2019 yılının Aralık ayı sonunda Çin'in Wuhan şehrinde başlayan COVID-19 Pandemisi geniş ölçekte tüm dünyada küresel yayılım gösteren bir olay olmuştur. Mart 2020 tarihinde de Dünya Sağlık Örgütü tarafından "Pandemi" olarak ilan edilmesiyle salgının yepyeni bir çehre kazandığı görülmüştür (Tuncay vd., 2020:489; Tüfekçi Yaman vd., 2023:165). Bu aşamada tüm dünyada gerek sosyal yaşamda gerekse çalışma yaşamında radikal önlemler alınmaya başlanmıştır. Bu süreçte en önemli önlemler arasında evden çalışmaya geçilmesi öne çıkmaktadır. Ülkemiz açısından örnek olarak ilköğretim, lise ve üniversite düzeylerinde tüm okullar uzaktan eğitime geçmiş olup, öğretmen ve akademisyenlerin büyük çoğunluğu evden çalışmaya başlamıştır. Diğer yandan üretim süreçlerinde çalışanlar hariç özel sektörde özellikle beyaz yakalıların önemli bölümü de evden çalışmaya geçmiştir. Kamu işyeri ve işletmelerinde ise çalışanların bir bölümü işyerinde olmak üzere diğer çalışanları evden çalışmaya başlamıştır. (22 Mart 2020 Tarihli ve 31076 Sayılı Resmi Gazete 1. Mükerrer'de yayınlanan, COVID-19 Kapsamında Kamu Çalışanlarına Yönelik İlave Tedbirler İlgili 2020/4 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Genelgesi)

İnsanlık tarihinde sık karşılaşılmayan bu denli büyük boyutta bir salgının sonrasında ilan edilen Pandemi yaklaşık olarak 2 yıl süresince tüm yaşamı olumsuz etkilemiştir. Bireyler sağlıklarını hatta yaşamlarını kaybetmişlerdir. Diğer yandan Pandemi, eve kapanma süreçleri ile bireylerin sosyal yaşamlarını da son derece olumsuz etkilemiştir. Bu çalışmanın konusu olan çalışma yaşamına ilişkin stres faktörleri de Pandemi sürecinde evden çalışmaya bağlı olarak görülen önemli bir diğer sorundur. Pandeminin etkisi altında evden çalışmak zorunda kalan çalışanların maruz kaldığı işe bağlı stres faktörleri ilerleyen başlıklarda detaylı olarak örnekleri ile açıklanacaktır.

## 2.2. Evden Çalışma (Work From Home) Kavramı

İşyerinden yapılan klasik çalışmaya alternatif çalışma şekilleri başlangıçta esnek çalışma adıyla anılmıştır. Evden çalışma kavramsal olarak ilk kez Nobert Weiner'in 1988 yılında yayınladığı, İnsanların İnsanca Kullanılışı: Siberetik ve Toplum (The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society ) kitabında geçmektedir (Pradoto vd., 2022:346 ; Avcıoğlu, 2017:516). İlk dönemlerde "evde çalışma" ve "part-time çalışma" şeklinde uygulamalar söz konusu iken, ilerleyen dönemlerde özellikle 1980'lerden sonra teknolojinin gelişimine bağlı olarak "tele çalışma" olarak ifade edilen esnek çalışma şekli uygulanmaya başlanmıştır.

İlk tartışılmaya başlandığı yıllarda tele çalışma telefon ve bilgisayar vasıtası ile evde çalışma şekli olarak algılanmıştır. Ancak zamanla birçok çalışma şekli tele çalışma kavramına ilave edilmiştir. Evde tele çalışma; geleneksel işyerinden çok eve yakın yerleşim alanlarında çalışma şekli olan yerel çalışma merkezleri, uydu ofisler, çağrı merkezleri vb., zenginleşen tele çalışma yöntemi örneklerindedir. Evden çalışmanın ilk örneklerinden olan evde tele çalışma, çalışanların evlerinde özel bir mekân çalışma yeri

olarak belirleyip ona göre düzenledikleri işlerini buradan gerçekleştirdikleri bir yöntem olarak görülmüştür (Tokol, 2003, Çakır, 2005;115)

Özellikle 2000’li yıllardan sonra bireysel bilgisayar teknolojisi ile mobil iletişim cihazlarında (tablet ve cep telefonu) görülen olağan üstü teknolojik yenilikler (mobil cihazlar için geliştirilen internet tabanlı uygulamalar/aplikasyonlar) ve daha da hızlanan internet teknolojileri bireylerin işyerinden bağımsız, evden ya da herhangi bir yerden çalışmalarını olanaklı kılmıştır. Bu çerçevede iş-yaşam dengesi açısından da olumlu sonuçları olduğu düşüncesiyle evden çalışma önemli bir alternatif olarak ele alınmıştır. İşletmeler için ciddi maliyet kazanımları sağlayan yöntem gerek çalışanlar, gerekse işletmeler için karşılıklı cazip bir yöntem olarak yaygınlaşmıştır.

Pandemi sürecinde tüm dünya ile birlikte ülkemizde de test edilme fırsatı bulan evden çalışma uygulaması aynı zamanda çalışma koşullarına ilişkin beraberinde birçok tartışmayı da getirmiştir. Uzun ve yoğun çalışma saatleri, aşırı denetim, artan iş yükü, iş-yaşam dengesizliği ve sosyal izolasyon gibi sorunlar ilk akla gelenleridir. Bu açıdan değerlendirildiğinde evden çalışmanın çalışan bireyler üzerinde oluşturduğu stresin ele alınmasında yarar görülmektedir. Bir sonraki bölümde evden çalışmadan kaynaklanan stres faktörlerine yer verilecektir.

### **2.3. Evden Çalışmada Stres Faktörleri**

İş ortamında bireyin zorlanmasına duygusal, psikolojik ve zihinsel olarak yorgunluğa yol açan iş stresi, günümüz çalışma yaşamının önemli bir sorunudur. İş stresi, bireyin çalışma yaşamında gerilim ve baskı yaşammasına yol açan işle ilgili faktörler olarak tanımlanabilir. Artan dikkat kaybı, motivasyon kaybı, iş tatminsizliği, verimsizlik ve performans düşüklüğü gibi önemli sonuçları olan iş stresi, bireylerin genel yaşamına da etki etmekte olan bir olgudur. Geleneksel işyeri/ofis çalışmasında bu denli önemli bir olgu olarak iş stresi tartışılırken, evden çalışma yöntemi ile iş stresinin farklı boyutlara evrildiği de bilinmektedir. Evden çalışma ile, iş ve iş-dışı rollerde dengesizliğe ve artan ev/ev halkı sorumluluğuna neden olmasından dolayı bireylerin yaşamlarında aşırı strese yol açtığı görülmektedir (Naswall vd., 2008: 5’den aktaran: Kıcırcı, 2019:178; Arwin vd., 2021:317). Ülkemizde Pandemi sürecinde gerçekleştirilen evden çalışan 4020 beyaz yakalı katılımcının yer aldığı bir araştırmaya göre, katılımcıların %11’i “Artan İş Yükünü” evden çalışmanın en önemli dezavantajı olarak belirtmişlerdir (Keser ve Belle, 2022:253). Pandemi sürecinde ülkemizde gerçekleştirilen bir diğer araştırmaya göre, iş yükünün arttığını düşünen bireylerde uzaktan çalışmaya yönelik olumsuz tutuma ulaşılmıştır. Dolayısıyla örgütlerin iş yükünü dikkat etmeden uzaktan çalışmaya geçiş yapmasının, bireylerin evden çalışmaya karşı görüşlerini olumsuz yönde etkileyebildiği sonucuna erişilmiştir (Başol ve Çömlekçi, 2021:770).

Pandemi sürecinde gerçekleştirilen evden çalışmanın daha önceki dönemlerde gerçekleştirilen evden çalışmadan ayrılan önemli farklılıkları bulunmaktadır. Öncelikle Pandemi sürecinde evden çalışma hem çalışanlar için hem de işletmeler/işverenler için bir tercih olmaktan ziyade bir zorunluluk olarak hayata

geçirilmiştir. Evden çalışma çalışanların kişisel özelliklerinin ya da örgütsel kültürün uygunluğuna bakılmaksızın uygulanmak zorunda kalmıştır (Sandoval Reyes vd., 2021:2). Dolayısıyla öngörülmeden ve planlanmadan hayata geçirilen, gerek çalışanlar açısından gerekse işletmeler/ işverenler açısından hazırlıksız olarak yakalanan bu süreç, taraflar açısından adaptasyonu zor bir dönemin yaşanmasına neden olmuştur. Bireylerin ev ortamlarının evden çalışmaya uygun olmaması çalışanların oldukça zorlanmalarına yol açmıştır (Niebuhr, vd., 2022:3). Dolayısıyla Pandemi sürecinde evden çalışmayla bireylerin yüzleştikleri iş stresi faktörleri, ev halkı ile birlikte yaşamaktan kaynaklanan, evin çalışma ortamı olarak uygun olmaması (Sandoval Reyes vd., 2021:2) ya da çalışma mekânı oluşturamama (aile fertlerinin tamamının çalışma alanına sahip olamaması), iş-özel yaşam dengesi kuramama, ev halkının (çocuk ve yaşlı) bakım ve sorumluluklarını taşıma zorunluluğu, iş ve özel yaşam arasında sınırı belirleme güçlüğü, işyerinde iken rahatlıkla erişebildiği örgütsel/yönetimsel desteği alamama, rol karmaşası/belirsizliği yaşama (Ipsen vd., 2021:2), sosyalleşme yetersizliği, yüz yüze iletişim eksikliği (Gleason, 2021:420) ve sosyal izolasyon yaşama/yalnız kalma şeklinde görülmektedir (Galanti vd.,2021:e427). Almanya’da gerçekleştirilen bir araştırma sonucuna göre, araştırmaya katılanların %78’i çalışma arkadaşları ile iletişimi kaybettiklerini ifade etmiştir (Bonin vd., 2020’den aktaran: Yu & Wu, 2021:3).

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1 Araştırma Sorusu**

Çalışanlar eskiden uzaktan çalışmanın daha fazla zamana sahip olmalarını sağlayacağını ve daha az strese yol açacağını düşünmekteyken (Wheatley, 2012), pandemide uzaktan çalışmanın yeni ve daha önce deneyimlemedikleri şekilde strese neden olabileceğini fark etmiştir. (Dávila Morán, 2023) Çalışma kapsamında aşağıdaki soruya yanıt bulmak amaçlanmıştır:

*Evden çalışmayla deneyimlenen yeni iş stresi faktörleri nelerdir?*

#### **3.2 Araştırmanın Önemi**

Araştırma, evden çalışmanın seçeneksiz olarak sunulduğunda bir dönemde iş stresi faktörlerine odaklandığı için önceki çalışmalardan farklıdır. Veriler pandemi uygulamaları devam ederken toplanmıştır. Bu yeni çalışma şekli zorunluluk kalktıktan sonra da uzaktan veya hibrit çalışma şeklinde kullanılmaya devam etmektedir. Evden çalışmanın avantajlarını deneyimleyen işgören ve işverenler için hibrit çalışmanın bundan sonra çalışma hayatında hep bir alternatif olarak kullanılacağı ön görülmektedir. Bu bağlamda araştırmadan elde edilen yeni iş stresi faktörlerine ilişkin bulgu ve sonuçların hem sektör temsilcilerine hem de yazına katkısı önemli görülmektedir.

### 3.3 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni ülkemizde pandemi döneminde evden çalışan iş gücünden oluşmaktadır. Araştırma sorusuna ve amacına uyacak biçimde kartopu örnekleme tekniğinden faydalanılmıştır. Bilindiği gibi sosyal medya platformlarında bir paylaşım beğeni bırakarak veya yorum yaparak etkileşime girildiğinde diğer takipçilerin paylaşımı görme olasılığı artmaktadır. LinkedIn’de kişisel bağlantılar dışında da erişime ve paylaşımına açık bir profilden duyurusu yapılan çalışmada kartopu etkisinden faydalanılmıştır. Anketi dolduran toplam 777 katılımcıdan 50 kişinin soruyu yanıtsız bıraktığı veya “.”, rakam gibi anlamsız veriler yazdığı görülmüştür. Bu nedenle bahsi geçen 50 katılımcı örneklem dışı bırakılmıştır. 10 kişi ise hiç stres yaşamadığını belirtmiştir. Kalan 717 katılımcıdan sağlanan veri ile analiz başlamıştır. Veri doygunluğuna erişildiği için 450 katılımcının verisi ile analiz süreci tamamlanmıştır.

### 3.4 Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak için Google form üzerinden bir adet açık uçlu soru sorulmuştur. “Covid 19 Pandemi döneminde evden çalışma sürecinizi dikkate alırsanız stres yaşamınıza yol açan en önemli neden/nedenler nelerdir?” sorusu için katılımcıların en az 1 en fazla 4 neden belirtmesi istenmiştir. Maddeler arasında bir öncelik sırası belirtmeleri talep edilmemiştir. Katılımcıların anonim kalması için kişisel bilgiler sorulmamıştır. Veri toplama süreci 2 ay sürmüştür.

### 3.5 Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada pandemi döneminin etkileri sürerken veri toplamak amaçlandığı için yanıt toplama süresinin kısa olması temel kısıtı oluşturmuştur. Daha geniş bir katılımcı gruba ulaşabilmek ve anket doldurma süresini kısaltmak amacıyla demografik bilgiler istenmemiştir. Zira araştırmanın temel amacı evden çalışmanın yarattığı stres faktörlerinin çeşitliliğini belirlemektir. Stres faktörlerinin çeşitli demografik faktörlerle etkileşimi veya ilişkisi bu çalışmanın amaçları arasında yer almamaktadır.

### 3.6 Verilerin Analizi

Çalışmada nitel analiz yöntemlerinden tema analizi yöntemi ve keşfedici yaklaşım kullanılmıştır. Tema analizinde veriler önce deşifre edilerek metin haline getirilmekte, ifadeler anlamlarına göre düzenlenerek önce kalıplara ve son olarak temalara dönüştürülmektedir. (Sundler vd., 2019)

Ham verilerin hacmini azaltarak büyük miktardaki veriden önemli örüntüler tanımlamayı içeren analiz sürecinde istenirse bir çetele tablosu oluşturabilir. Bu çalışmada örneklem büyük olduğu için manuel bir çetele tutmaktansa bir yazılımdan faydalanılmıştır. Maxqda 2022 nitel veri analizi programı ile önce veriler kodlanmış, sonra temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Analizde frekans tablolarından, kod-alt kod modelinden faydalanılmıştır.

İki araştırmacı verilerin analizini Kasım 2022-Ağustos 2023 ayları arasında toplam 21 online toplantıda tamamlamıştır.

#### **Etik Kurul Beyanı ve Fikri Mülkiyet Telif Hakları**

Çalışmada etik kurul ilkelerine uyulmuştur ve Bursa Uludağ Üniversitesi Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan etik kurul onayı alınmıştır.

#### **4. Bulgular**

Araştırmanın bulguları 450 katılımcıdan gelen cevaplar içinde stres faktörlerinin kodlanması ile oluşmuştur. Bir katılımcı birden fazla stres faktörü belirtebildiği için kod frekansı toplamı 1340 olarak gerçekteşmiştir. Tablo 1'de Evden Çalışmaya Bağlı Stres Faktörlerinin Kod Sistemi'nin temalardan oluşan özet hali görölmektedir. 1340 ifade toplam 25 tema altında kategorize edilmiştir.

Alt Kod, kod ve tema isimleri öncelikle evden çalışma ile ilgili alan yazına dayanarak belirlenmiş, pandemiye özel ilk kez deneyimlenen stres faktörlerine rastlandığında ise keşfedici yaklaşıma uygun olarak yeni tema ve kod isimleri belirlenmiştir.

Tablo 1'de temalar frekanslarına göre bir dizilim içinde gösterilmiştir. Nitel araştırmalarda kodun ne sıklıkta geçtiğine bakmak, o kodun yoğunluğu ve ağırlığı hakkında araştırmacıya bilgi vermektedir. Ancak esas olan nicelik değil, niteliktir. Bu bağlamda bir kodun metin içinde sıkça geçmesi kadar, çok az geçmesi de önemli görölmektedir. Bu durum araştırılan olguya dair deneyimlenen tutarsızlıkların veya istisnai durumların ne olduğu hakkında da bilgi verebilir. (Creswell, 2013'den aktaran: Çelik vd, 2020:386).

Aşağıda iş-özel yaşam dengesi, değişime direnç, teknolojiye bağlı sorunlar, iyi oluş ve toplantı fazlalığı teması altında toplanan kod ve alt kodlara daha ayrıntılı değinilecektir. Bu temaların seçimi frekansa göre değil pandemi dönemindeki yeni çalışma şekline bağlı stres faktörlerini daha iyi açıkladıkları düşünölmektedir.

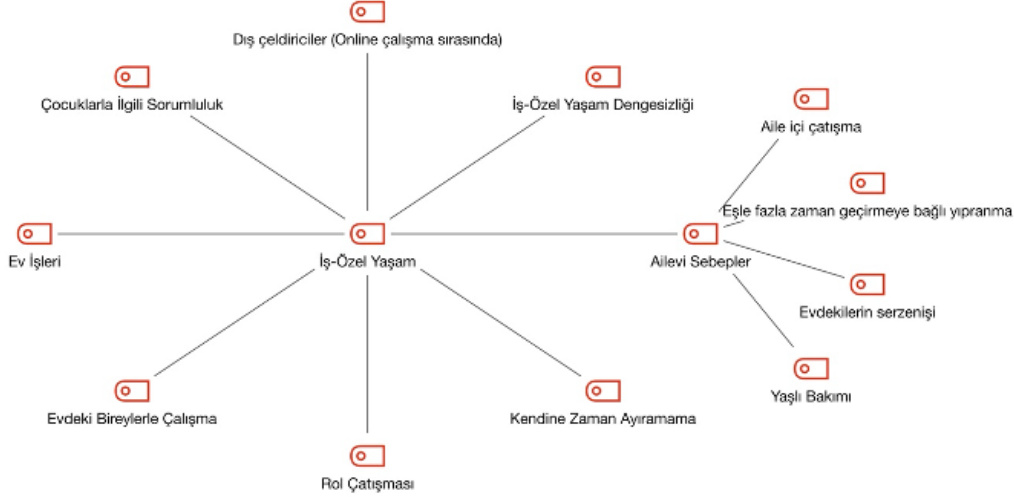
**Tablo 1. Evden Çalışmaya Bağlı Stres Faktörlerinin Kod Sistemi**

<b>Kod Sistemi</b>	<b>Frekans</b>
1 İş-Özel Yaşam	233
2 Sosyalleşme Olgusu	156
3 Mesai Saatleri	116
4 Değişime Direnç	115
5 Pandemi	99
6 Tekno Sorunlar	97
7 Mekansal Sorun	65
8 İletişim	61
9 Yönetim Sorunları	55
10 İyi Oluş	43
11 Motivasyon Kaybı	39
12 İş Çıktısı Kaygısı	38
13 İş Yükü Artışı	35
14 Zamanı Yetirememe	30
15 Kontrol Baskısı	30
16 Performans Kaybı	27
17 İşle İlgili Kazanım Kaybı	22
18 Belirsizlik Kaygısı	22
19 Toplantı Fazlalığı	16
20 İrtibat Kesme Hakkı	15
21 Sağlık Sorunları	8
22 Ekonomik Kaygı	8
23 İş gücünün azalması	4
24 Yorgunluk	4
25 Sürekli Çalışma Hali	2
<b>Toplam Frekans</b>	<b>1340</b>

En yüksek frekanslı (233) stres faktörü yazında uzaktan çalışma ile en sık ilişkilendirilen değişkenlerden olan iş-özel yaşam dengesi faktörü olmuştur. Bu tema altında bulunan 8 kod Şekil 1’de görülmektedir. Pandemi döneminde aile bireylerinin hemen hepsinin aynı anda evde olması ve evden çalışma/okuma zorunlulukları olduğu için, evdekilerin serzenişi, eşle fazla zaman geçirmeye bağlı olarak ilişkinin yıpranması gibi ilk kez karşılaşılan kodlar da saptanmıştır.



Şekil 1. “İş-Özel Yaşam Dengesi” Tema-Kod-Alt Kod Şeması



Özellikle kapanma döneminde sosyalleşmeye duyulan ihtiyaç ve sosyalleşme noksanlığına bağlı stres, belirtilme sıklığı açısından ikinci sırada, mesai saatlerine bağlı stres ise üçüncü sırada gelmektedir. Mesai saatlerinin belirsizliği, uzaması, tatil sürelerine müdahale edilmesi, mola ihtiyacı ve yemek saati belirsizliği bu tema altında katılımcıların ortak fikir beyan ettikleri stres faktörleri olmuştur.

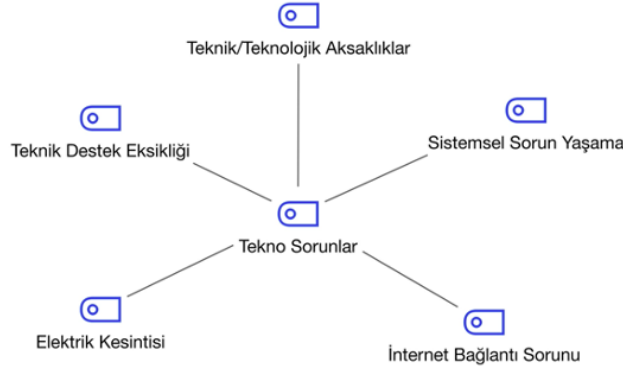
Değişime direnç stres faktörleri arasında dördüncü sıradadır. Değişime direnç temasının altında adaptasyon düşüklüğü ve iş yapma yönteminin değişmesine bağlı stres faktörleri tanımlanmıştır. Online toplantılarda boşluğa konuşuyor hissi, işini yaparken bilgisayar kullanma zorunluluğu, çalışanlar için seçeneksizliğe bağlı yeni stres kaynakları yaratmıştır.

Şekil 2. “Değişime Direnç” Tema-Kod-Alt Kod Şeması



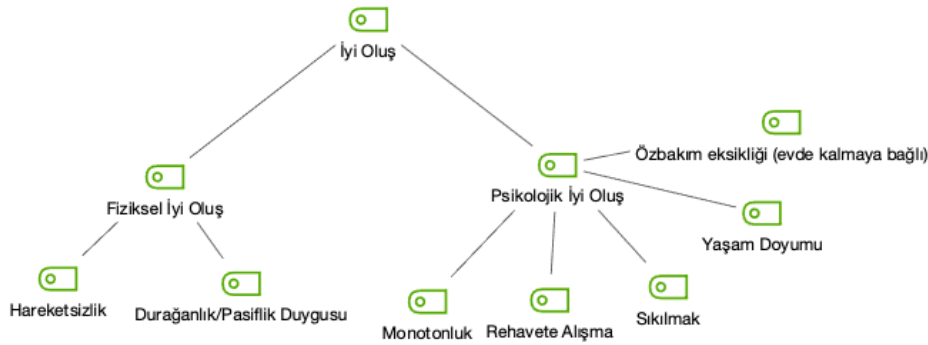
Stres faktörleri arasında altıncı sırada gelen tekno sorunlar temasında internet bağlantı sorunu en fazla vurgulanan stres faktörü olmuştur. Teknolojik altyapı ve kurumsal BT sistemine bağlı erişim sorunları yanında, kurumdan beklenen teknik desteğin alınamamasına bağlı stres de vurgulanmıştır.

**Şekil 3. “Tekno Sorunlar” Tema-Kod-Alt Kod Şeması**



Stres faktörleri arasında onuncu sırada iyi oluşla ilgili tema görülmektedir. Katılımcıların hareketsizlik ve pasiflik duygusuna bağlı olarak fiziksel iyi oluş halini yaşamadıkları saptanmıştır. Psikolojik iyi oluşa ulaşamama nedenleri ise monotonluk, rehavete alışma, sıkılma, yaşam doyumu eksikliği ve sürekli evde kaldığı için öz bakım eksikliği kodları altında kategorize edilmiştir.,

**Şekil 4. “İyi Oluş” Tema-Kod-Alt Kod Şeması**



Yazında evden çalışma ile en çok ilişkilendirilen değişkenler arasında olan artan iş yükü, bu araştırmada on üçüncü sırada gelmektedir. Bu beklenmedik durum, iş yükü ile ilgili sorunların üçüncü sıradaki mesai saatleri ile ilişkilendirilerek ifade edildiğini düşündürmüştür.

Yazına “zoom fatigue” olarak giren, Türkçeye “zoom yorgunluğu” olarak geçen kavram pandemi süresince toplantı fazlalığına işaret etmiştir. Çalışmada on dokuzuncu sırada gelmesi, günlük hayatında

zaten çok fazla toplantıya alışkın olan çalışanların Zoom'daki toplantıları artış olarak algılamamış olabileceğini düşündürmüştür.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada pandemi döneminde “evden çalışmayla deneyimlenen yeni iş stresi faktörleri nelerdir” sorusuna cevap aranmış ve 450 katılımcıdan sağlanan veriler nitel araştırmanın keşfedici yaklaşımıyla analiz edilmiştir.

Covid-19 dönemi kapanması ile zorunlu olarak işyerlerinden evlere taşınmış olan çalışanlardan gelen dönüşler, geçmişte bir avantaj olarak görülen evden çalışmanın, verili koşula bağlı olduğunda, diğer bir deyişle seçeneksiz olarak sunulduğunda, çalışanda nasıl bir stres kaynağına dönüşebileceğini ortaya koymuştur.

Stres faktörleri arasında en sıklıkla vurgulanan iş-özel yaşam dengesi, sosyalleşme eksikliği ve mesai fazlasına bağlı olarak yaşanan stres olmuştur. Evden çalışma düzenine geçişte ne mekânsal, ne psikolojik bir hazırlık dönemi sağlanamamış, pandeminin belirsiz ve zorlayıcı şartlarından ötürü hızlı ve plansız bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu hazırlıksız yakalanma hali adaptasyon sorunlarını da beraberinde getirmiş ve dördüncü sıradaki “değişime direnç” temasıyla kavramsallaştırılmıştır. Frekansına göre beşinci sırada olan Pandemiye yönelik stresin aslında direkt olarak işle ilgili olmadığı, Covid-19'a bağlı sağlık sorunlarına yönelik olduğu ve salgının hızı azaldığında etkisini kaybettiği düşünülmüştür.

Nitel araştırmanın doğası gereği sadece frekansa dayalı bir analizden kaçınılmış, daha nadir vurgulanmış olsa bile iş çıktısı kaygısı, işle ilgili kazanım kaybı, irtibat kesme hakkı ve sadece iki defa belirtilen sürekli çalışma hali de araştırmacılar tarafından önemli bulunan stres faktörleri olmuştur.

Araştırmanın bulguları, evden çalışma sisteminde sosyal bağların zayıflaması, çalışma arkadaşları ile iletişimin kaybolması yönünden (Bonin vd., 2020'den aktaran: Yu & Wu, 2021:3), hareketsiz bir hayat yaşanması ve günlük ergonomi kalitesinin azalması yönünden (Ford et al., 2020; aktaran: Altın ve Ülker, 2021) yazınla tutarlılıklar göstermektedir.

Bu çalışmada saptanan evden çalışmada görülen stres faktörlerinin, gelecekte çeşitli demografik değişkenlerle ilişkisi açısından incelenmesi ve betimsel analizle derinleştirilmesi önerilebilir. Ayrıca farklı sektörlerde karşılaştırmalı araştırmaların hem sektör temsilcilerine hem de yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Altın, M. A. & Ülker, O. (2021). Tasarım öğrencilerinin Covid-19 kapanmasındaki yoğun uzaktan eğitim döneminde ortaya çıkan ergonomik sorunlarının incelenmesi. *International Journal of Engineering Research and Development*, Aralık Özel Sayısı, 188-201.
- Arwin, A., Ivone, I, Supriyanto, S. & Sari, R.A. (2021). The effect of work from home on work life balance and work stress on female workers. *Enrichment:Journal of Management*, Vol:10, Issue:1, 317-320.
- Avcıoğlu, G.Ş. (2017). *Emek, siberetik ve toplum, kitap tanıtımı & eleştirisi*. SEFAD, Sayı:37, 515-518.
- Başol, O. & Çömlekçi, M. F. (2021). Uzaktan çalışmanın sosyal ve demografik değişkenlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:16, Sayı: 3, 755 – 776.
- Çakır, Ö. (2005). *Yeni çalışma biçimleri ve işe ilişkin tutumlar, içinde: çalışma yaşamında dönüşümler*, (Ed. Keser, A.). Nobel Yayınevi, Ankara, 107-123.
- Çelik, H., Başer Baykal, N. & Kılıç Memur, H. N. (2020). Nitel veri analizi ve temel ilkeleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi – Journal of Qualitative Research in Education*, 8(1), 379-406.
- Dávila Morán, R.C. (2023) Influence of Remote Work on the Work Stress of Workers in the Context of the COVID-19 Pandemic: A Systematic Review. *Sustainability*. Cilt: 15 (16) , 1-24.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Salvatore, Z. & Ferdinando, T. (2021). Work from home during the covid-19 outbreak the impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol:63, Issue:7, e426-e432.
- Gleason A M. (2021). Remote monitoring of a work-from-home employee to identify stress: a case report. *Workplace Health & Safety*. Vol:69, Issue:9, 419-422.
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K. & Hansen, J.P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during covid-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol:18, 1826.
- Keser, A. ve Belle, C. (2022). Working From Home (WFH) During Covid-19 Pandemic: A Case In Türkiye, International Conference on Empirical Economics and Social Sciences (e-ICEESS'22)- July 29-30, 2022 / Bandırma, Proceeding Book, 250-258.
- Kıcır, B. (2019). Evden çalışma: özgürlük mü? Esaret mi? *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:21, Sayı:1, 173-196.
- Niebuhr, F., Borle, P., Börner-Zobel, F. & Voelter-Mahlknecht, S. (2022). Healthy and happy working from home? Effects of working from home on employee health and job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol:19, 1122.

- Pradoto, H., Haryono, S. & Wahyuningsih, S.H. (2022), The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home, *Work*, Vol:71, Issue:2, 345-355
- Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S. & Duque-Oliva, E.J. (2021). Remote work, work stress, and work–life during pandemic times: a Latin America situation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol:18, 7069.
- Sundler, Annelie J.; Lindberg, Elisabeth; Nilsson, Christina; Palmér, Lina (2019). Qualitative thematic analysis based on descriptive phenomenology. *Nursing Open*, 6(3), 733-739.
- Tokol, A., (2003). Tele çalışma geleceğin çalışma şekli olabilir mi?, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:5 Sayı:1.
- Tüfekçi Yaman, Ü., Yıldız Bağdoğan, S. & Keser, A. (2023). Covid-19 sürecinde uzaktan çalışmada iş stresi, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (1) , 163-184 .
- Wheatley, D. (2012) Good to be home? Time-use and satisfaction levels among home-based teleworkers. *New Technol. Work Employ.* 27, 224–241.
- Yu J. & Wu Y. (2021). *The impact of enforced working from home on employee job satisfaction during Covid-19: an event system perspective*, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol:18, Issue:24,13207.

## İŞ GÜVENCESİZLİĞİNİN PRESENTEEİSME ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ARACILIK ROLÜ

**Dr. Öğr. Üyesi Şafak ÖZ AKTEPE**

*Acibadem Üniversitesi [safak.aktepe@acibadem.edu.tr](mailto:safak.aktepe@acibadem.edu.tr)*

### Özet

Bu çalışma ile psikolojik güvenliğin iş güvencesizliği presenteeism ilişkisindeki aracılık rolü araştırılmaktadır. Araştırmanın verisi; iş güvencesizliği, psikolojik güvenlik, presenteeism ölçekleri ile demografik bilgi formundan oluşan bir soru formu kullanılarak toplanmıştır. Kartopu örnekleme tekniği ile erişilen katılımcılardan soru formunu yanıtlayan, İstanbul'da faaliyet gösteren işletmelerde çalışmakta olan, 236 beyaz yakalı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Hipotez testi IBM SPSS 23 programından Hayes PROCESS makro Model 4 ile gerçekleştirilmiştir. Test sonuçları psikolojik güvenliğin iş güvencesizliği presenteeism ilişkisindeki kısmi aracılık rolünü göstermiştir.

***Anahtar Kelimeler:** İş Güvencesizliği, Psikolojik Güvenlik, Presenteeism, Hayes Process, Sosyal Bilgi İşleme Kuramı.*

### 1. Giriş

Sürekli değişim, hız kesmeyen küresel rekabet ve öngörülemeyen gelişmeler işin ve çalışma ortam ve koşullarının dinamik bir yapıya bürünmesini zorunlu kılmaktadır. Dinamizme uyum sağlayamayan özne ve yapıların varlıklarını sürdüremedikleri günümüz çalışma yaşamında, yeniden yapılanmalar, küçülmeler, birleşme ve satın almalar sıklıkla görülen örgütsel manevralar haline gelmiştir. Örgütlerin stratejik manevraları sadece süreçler ve çıktılar üzerinde değil, çalışanların duygusal deneyimleri, tutumları ve davranışları üzerinde de etkili olmaktadır.

Bir yetişkin uyanık olduğu saatlerin yarısından fazlasını çalışarak geçirmektedir. Zaman ve enerjisinin büyük bölümünü iş ve işle ilişkili alanlara yatıran çalışanlar, bu yatırımları karşılığında geçimlerini sağlamakta, ihtiyaçlarını karşılamakta ve modern yaşamın sunduğu imkânlardan faydalanmakta kullanabileceği yeni kaynaklara kavuşmaktadır. Dolayısıyla zaman ve enerjinin emeğe dönüştüğü bu sistemin sürmeye, işlemeye devam etmesi hem kişi hem de yakınları için oldukça kıymetlidir.

Sıklığı artan örgütsel manevralar, eşlik eden değişim ve yeniden yapılanmalar yaşamın doğasında zaten mevcut olan belirsizliği artırarak, değerli olan kaynakların risk altında olduğu algısını besleyebilmektedir. Kaynakların korunması kuramına göre; kişiler değer verdikleri kaynakları elde etmek, korumak, artırmak için çaba sarf etmektedir (Hobfoll, 1989: 513-521). İstihdam da bu değerli kaynaklardan biridir (Hobfoll, 1989; 513-521; Demirbağ vd., 2022; Selenko ve Batinic, 2013: 726). Çalışma yaşamında gösterilen çaba sonucunda elde edilen deneyim, statü, kıdem kişinin sosyal koşullarını iyileştirmekte, kaynaklarını artırmakta, bir yandan da bireye yeni kaynaklar elde etme olanağını sunmaktadır (Yürür, 2011: 109). Kişinin işi temsil ettiği unsurları ile kişi için araçsal ve sembolik değerler taşımaktadır. İş güvencesizliği, istihdam kaynağına yönelik, dolayısıyla istihdam aracılığıyla edinilen finansal ve sosyal kaynaklara yönelik tehdidi ifade etmektedir (Demirbağ vd., 2022; De Witt, 1999: 159; König vd., 2010: 233). Sürekliliği arzulanan istihdamın ve/ya mevcut iş özelliklerinin sürekliliğinin tehdit altında olduğunun algılanmasına ve çalışanın kendisini bu tehditleri kontrol etmekte güçsüz görmesine işaret eden iş güvencesizliği, kuvvetli tutumsal ve davranışsal reaksiyonların ortaya çıkabilmesine neden olabilmektedir (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

Bu reaksiyonlardan biri de presenteeismdir. Çalışanın, çalışabilecek durumda hissetmediği halde, dinlenmek belki de ihtiyacı olan tedaviyi almak yerine fiziksel olarak iş yerinde varlık göstermek yönünde karar alması presenteeismi ortaya çıkarmaktadır (Aronsson ve Gustafsson, 2005). Literatür incelendiğinde iş güvencesizliğinin, çalışan devamsızlığını düzenleyen kurumsal süreçlerin esneklikten uzak olmasının, lider presenteeisminin yüksek olmasının, devamsızlık yapılması halinde takım üyelerinden baskı görüleceğine ilişkin endişelere sahip olunmasının presenteeism davranışını yordadığı görülmektedir (Cooper, 1998; Johns, 2010). Çalışan; kendisi için değerli olan kaynakların sürekliliğini koruyabilmek için dinlenmeye ihtiyaç duyduğu dönemlerde işe devam etmektedir.

Sağlıklı ve verimli bir çalışma yaşamı için kişiler arası etkileşimlerde psikolojik güvenliğin temini kritik değere sahiptir. Kişisel imajının, statüsünün ya da kariyerinin kendisini ifade etmesi nedeniyle olumsuz etkilenmeyeceğine ilişkin inanç, psikolojik güvenliğin temin edildiğine işaret etmektedir (Kahn, 1990). Schaefer (2023) Kaynakların Korunumu kuramına dayanarak, psikolojik güvenliği, bireylerin kaynak biriktirme becerilerini artıran ve onların kaynak biriktirme kararlarına etki eden bir kaynak, bir etkileşim iklimi olarak kavramsallaştırıyor.

Yazından hareketle; psikolojik güvenliğin temin edildiği bir çalışma ikliminde iş güvencesizliğinin presenteeismi artıran etkisinin kaybolacağı öngörülmektedir. Bu nedenle bu

çalışmada psikolojik güvenliğin iş güvencesizliği presenteeism ilişkisindeki aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır.

Böylece, çalışan sağlığı, refahı ve verimliliği ile örgüt verimliliği ve performansı üzerinde olumsuz etkileri yakın dönemde anlaşılmaya başlanan presenteeism'in kontrol altına alınabilmesi için yapılabilecek müdahalelerin yönünün ve hangi alanlara odaklanması gerektiğinin belirlenmesine katkı sunulmuş olacaktır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. İş Güvencesizliği**

Çalışanların mevcut işlerinin güvencede olmadığı yönündeki algısına işaret eden iş güvencesizliği; bireysel özelliklerin ve birey, birim, örgüt düzeyinde değişimi gerekli kılan, belirsizliği artıran tetikleyicilerin etkisiyle gelişebildiği gibi, COVID-19 pandemisi gibi makro düzeydeki tetikleyicilerin etkisiyle de gelişebilmektedir (Hartley vd., 1991; Demirbağ, 2021).

İş güvencesizliği “işin tehdit altında olduğu bir durumda arzulan sürekliliği sağlamada algılanan güçsüzlük” olarak kavramsallaştırılmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 438). Sürekliliği arzulan bir işin varlığının, bu işin süreceğine ilişkin beklentilerin tehdit altında olması, işin alışlagelmiş özelliklerinin değişiminin risk olarak algılanması ve kişinin işinin sürekliliğini sağlama konusunda güçsüz ve kontrolsüz hissetmesi iş güvencesizliği algısını beslemektedir.

İş güvencesizliğinin psikolojik ve fiziksel sağlık (Ferrie vd., 2005; Sverke vd., 2002), işten ayrılma niyeti (Hartley vd., 1991), iş-yaşam dengesi ve psikolojik güvenlik (Demirbağ vd., 2021), iş kaynaklı stres (Seçkin, 2020), presenteeism (Aronsson ve Gustafson, 2005; Gary, 2022; Kim vd., 2020; Kinman vd., 2019; Schmidt ve Pförtner, 2020; Tüzün ve Şimşek, 2023; Zhang vd., 2020) gibi değişkenlerle anlamlı ilişkisinin bulunduğu görülmektedir.

### **2.2. Psikolojik Güvenlik**

Psikolojik güvenlik kavramı Schein ve Bennis (1965) tarafından yürütülen örgütsel değişim ve güveni odağına alan çalışmaların bulguları üzerine inşa edilmiştir (Newman vd., 2017). Ardından, Kahn (1990) psikolojik güvenliği, bireyin sahip olduğu kişisel imajın, statüsünün ya da kariyerin, kendisini ifade etmesi halinde olumsuz etkileneceğine dair korku duymaması, kendini güvende algılaması olarak tarif etmiş; çalışma arkadaşlarıyla güvene dayalı destekleyici kişiler arası ilişkilere sahip çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeye daha yatkın olduklarını öne sürmüştür.



Daha yakın dönemde Edmondson (1999: 350) psikolojik güvenliğin takım düzeyindeki iklim olarak ele alınması gerektiğini savunmuş; psikolojik güvenliği “bir takımın üyeleri tarafından paylaşılan, takım içi risk alma konusunda güvende olduklarına dair inanç” olarak tanımlamıştır. Psikolojik güvenlik; takımın üyelerinin diğer üyeleri kendi benlikleri ile kabul edip etmediklerine, birbirlerine birey olarak değer verip vermediklerine, birbirleri için olumlu niyetlere sahip olup olmadıklarına ve birbirlerinin yeteneklerine saygı gösterip göstermediklerine ilişkin inançlarını içermektedir (Newman vd., 2017: 3).

Benliğini yansıttığında zarar görmeyeceğini algılayan çalışanlar kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmekte; söz konusu güven kendisini kişiler arası etkileşimlerin niteliğinde göstermektedir. Psikolojik güvenin tesis edilebildiği bir çalışma çevresi güven temelli bir iklim oluşturarak (Edmondson, 1999) bireye uyması gereken normlar ve kurallar konusunda bilgi sağlamakta; sosyal bilgi işleme kuramının da öne sürdüğü gibi, bu sosyal bilgi, çalışan tutum ve davranışlarında etkisini göstermektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978).

Sosyal çevrenin sunduğu bilgi temkinli olmayı telkin ediyorsa, belirsizlik ya da öngörülemez koşullar oluşturuyorsa güvenli olmayan çalışma ikliminden söz edilecektir (Douglas R. May vd., 2004).

Yakın dönemde Schaefer (2023) psikolojik güvenliği, Kaynakların Korunumu kuramından hareketle, bireylerin kaynak biriktirme becerilerini artıran ve onların kaynak biriktirme kararlarına etki eden bir etkileşim iklimi olarak kavramsallaştırmıştır.

### **2.3. Presenteeism**

Presenteeism hem bir çalışan davranışına hem de yönetilmesi gereken yüksek maliyetli bir duruma işaret etmektedir (Lohaus ve Habermann, 2019: 44; Öz Aktepe, 2020: 560). Sağlık sorunları nedeniyle çalışabilecek durumda hissetmeyen çalışanın, dinlenmek ya da ihtiyacı olan tedaviyi almak yerine işinin başında fiziken bulunması ile ortaya çıkmaktadır (Aronsson ve Gustafsson, 2005).

Çalışanın iş yerinde fiziken varlık göstermesine karşın fiilen varlık göstermemesini (Öz Aktepe, 2020: 560) ifade eden presenteeism, çalışacak durumda hissetmeyen çalışanın sadece görünür olmak için işe devam etmesi ile ortaya çıkmaktadır (Cooper, 1998).

İş yükünün ağır olması, özerkliğin düşük olması, yedeklemenin etkin olmaması, net olmayan performans kriterleri, zaman baskısı altında çalışılması, çalışanın kontrol düzeyinin düşük olması, çalışan talepleri karşı karşıya kalınması, lider presenteeismi, iş stresi, işin memnun olunan özelliklerinin kaybedilmesine, süreçlerin aksamasına ve işlerin birikmesine ilişkin

endişeler (Biron vd., 2006; Garrow, 2016; Öz Aktepe, 2020) presenteeismi tetikleyen işe ilişkin etkenler arasındadır.

Sosyal Bilgi İşleme kuramına göre: “Bireyler, uyum sağlayabilen organizmalar olarak, tutumlarını, davranışlarını ve inançlarını, sosyal bağlarına, kendi geçmişlerine ve mevcut davranışlarına ve durumlarına uyumlandırırlar” (Salancik ve Pfeffer, 1978: 226). Kurama göre; bireysel davranış hakkında en fazla bilgi, bu davranışın meydana geldiği ve uyum sağladığı sosyal çevre incelenerek elde edilebilecektir. Benzer şekilde March ve Simon (1958) da çalışan değerlendirme ve davranışlarının çevreden gelen bilgidan etkilendiğine dikkat çekmiştir.

Kaynakların korunması kuramına göre; kişiler değer verdikleri kaynakları elde etmek, korumak, artırmak için çaba sarf etmektedir (Hobfoll, 1989: 513-521). İş güvencesizliği, istihdam kaynağına yönelik, dolayısıyla istihdam aracılığıyla edinilen finansal ve sosyal kaynaklara yönelik tehdidi ifade etmektedir (Demirbağ vd., 2022; De Witt, 1999: 159; König vd., 2010: 233). İş güvencesizliği algılayan çalışanın, çalışacak durumda hissetmese dahi kendisini güvenceye almak amacıyla işine devam edeceği; psikolojik güvenliğin temini halinde iş güvencesizliğinin presenteeism üzerindeki etkisinin gücünün kaybolacağı beklenmektedir.

Paylaşılan araştırmaların bulguları, Kaynakların korunması kuramı (Hobfoll, 1989) ve Sosyal bilgi işleme kuramının (Salancik ve Pfeffer, 1978) temel önermelerinden hareketle araştırmanın hipotezi şu şekilde kurulmuştur:

*Hipotez: İş güvencesizliğinin presenteeism üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü vardır.*

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Araştırmanın Örneklemi**

Araştırmaya İstanbul’da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan beyaz yakalılar dahil olmuştur. Oluşturulan soru formu araştırmacının yüksek lisans derslerine devam etmekte olan çalışma yaşamındaki öğrencilerin desteği ile uygulanmıştır. Öncelikle 22 öğrenci ile paylaşılan soru formu, öğrencilerin formu kolayda erişebildikleri çalışanlar ile paylaşması ve bu kişilerden de formu paylaşmalarının istenmesi sonucunda yayılım göstermiş, kartopu örnekleme tekniği ile erişilen çalışanlardan 236 kişi soru formunu eksiksiz olarak tamamlamıştır.

Katılımcıların yaş ortalaması 31.6 olup, 23 ile 58 arasında değişmektedir. Katılımcıların halen çalışmakta oldukları kurumdaki deneyimlerinin ortalama değeri 4.7, çalışma yaşamındaki

toplam deneyimlerinin ortalama değeri ise 8,4 yıl olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler**

Demografik Özellik	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	153	64.8
	Erkek	83	35.2
Eğitim Durumu	Lisans	153	64.8
	Lisansüstü	76	32.2
	Doktora	7	3.0
Kurumdaki pozisyon	Yönetici	65	27,5
	Yönetici Değil	171	72,5

### 3.2. Veri Analizi

Tanımlayıcı istatistiklerden, ölçme araçlarına ilişkin faktör ve güvenilirlik analizlerinden, değişkenler arasındaki ilişkinin gücünün ve yönünün incelenebilmesi için korelasyon analizinden ve araştırma modeli kapsamında geliştirilen hipotezin testi için Hayes Process makrosu ile gerçekleştirilen Model 4 analizinden faydalanılmıştır.

### 3.3. Ölçüm Araçları ve Araştırma Modeli

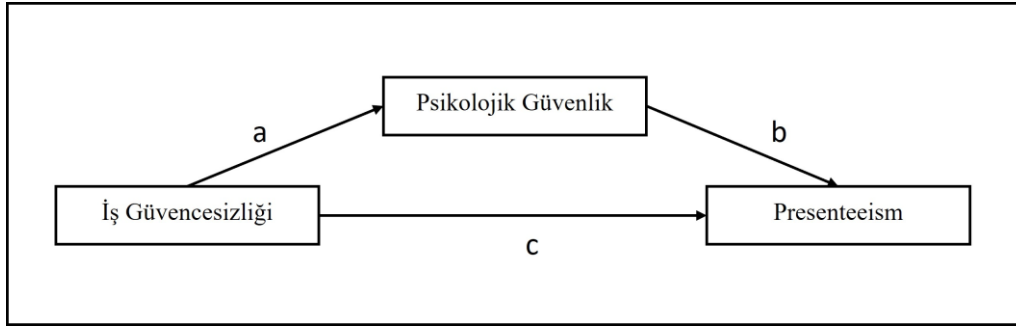
Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ölçümünde önceden geliştirilmiş, farklı örneklemeler üzerinde çok kez uygulaması yapılmış hazır ölçeklerden faydalanılmıştır.

İş güvencesizliğinin ölçümü için De Witt (2000) tarafından geliştirilen, 4 ifadeden oluşan iş güvencesizliği ölçeği kullanılmıştır ( $\alpha = 0.79$ ). Türkçe ifadeler Seçer’in (2011) çalışmasından alınmıştır ( $\alpha = 0.82$ ). İfadeler “1= Kesinlikle katılmıyorum”, “6= Tamamen katılıyorum” likert aralığında değerlendirilmiştir.

Psikolojik güvenliğin ölçümü için Edmondson (1999) tarafından geliştirilen 7 ifadeli ölçeğin ( $\alpha = 0.82$ ), Bülbül ve diğerleri (2022) tarafından Türkçe entegrasyonu yapılmış versiyonu ( $\alpha = 0.87$ ) kullanılmıştır. İfadeler 1= Hiç katılmıyorum”, “6= Tamamen katılıyorum” uçlarına sahip olan 6’lı likert ölçeği üzerinden değerlendirilmiştir.

Presenteeism ölçümü için ise 6 ifadeden oluşan Koopman ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen SPS-6, Stanford presenteeism ölçeği ( $\alpha = 0.87$ ) uygulanmıştır. İfadeler “1= Kesinlikle katılmıyorum”, “6= Tamamen katılıyorum” aralığında değerlendirilmiştir.

**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**



İş güvencesizliğinin presenteeism üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolünün araştırıldığı araştırma modeline Şekil 1’de yer verilmektedir.

#### 4. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiş; tüm ölçeklerin güvenirlik katsayıları Cronbach Alpha 0,70’ten yüksek çıkmıştır. Normallik testi için Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Normallik varsayımının (Tablo 2) çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 aralığında olduğu görülmüştür.

**Tablo 2: Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

Ölçek	N	Min	Maks	$\bar{x}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
İş Güvencesizliği	236	1,0	6,0	3,29	1,20	0,22	-0,83
Psikolojik Güvenlik	236	1,0	6,0	4,08	0,94	-0,66	0,21
Presenteeism	236	1,0	5,2	2,83	1,01	0,29	-0,78

Yapılan faktör analizi sonucunda iş güvencesizliği ölçeği ifadelerinin tek boyut altında toplandığı, KMO değerinin .790 olduğu ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre  $\chi^2 = 384.919$  olduğu bulunmuştur. Güvenirlik analizinde Cronbach Alpha değeri .833 bulunmuştur.

Psikolojik güvenlik ölçeğinin ifadelerinin de tek boyut altında toplandığı, KMO değerinin .851 olduğu ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre  $\chi^2 = 582.465$  olduğu bulunmuştur. Güvenirlik analizinde Cronbach Alpha değeri .847 bulunmuştur.

Son olarak; Presenteeism ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş; KMO değerinin .855 olduğu ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre  $\chi^2= 1016.004$  olduğu bulunmuştur. Cronbach Alpha değeri .893 olarak bulunmuştur. Tablo 3'te değişkenler arasındaki korelasyon gösterilmektedir.

**Tablo 3: Değişkenlerin Korelasyon Tablosu**

Değişken	N	Ort.	SS	(1)	(2)	(3)
(1) İş Güvencesizliği	236	3,29	1,20	1		
(2) Psikolojik Güvenlik	236	4,08	0,94	-0,313**	1	
(3) Presenteeism	236	2,83	1,01	0,307**	-0,217**	1

\*\*p<0.01

Psikolojik güvenliğin aracılık etkisinin testi Andrew F. Hayes'in Bootsrap tekniğini içeren PROCESS Macro Model 4'ü ile gerçekleştirilmiştir (Hayes, 2013, 2018). Söz konusu SPSS makro süreci, aracı değişkenleri içeren karmaşık modelleri test etmek için özel olarak geliştirilmiştir. Bu yöntemin, Sobel testine kıyasla, daha fazla istatistiksel güç ve daha düşük Tip 1 ve Tip 2 hataları verdiği raporlanmıştır (Preacher ve Hayes, 2008).

Bu analizlerde, %95 güven aralıkları (CI) elde etmek için bootstrapping yöntemi kullanılmıştır. Ulaşılan düşük ve yüksek güven aralıkları (CI) değerleri sıfırı içermiyorsa güven aralıkları istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir (Hayes, 2013). Buna göre; iş güvencesizliği psikolojik güvenlik üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkiye sahiptir (b= -0,25, se = 0,05, t = -5,03, p <0,05, %95 CI, [-0,342, -0,150]). Ayrıca, iş güvencesizliği (b=0,23, se = 0,06, t =4,07, p <0,05, % 95 CI, [ 0,116, 0,344]) ve psikolojik güvenlik (b = -0,15, se = 0,07, t = -2,07, p <0,05, % 95 CI, [-0,284, -0,007]) presenteeism üzerinde anlamlı etkilere sahiptir. Tablo 4'te de paylaşılan bu sonuçlar aracılık için 1. ve 2. koşulları desteklemektedir (Preacher vd., 2007).

**Tablo 4: Regresyon Yol Katsayıları Analizi**

<b>Değişken: Psikolojik Güvenlik</b>						
R	R2	MSE	F	df1	df2	p
,313	,098	,801	25.352	1,000	234,000	,000
	katsay1	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	4,894	0.171	28.619	,000	4,557	5,230
İş Güvencesizliği	-,246	0.049	-5.035	,000	-,342	-,150
a Yolu Katsayısı						
<b>Değişken: Presenteeism</b>						
R	R2	MSE	F	df1	df2	p
,332	,111	,926	14.481	2,000	233,000	,000
	katsay1	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	2.687	0.39	6.889	,000	1,918	3,455
İş Güvencesizliği	,225	0.055	4.071	,000	0,116	0,334
Psikolojik Güvenlik	-,146	0.07	-2.07	,040	-,284	-,007
b Yolu Katsayısı						
<b>Değişken: Presenteeism Toplam Etki</b>						
R	R2	MSE	F	df1	df2	p
,307	,094	,939	24.333	1,000	234,000	,000
	katsay1	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	1,975	0.185	10.667	,000	1,610	2,340
İş Güvencesizliği	,261	0.053	4.933	,000	,157	,365
c' yolu (Toplam Etki)						

Psikolojik güvenliğin aracı değişken olduğu modelde, psikolojik güvenliğin analize dahil olmasıyla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azaldığı fakat kaybolmadığı, anlamlı olmaya devam ettiği görülmüştür. İş güvencesizliği presenteeism

ilişkisinde psikolojik güvenlik ( $b=.158$ ,  $se = \%95$  CI,  $[-.284, -.007]$ ) değerleri için kısmi aracılık etkisi göstermektedir (Tablo 5).

**Tablo 5: PROCESS - Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler**

<b>İş Güvencesizliğinin Presenteeism Üzerindeki Dolaylı Etkisi</b>				
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI
Psikolojik Güvenlik	,036	,019	,001	,078
<b>İş Güvencesizliğinin Presenteeism Üzerindeki Kısmi Standart Dolaylı Etkisi</b>				
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI
Psikolojik Güvenlik	,035	,019	,001	,076
<b>İş Güvencesizliğinin Presenteeism Üzerindeki Tam Stand. Dolaylı Etkisi</b>				
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI
Psikolojik Güvenlik	,042	,022	,001	,090

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma kapsamında yürütülen araştırmanın bulguları presenteeism görülmesinde iş güvencesizliğinin pozitif, psikolojik güvenliğin negatif yönlü anlamlı katkısının bulunduğunu göstermektedir. Sonuçlar, literatür ile uyumlu biçimde, sahip olduğu kaynakları korumak, hedefindeki kaynaklara sahip olabilmek için, çalışamayacak durumda hissedildiği halde işe devam edildiğini göstermektedir.

Burada dikkat çeken ilk konu; presenteeisme katkısı olan etkenlerin kısmen de olsa, sosyal bilgi işleme kuramında da ifade edildiği gibi, çalışmanın sosyal bağlamının sunduğu bilginin işlenmesiyle ortaya çıktığıdır (Bkz. Salancik & Pfeffer, 1978). Dolayısıyla presenteeismi kontrol altına alabilmek için planlanacak müdahaleler, sosyal öğrenme ile çalışanların öğrendiği, ardından çalışan tutum ve davranışlarında izlerini sürebildiğimiz sağlıklı ve işlevsiz unsurların belirlenip, çalışma ikliminin psikolojik güvenliğin yüksek olduğu bir iklime dönüştürülmesinin sağlanmasıdır.

Odaklanılması gereken ikinci konu ise kaynakların korunması kuramı ile ilişkilidir. Çalışanlar kendileri için değerli olan kaynakları korumak ve bunlara yenilerini eklemek motivasyonuna sahiptir (Hobfoll, 1989). İstihdam ve istihdam vasıtasıyla edinilen kaynaklar çalışanların hedefledikleri yaşam amacını gerçekleştirmelerinde işlevsel olduğu için değerlidir. Bu kaynakların tehdit altında olduğunu hissetmek iş güvencesizliğine neden olmaktadır. Presenteeismın görülmesinde etkili olan unsurlara bakıldığında çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin, hedeflenen kariyerinde gelişme olanaklarının kaybedilmesi ihtimalinin, yani değerli kaynakların yitirilmesi ihtimalinin çalışanları presenteeism konusunda motive ettiği görülmektedir (Gary, 2022; Kim vd., 2020; Kinman vd., 2019; Lohaus ve Habermann, 2018; Schmidt ve Pförtner, 2020; Tüzün ve Şimşek, 2023; Zhang vd., 2020). Buradan hareketle; çalışanların değerli kaynaklarını hastalık ya da başka bir sebeple işe devam etmemeleri ve istirahat etmeleri, ihtiyaç duydukları tedaviye başlamaları halinde yitirmeyeceklerini temin eden örgüt politikalarına ve kültür değişimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu araştırmanın bulguları psikolojik güvenliğin iş güvencesizliği-presenteeism ilişkisindeki kısmi aracılık etkisine işaret etmektedir. Bu durum psikolojik güvenlik ikliminin sağlanmasının iş güvencesizliği gibi güçlü bir stres yapıcının varlığında dahi kısmen etkili olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla psikolojik güvenlik iklimini oluşturmaya yönelik çabalara ihtiyaç bulunmaktadır.

### **Kaynakça**

- Bülbül, S., İşıaık, S., & Aytaç, S. (2022). Measurement of perceived psychological safety: Integration, review and evidence for the scale in the context of Türkiye. *Journal of Economy Culture and Society*, 65, 15-28. <https://doi.org/10.26650/JECS2021-974757>.
- Demirbağ, O., Cide Demir H., & Yozgat U. (2021). Uzaktan çalışmanın iş güvencesizliğine etkisinde iş-yaşam dengesi ve psikolojik güvenliğin düzenleyici-aracılık rolü. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 1-25. doi: 10.17218/hititsbd.881224.
- De Witte, H. (2000). Work ethic and job insecurity: Assessment and consequences for well-being, satisfaction, and performance at work. In R. Bowen, K. De Witte, H. De Witte, & T. Taillieu (Eds.), *In From Group to Community* (pp. 325–350). Leuven: Garant.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350. Doi:10.2307/2666999.



- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43.
- Greenhalgh, L., & Z. Rosenblatt (1984). Job Insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 438–448.
- Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B., & Van Vuuren, T. 1991. *Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk*. London: Sage.
- Hayes, Andrew F., & Scharkow, M. (2013). The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter? *Psychological Science*, 24(10), 1918-1927. doi:10.1177/0956797613480187.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44 (3), 513-524. doi: 10.1037//0003-066x.44.3.513
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kim, B. J. (2020). *Unstable Jobs Harm Performance: The Importance of Psychological Safety and Organizational Commitment in Employees*. *SAGE Open*, 10(2), 215824402092061. doi:10.1177/2158244020920617.
- Kinman, G., Clements, J., & Hart, J. (2019). When are you coming back? Presenteeism in U.K. prison officers. *The Prison Journal*, 99(3), 363-383.
- König, C. J., Debus, M. E., Häusler, S., Lendenmann, N., & Kleinmann, M. (2010). Examining occupational self-efficacy, work locus of control and communication as moderators of the job insecurity-job performance relationship. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 231-247. doi: 10.1177/0143831X09358629.
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43–58.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
- Öz-Aktepe, Ş. (2020). Presenteeism: Fiziken varlık gösterirken fiilen varlık gösterememek. İçinde Z. Gölen, Y. A. Unvan, S. Özer (Eds.), *İktisadi ve İdari Bilimlerde Akademik Çalışmalar* (ss. 558-573). IVPE: Montenegro.

- Schaefer, N. R. (2023). Understanding the “COR” of psychological safety: Toward a reconceptualization and integrative model. *Academy of Management Proceedings*, 1(1).
- Seçer, B. (2011). İş güvencesizliğinin içsel işten ayrılma ve yaşam doyumuna etkisi. “İŞ, GÜÇ” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(4), 43-60.
- Selenko, E., & Batinic, B. (2013). Job insecurity and the benefits of work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 725-736, doi: 10.1080/1359432X.2012.703376.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics. (6. Baskı). Pearson.
- Tüzün, P., & Şimşek, A. (2023). The mediating role of presenteeism in the effect on job insecurity in the private sector on employee performance. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 84, 139-158.
- Yürür, S. (2011). Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: Kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-125.
- Zhang, J., Wang, S., Wang, W., Shan, G., Guo, S., & Li, Y. (2020). Nurses’ job insecurity and emotional exhaustion: the mediating effect of presenteeism and the moderating effect of supervisor support. *Frontiers in Psychology*, 11(2239), 1-9.

## **İŞ GÜVENCESİZLİĞİNİN PRESENTEEISME ETKİSİNDE PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ARACILIK ROLÜ- Dr. Öğr. Üyesi Şafak ÖZ AKTEPE**

**Dr. Öğr. Üyesi Şafak ÖZ AKTEPE**

*Acıbadem Üniversitesi [safak.aktepe@acibadem.edu.tr](mailto:safak.aktepe@acibadem.edu.tr)*

### **Özet**

Bu çalışma ile psikolojik güvenliğin iş güvencesizliği presenteeism ilişkisindeki aracılık rolü araştırılmaktadır. Araştırmanın verisi; iş güvencesizliği, psikolojik güvenlik, presenteeism ölçekleri ile demografik bilgi formundan oluşan bir soru formu kullanılarak toplanmıştır. Kartopu örnekleme tekniği ile erişilen katılımcılardan soru formunu yanıtlayan, İstanbul’da faaliyet gösteren işletmelerde çalışmakta olan, 236 beyaz yakalı araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Hipotez testi IBM SPSS 23 programından Hayes PROCESS makro Model 4 ile gerçekleştirilmiştir. Test sonuçları psikolojik güvenliğin iş güvencesizliği presenteeism ilişkisindeki kısmi aracılık rolünü göstermiştir.

***Anahtar Kelimeler:** İş Güvencesizliği, Psikolojik Güvenlik, Presenteeism, Hayes Process, Sosyal Bilgi İşleme Kuramı.*

### **1. Giriş**

Sürekli değişim, hız kesmeyen küresel rekabet ve öngörülemeyen gelişmeler işin ve çalışma ortam ve koşullarının dinamik bir yapıya bürünmesini zorunlu kılmaktadır. Dinamizme uyum sağlayamayan özne ve yapıların varlıklarını sürdüremedikleri günümüz çalışma yaşamında, yeniden yapılanmalar, küçülmeler, birleşme ve satın almalar sıklıkla görülen örgütsel manevralar haline gelmiştir. Örgütlerin stratejik manevraları sadece süreçler ve çıktılar üzerinde değil, çalışanların duygusal deneyimleri, tutumları ve davranışları üzerinde de etkili olmaktadır.

Bir yetişkin uyanık olduğu saatlerin yarısından fazlasını çalışarak geçirmektedir. Zaman ve enerjisinin büyük bölümünü iş ve işle ilişkili alanlara yatıran çalışanlar, bu yatırımları karşılığında geçimlerini sağlamakta, ihtiyaçlarını karşılamakta ve modern yaşamın sunduğu imkânlardan faydalanmakta kullanabileceği yeni kaynaklara kavuşmaktadır. Dolayısıyla zaman

ve enerjinin emeğe dönüştüğü bu sistemin sürmeye, işlemeye devam etmesi hem kişi hem de yakınları için oldukça kıymetlidir.

Sıklığı artan örgütsel manevralar, eşlik eden değişim ve yeniden yapılanmalar yaşamın doğasında zaten mevcut olan belirsizliği artırarak, değerli olan kaynakların risk altında olduğu algısını besleyebilmektedir. Kaynakların korunması kuramına göre; kişiler değer verdikleri kaynakları elde etmek, korumak, artırmak için çaba sarf etmektedir (Hobfoll, 1989: 513-521). İstihdam da bu değerli kaynaklardan biridir (Hobfoll, 1989; 513-521; Demirbağ vd., 2022; Selenko ve Batinic, 2013: 726). Çalışma yaşamında gösterilen çaba sonucunda elde edilen deneyim, statü, kıdem kişinin sosyal koşullarını iyileştirmekte, kaynaklarını artırmakta, bir yandan da bireye yeni kaynaklar elde etme olanağını sunmaktadır (Yürür, 2011: 109). Kişinin işi temsil ettiği unsurları ile kişi için araçsal ve sembolik değerler taşımaktadır. İş güvencesizliği, istihdam kaynağına yönelik, dolayısıyla istihdam aracılığıyla edinilen finansal ve sosyal kaynaklara yönelik tehdidi ifade etmektedir (Demirbağ vd., 2022; De Witt, 1999: 159; König vd., 2010: 233). Sürekliliği arzulanan istihdamın ve/ya mevcut iş özelliklerinin sürekliliğinin tehdit altında olduğunun algılanmasına ve çalışanın kendisini bu tehditleri kontrol etmekte güçsüz görmesine işaret eden iş güvencesizliği, kuvvetli tutumsal ve davranışsal reaksiyonların ortaya çıkabilmesine neden olabilmektedir (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

Bu reaksiyonlardan biri de presenteeismdir. Çalışanın, çalışabilecek durumda hissetmediği halde, dinlenmek belki de ihtiyacı olan tedaviyi almak yerine fiziksel olarak iş yerinde varlık göstermek yönünde karar alması presenteeismi ortaya çıkarmaktadır (Aronsson ve Gustafsson, 2005). Literatür incelendiğinde iş güvencesizliğinin, çalışan devamsızlığını düzenleyen kurumsal süreçlerin esneklikten uzak olmasının, lider presenteeisminin yüksek olmasının, devamsızlık yapılması halinde takım üyelerinden baskı görüleceğine ilişkin endişelere sahip olunmasının presenteeism davranışını yordadığı görülmektedir (Cooper, 1998; Johns, 2010). Çalışan; kendisi için değerli olan kaynakların sürekliliğini koruyabilmek için dinlenmeye ihtiyaç duyduğu dönemlerde işe devam etmektedir.

Sağlıklı ve verimli bir çalışma yaşamı için kişiler arası etkileşimlerde psikolojik güvenliğin temini kritik değere sahiptir. Kişisel imajının, statüsünün ya da kariyerinin kendisini ifade etmesi nedeniyle olumsuz etkilenmeyeceğine ilişkin inanç, psikolojik güvenliğin temin edildiğine işaret etmektedir (Kahn, 1990). Schaefer (2023) Kaynakların Korunumu kuramına dayanarak, psikolojik güvenliği, bireylerin kaynak biriktirme becerilerini artıran ve onların kaynak biriktirme kararlarına etki eden bir kaynak, bir etkileşim iklimi olarak kavramsallaştırıyor.

Yazından hareketle; psikolojik güvenliğin temin edildiği bir çalışma ikliminde iş güvencesizliğinin presenteeismi artıran etkisinin kaybolacağı öngörülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada psikolojik güvenliğin iş güvencesizliği presenteeism ilişkisindeki aracılık rolünün incelenmesi amaçlanmaktadır.

Böylece, çalışan sağlığı, refahı ve verimliliği ile örgüt verimliliği ve performansı üzerinde olumsuz etkileri yakın dönemde anlaşılmaya başlanan presenteeismin kontrol altına alınabilmesi için yapılabilecek müdahalelerin yönünün ve hangi alanlara odaklanması gerektiğinin belirlenmesine katkı sunulmuş olacaktır.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. İş Güvencesizliği**

Çalışanların mevcut işlerinin güvencede olmadığı yönündeki algısına işaret eden iş güvencesizliği; bireysel özelliklerin ve birey, birim, örgüt düzeyinde değişimi gerekli kılan, belirsizliği artıran tetikleyicilerin etkisiyle gelişebildiği gibi, COVID-19 pandemisi gibi makro düzeydeki tetikleyicilerin etkisiyle de gelişebilmektedir (Hartley vd., 1991; Demirbağ, 2021).

İş güvencesizliği “işin tehdit altında olduğu bir durumda arzulanan sürekliliği sağlamada algılanan güçsüzlük” olarak kavramsallaştırılmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 438). Sürekliliği arzulanan bir işin varlığının, bu işin süreceğine ilişkin beklentilerin tehdit altında olması, işin alışılabilir özelliklerinin değişiminin risk olarak algılanması ve kişinin işinin sürekliliğini sağlama konusunda güçsüz ve kontrolsüz hissetmesi iş güvencesizliği algısını beslemektedir.

İş güvencesizliğinin psikolojik ve fiziksel sağlık (Ferrie vd., 2005; Sverke vd., 2002), işten ayrılma niyeti (Hartley vd., 1991), iş-yaşam dengesi ve psikolojik güvenlik (Demirbağ vd., 2021), iş kaynaklı stres (Seçkin, 2020), presenteeism (Aronsson ve Gustafson, 2005; Gary, 2022; Kim vd., 2020; Kinman vd., 2019; Schmidt ve Pförtner, 2020; Tüzün ve Şimşek, 2023; Zhang vd., 2020) gibi değişkenlerle anlamlı ilişkisinin bulunduğu görülmektedir.

### **2.2. Psikolojik Güvenlik**

Psikolojik güvenlik kavramı Schein ve Bennis (1965) tarafından yürütülen örgütsel değişim ve güveni odağına alan çalışmaların bulguları üzerine inşa edilmiştir (Newman vd., 2017). Ardından, Kahn (1990) psikolojik güvenliği, bireyin sahip olduğu kişisel imajın, statünün ya da kariyerin, kendisini ifade etmesi halinde olumsuz etkileneceğine dair korku duymaması, kendini güvende algılaması olarak tarif etmiş; çalışma arkadaşlarıyla güvene dayalı destekleyici

kişiler arası ilişkilere sahip çalışanların kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmeye daha yatkın olduklarını öne sürmüştür.

Daha yakın dönemde Edmondson (1999: 350) psikolojik güvenliğin takım düzeyindeki iklim olarak ele alınması gerektiğini savunmuş; psikolojik güvenliği “bir takımın üyeleri tarafından paylaşılan, takım içi risk alma konusunda güvende olduklarına dair inanç” olarak tanımlamıştır. Psikolojik güvenlik; takımın üyelerinin diğer üyeleri kendi benlikleri ile kabul edip etmediklerine, birbirlerine birey olarak değer verip vermediklerine, birbirleri için olumlu niyetlere sahip olup olmadıklarına ve birbirlerinin yeteneklerine saygı gösterip göstermediklerine ilişkin inançlarını içermektedir (Newman vd., 2017: 3).

Benliğini yansıttığında zarar görmeyeceğini algılayan çalışanlar kendilerini psikolojik olarak güvende hissetmekte; söz konusu güven kendisini kişiler arası etkileşimlerin niteliğinde göstermektedir. Psikolojik güvenin tesis edilebildiği bir çalışma çevresi güven temelli bir iklim oluşturarak (Edmondson, 1999) bireye uyması gereken normlar ve kurallar konusunda bilgi sağlamakta; sosyal bilgi işleme kuramının da öne sürdüğü gibi, bu sosyal bilgi, çalışan tutum ve davranışlarında etkisini göstermektedir (Salancik ve Pfeffer, 1978).

Sosyal çevrenin sunduğu bilgi temkinli olmayı telkin ediyorsa, belirsizlik ya da öngörülemez koşullar oluşturuyorsa güvenli olmayan çalışma ikliminden söz edilecektir (Douglas R. May vd., 2004).

Yakın dönemde Schaefer (2023) psikolojik güvenliği, Kaynakların Korunumu kuramından hareketle, bireylerin kaynak biriktirme becerilerini artıran ve onların kaynak biriktirme kararlarına etki eden bir etkileşim iklimi olarak kavramsallaştırmıştır.

### **2.3. Presenteeism**

Presenteeism hem bir çalışan davranışına hem de yönetilmesi gereken yüksek maliyetli bir duruma işaret etmektedir (Lohaus ve Habermann, 2019: 44; Öz Aktepe, 2020: 560). Sağlık sorunları nedeniyle çalışabilecek durumda hissetmeyen çalışanın, dinlenmek ya da ihtiyacı olan tedaviyi almak yerine işinin başında fiziken bulunması ile ortaya çıkmaktadır (Aronsson ve Gustafsson, 2005).

Çalışanın iş yerinde fiziken varlık göstermesine karşın fiilen varlık göstermemesini (Öz Aktepe, 2020: 560) ifade eden presenteeism, çalışacak durumda hissetmeyen çalışanın sadece görünür olmak için işe devam etmesi ile ortaya çıkmaktadır (Cooper, 1998).

İş yükünün ağır olması, özerkliğin düşük olması, yedeklemenin etkin olmaması, net olmayan performans kriterleri, zaman baskısı altında çalışılması, çalışanın kontrol düzeyinin düşük olması, çatışan taleplerle karşı karşıya kalınması, lider presenteeismi, iş stresi, işin memnun olunan özelliklerinin kaybedilmesine, süreçlerin aksamasına ve işlerin birikmesine ilişkin endişeler (Biron vd., 2006; Garrow, 2016; Öz Aktepe, 2020) presenteeismi tetikleyen işe ilişkin etkenler arasındadır.

Sosyal Bilgi İşleme kuramına göre: “Bireyler, uyum sağlayabilen organizmalar olarak, tutumlarını, davranışlarını ve inançlarını, sosyal bağlarına, kendi geçmişlerine ve mevcut davranışlarına ve durumlarına uyumlandırırlar” (Salancik ve Pfeffer, 1978: 226). Kurama göre; bireysel davranış hakkında en fazla bilgi, bu davranışın meydana geldiği ve uyum sağladığı sosyal çevre incelenerek elde edilebilecektir. Benzer şekilde March ve Simon (1958) da çalışan değerlendirme ve davranışlarının çevreden gelen bilgiden etkilendiğine dikkat çekmiştir.

Kaynakların korunması kuramına göre; kişiler değer verdikleri kaynakları elde etmek, korumak, artırmak için çaba sarf etmektedir (Hobfoll, 1989: 513-521). İş güvencesizliği, istihdam kaynağına yönelik, dolayısıyla istihdam aracılığıyla edinilen finansal ve sosyal kaynaklara yönelik tehdidi ifade etmektedir (Demirbağ vd., 2022; De Witt, 1999: 159; König vd., 2010: 233). İş güvencesizliği algılayan çalışanın, çalışacak durumda hissetmese dahi kendisini güvenceye almak amacıyla işine devam edeceği; psikolojik güvenliğin temini halinde iş güvencesizliğinin presenteeism üzerindeki etkisinin gücünün kaybolacağı beklenmektedir.

Paylaşılan araştırmaların bulguları, Kaynakların korunması kuramı (Hobfoll, 1989) ve Sosyal bilgi işleme kuramının (Salancik ve Pfeffer, 1978) temel önermelerinden hareketle araştırmanın hipotezi şu şekilde kurulmuştur:

*Hipotez: İş güvencesizliğinin presenteeism üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü vardır.*

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.1. Araştırmanın Örneklemi**

Araştırmaya İstanbul’da faaliyet gösteren işletmelerde çalışan beyaz yakalılar dahil olmuştur. Oluşturulan soru formu araştırmacının yüksek lisans derslerine devam etmekte olan çalışma yaşamındaki öğrencilerin desteği ile uygulanmıştır. Öncelikle 22 öğrenci ile paylaşılan soru formu, öğrencilerin formu kolayda erişebildikleri çalışanlar ile paylaşması ve bu kişilerden de formu paylaşmalarının istenmesi sonucunda yayılım göstermiş, kartopu örnekleme tekniği ile erişilen çalışanlardan 236 kişi soru formunu eksiksiz olarak tamamlamıştır.



Katılımcıların yaş ortalaması 31.6 olup, 23 ile 58 arasında değişmektedir. Katılımcıların halen çalışmakta oldukları kurumdaki deneyimlerinin ortalama değeri 4.7, çalışma yaşamındaki toplam deneyimlerinin ortalama değeri ise 8,4 yıl olarak hesaplanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1’de sunulmaktadır.

**Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler**

Demografik Özellik	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	153	64.8
	Erkek	83	35.2
Eğitim Durumu	Lisans	153	64.8
	Lisansüstü	76	32.2
	Doktora	7	3.0
Kurumdaki pozisyon	Yönetici	65	27,5
	Yönetici Değil	171	72,5

### 3.2. Veri Analizi

Tanımlayıcı istatistiklerden, ölçme araçlarına ilişkin faktör ve güvenirlik analizlerinden, değişkenler arasındaki ilişkinin gücünün ve yönünün incelenmesi için korelasyon analizinden ve araştırma modeli kapsamında geliştirilen hipotezin testi için Hayes Process makrosu ile gerçekleştirilen Model 4 analizinden faydalanılmıştır.

### 3.3. Ölçüm Araçları ve Araştırma Modeli

Araştırma modelinde yer alan değişkenlerin ölçümünde önceden geliştirilmiş, farklı örneklemeler üzerinde çok kez uygulaması yapılmış hazır ölçeklerden faydalanılmıştır.

İş güvencesizliğinin ölçümü için De Witt (2000) tarafından geliştirilen, 4 ifadeden oluşan iş güvencesizliği ölçeği kullanılmıştır ( $\alpha = 0.79$ ). Türkçe ifadeler Seçer’in (2011) çalışmasından alınmıştır ( $\alpha = 0.82$ ). İfadeler “1= Kesinlikle katılmıyorum”, “6= Tamamen katılıyorum” likert aralığında değerlendirilmiştir.

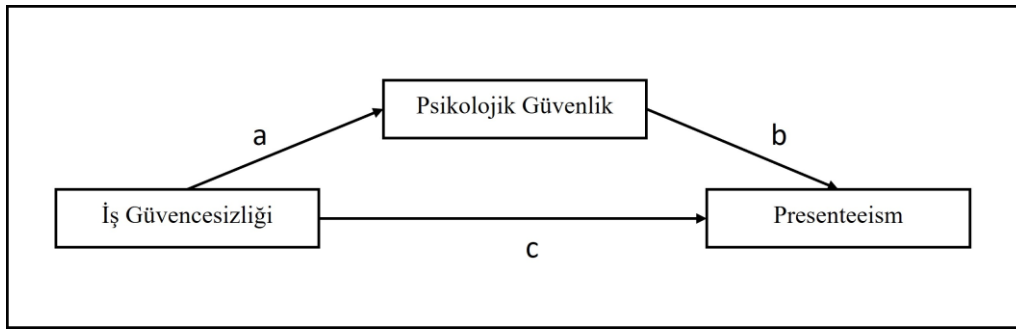
Psikolojik güvenliğin ölçümü için Edmondson (1999) tarafından geliştirilen 7 ifadeli ölçeğin ( $\alpha = 0.82$ ), Bülbül ve diğerleri (2022) tarafından Türkçe entegrasyonu yapılmış versiyonu ( $\alpha =$



0.87) kullanılmıştır. İfadeler 1= Hiç katılmıyorum”, “6= Tamamen katılıyorum” uçlarına sahip olan 6’lı likert ölçeği üzerinden değerlendirilmiştir.

Presenteeism ölçümü için ise 6 ifadeden oluşan Koopman ve diğerleri (2002) tarafından geliştirilen SPS-6, Stanford presenteeism ölçeği ( $\alpha = 0.87$ ) uygulanmıştır. İfadeler “1= Kesinlikle katılmıyorum”, “6= Tamamen katılıyorum” aralığında değerlendirilmiştir.

**Şekil 1: Araştırmanın Modeli**



İş güvencesizliğinin presenteeism üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolünün araştırıldığı araştırma modeline Şekil 1’de yer verilmektedir.

#### 4. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiş; tüm ölçeklerin güvenirlik katsayıları Cronbach Alpha 0,70’ten yüksek çıkmıştır. Normallik testi için Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Normallik varsayımının (Tablo 2) çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile +1 aralığında olduğu görülmüştür.

**Tablo 2: Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri**

Ölçek	N	Min	Maks	$\bar{x}$	SS	Çarpıklık	Basıklık
İş Güvencesizliği	236	1,0	6,0	3,29	1,20	0,22	-0,83
Psikolojik Güvenlik	236	1,0	6,0	4,08	0,94	-0,66	0,21
Presenteeism	236	1,0	5,2	2,83	1,01	0,29	-0,78

Yapılan faktör analizi sonucunda iş güvencesizliği ölçeği ifadelerinin tek boyut altında toplandığı, KMO değerinin .790 olduğu ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre  $\chi^2 = 384.919$  olduğu bulunmuştur. Güvenirlik analizinde Cronbach Alpha değeri .833 bulunmuştur.

Psikolojik güvenlik ölçeğinin ifadelerinin de tek boyut altında toplandığı, KMO değerinin .851 olduğu ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre  $\chi^2 = 582.465$  olduğu bulunmuştur. Güvenirlik analizinde Cronbach Alpha değeri .847 bulunmuştur.

Son olarak; Presenteeism ölçeğinin faktör ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş; KMO değerinin .855 olduğu ve Bartlett Küresellik Testi sonucuna göre  $\chi^2 = 1016.004$  olduğu bulunmuştur. Cronbach Alpha değeri .893 olarak bulunmuştur. Tablo 3'te değişkenler arasındaki korelasyon gösterilmektedir.

**Tablo 3: Değişkenlerin Korelasyon Tablosu**

Değişken	N	Ort.	SS	(1)	(2)	(3)
(4) İş Güvencesizliği	236	3,29	1,20	1		
(5) Psikolojik Güvenlik	236	4,08	0,94	-0,313**	1	
(6) Presenteeism	236	2,83	1,01	0,307**	-0,217**	1

\*\*p<0.01

Psikolojik güvenliğin aracılık etkisinin testi Andrew F. Hayes'in Bootsrap tekniğini içeren PROCESS Macro Model 4'ü ile gerçekleştirilmiştir (Hayes, 2013, 2018). Söz konusu SPSS makro süreci, aracı değişkenleri içeren karmaşık modelleri test etmek için özel olarak geliştirilmiştir. Bu yöntemin, Sobel testine kıyasla, daha fazla istatistiksel güç ve daha düşük Tip 1 ve Tip 2 hataları verdiği raporlanmıştır (Preacher ve Hayes, 2008).

Bu analizlerde, %95 güven aralıkları (CI) elde etmek için bootstrapping yöntemi kullanılmıştır. Ulaşılan düşük ve yüksek güven aralıkları (CI) değerleri sıfırı içermiyorsa güven aralıkları istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir (Hayes, 2013). Buna göre; iş güvencesizliği psikolojik güvenlik üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkiye sahiptir ( $b = -0,25$ ,  $se = 0,05$ ,  $t = -5,03$ ,  $p < 0,05$ , %95 CI, [ -0,342, -0,150]). Ayrıca, iş güvencesizliği ( $b = 0,23$ ,  $se = 0,06$ ,  $t = 4,07$ ,  $p < 0,05$ , % 95 CI, [ 0,116, 0,344]) ve psikolojik güvenlik ( $b = -0,15$ ,  $se = 0,07$ ,  $t = -2,07$ ,  $p < 0,05$ , % 95 CI, [ -0,284, -0,007]) presenteeism üzerinde anlamlı etkilere sahiptir. Tablo 4'te de paylaşılan bu sonuçlar aracılık için 1. ve 2. koşulları desteklemektedir (Preacher vd., 2007).

**Tablo 4: Regresyon Yol Katsayıları Analizi**

<b>Değişken: Psikolojik Güvenlik</b>						
R	R2	MSE	F	df1	df2	p
,313	,098	,801	25.352	1,000	234,000	,000
	katsay1	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	4,894	0.171	28.619	,000	4,557	5,230
İş Güvencesizliği	-,246	0.049	-5.035	,000	-,342	-,150
<b>a Yolu Katsayısı</b>						
<b>Değişken: Presenteeism</b>						
R	R2	MSE	F	df1	df2	p
,332	,111	,926	14.481	2,000	233,000	,000
	katsay1	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	2.687	0.39	6.889	,000	1,918	3,455
İş Güvencesizliği	,225	0.055	4.071	,000	0,116	0,334
Psikolojik Güvenlik	-,146	0.07	-2.07	,040	-,284	-,007
<b>b Yolu Katsayısı</b>						
<b>Değişken: Presenteeism Toplam Etki</b>						
R	R2	MSE	F	df1	df2	p
,307	,094	,939	24.333	1,000	234,000	,000
	katsay1	se	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	1,975	0.185	10.667	,000	1,610	2,340
İş Güvencesizliği	,261	0.053	4.933	,000	,157	,365
<b>c' yolu (Toplam Etki)</b>						

Psikolojik güvenliğin aracı değişken olduğu modelde, psikolojik güvenliğin analize dahil olmasıyla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azaldığı fakat kaybolmadığı, anlamlı olmaya devam ettiği görülmüştür. İş güvencesizliği presenteeism ilişkisinde psikolojik güvenlik (b=.158, se = %95 CI, [-. 284, -.007]) değerleri için kısmi aracılık etkisi göstermektedir (Tablo 5).

**Tablo 5: PROCESS - Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler**

<b>İş Güvencesizliğinin Presenteeism Üzerindeki Dolaylı Etkisi</b>				
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI
Psikolojik Güvenlik	,036	,019	,001	,078
<b>İş Güvencesizliğinin Presenteeism Üzerindeki Kısmi Standart Dolaylı Etkisi</b>				
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI
Psikolojik Güvenlik	,035	,019	,001	,076
<b>İş Güvencesizliğinin Presenteeism Üzerindeki Tam Stand. Dolaylı Etkisi</b>				
	Etki	Bootse	BootLLCI	BootULCI
Psikolojik Güvenlik	,042	,022	,001	,090

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma kapsamında yürütülen araştırmanın bulguları presenteeism görülmesinde iş güvencesizliğinin pozitif, psikolojik güvenliğin negatif yönlü anlamlı katkısının bulunduğunu göstermektedir. Sonuçlar, literatür ile uyumlu biçimde, sahip olduğu kaynakları korumak, hedefindeki kaynaklara sahip olabilmek için, çalışamayacak durumda hissedildiği halde işe devam edildiğini göstermektedir.

Burada dikkat çeken ilk konu; presenteeisme katkısı olan etkenlerin kısmen de olsa, sosyal bilgi işleme kuramında da ifade edildiği gibi, çalışmanın sosyal bağlamının sunduğu bilginin işlenmesiyle ortaya çıktığıdır (Bkz. Salancik & Pfeffer, 1978). Dolayısıyla presenteeismi kontrol altına alabilmek için planlanacak müdahaleler, sosyal öğrenme ile çalışanların öğrendiği, ardından çalışan tutum ve davranışlarında izlerini sürebildiğimiz sağlıklı ve işlevsiz unsurların belirlenip, çalışma ikliminin psikolojik güvenliğin yüksek olduğu bir klimeye dönüştürülmesinin sağlanmasıdır.

Odaklanması gereken ikinci konu ise kaynakların korunması kuramı ile ilişkilidir. Çalışanlar kendileri için değerli olan kaynakları korumak ve bunlara yenilerini eklemek motivasyonuna sahiptir (Hobfoll, 1989). İstihdam ve istihdam vasıtasıyla edinilen kaynaklar çalışanların hedefledikleri yaşam amacını gerçekleştirmelerinde işlevsel olduğu için değerlidir. Bu kaynakların tehdit altında olduğunu hissetmek iş güvencesizliğine neden olmaktadır. Presenteeism görülmesinde etkili olan unsurlara bakıldığında çalışma arkadaşlarıyla ilişkilerin, hedeflenen kariyerinde gelişme olanaklarının kaybedilmesi ihtimalinin, yani değerli kaynakların yitilmesi ihtimalinin çalışanları presenteeism konusunda motive ettiği görülmektedir (Gary, 2022; Kim vd., 2020; Kinman vd., 2019; Lohaus ve Habermann, 2018;

Schmidt ve Pförtner, 2020; Tüzün ve Şimşek, 2023; Zhang vd., 2020). Buradan hareketle; çalışanların değerli kaynaklarını hastalık ya da başka bir sebeple işe devam etmemeleri ve istirahat etmeleri, ihtiyaç duydukları tedaviye başlamaları halinde yitirmeyeceklerini temin eden örgüt politikalarına ve kültür değişimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu araştırmanın bulguları psikolojik güvenliğin iş güvencesizliği-presenteeism ilişkisindeki kısmi aracılık etkisine işaret etmektedir. Bu durum psikolojik güvenlik ikliminin sağlanmasının iş güvencesizliği gibi güçlü bir stres yapıcının varlığında dahi kısmen etkili olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla psikolojik güvenlik iklimini oluşturmaya yönelik çabalara ihtiyaç bulunmaktadır.

### **Kaynakça**

- Bülbül, S., İşıaçık, S., & Aytaç, S. (2022). Measurement of perceived psychological safety: Integration, review and evidence for the scale in the context of Türkiye. *Journal of Economy Culture and Society*, 65, 15-28. <https://doi.org/10.26650/JECS2021-974757>.
- Demirbağ, O., Cide Demir H., & Yozgat U. (2021). Uzaktan çalışmanın iş güvencesizliğine etkisinde iş-yaşam dengesi ve psikolojik güvenliğin düzenleyici-aracılık rolü. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 1-25. doi: 10.17218/hititsbd.881224.
- De Witte, H. (2000). Work ethic and job insecurity: Assessment and consequences for well-being, satisfaction, and performance at work. In R. Bowen, K. De Witte, H. De Witte, & T. Taillieu (Eds.), *In From Group to Community* (pp. 325–350). Leuven: Garant.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350. Doi:10.2307/2666999.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43.
- Greenhalgh, L., & Z. Rosenblatt (1984). Job Insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 438–448.
- Hartley, J., Jacobson, D., Klandermans, B., & Van Vuuren, T. 1991. *Job Insecurity: Coping with Jobs at Risk*. London: Sage.

- Hayes, Andrew F., & Scharkow, M. (2013). The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter? *Psychological Science*, 24(10), 1918-1927. doi:10.1177/0956797613480187.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44 (3), 513-524. doi: 10.1037//0003-066x.44.3.513
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kim, B. J. (2020). *Unstable Jobs Harm Performance: The Importance of Psychological Safety and Organizational Commitment in Employees*. *SAGE Open*, 10(2), 215824402092061. doi:10.1177/2158244020920617.
- Kinman, G., Clements, J., & Hart, J. (2019). When are you coming back? Presenteeism in U.K. prison officers. *The Prison Journal*, 99(3), 363-383.
- König, C. J., Debus, M. E., Häusler, S., Lendenmann, N., & Kleinmann, M. (2010). Examining occupational self-efficacy, work locus of control and communication as moderators of the job insecurity-job performance relationship. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 231-247. doi: 10.1177/0143831X09358629.
- Lohaus, D., & Habermann, W. (2019). Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1), 43–58.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521–535.
- Öz-Aktepe, Ş. (2020). Presenteeism: Fiziken varlık gösterirken fiilen varlık gösterememek. İçinde Z. Gölen, Y. A. Unvan, S. Özer( Eds.), *İktisadi ve İdari Bilimlerde Akademik Çalışmalar* (ss. 558-573). IVPE: Montenegro.
- Schaefer, N. R. (2023). Understanding the “COR” of psychological safety: Toward a reconceptualization and integrative model. *Academy of Management Proceedings*, 1(1).
- Seçer, B. (2011). İş güvencesizliğinin içsel işten ayrılma ve yaşam doyumuna etkisi. “İŞ, GÜÇ” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(4), 43-60.
- Selenko, E., & Batinic, B. (2013). Job insecurity and the benefits of work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 725-736, doi: 10.1080/1359432X.2012.703376.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics. (6. Baskı). Pearson.
- Tüzün, P., & Şimşek, A. (2023). The mediating role of presenteeism in the effect on job insecurity in the private sector on employee performance. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 84, 139-158.
- Yürür, S. (2011). Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: Kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-125.
- Zhang, J., Wang, S., Wang, W., Shan, G., Guo, S., & Li, Y. (2020). Nurses' job insecurity and emotional exhaustion: the mediating effect of presenteeism and the moderating effect of supervisor support. *Frontiers in Psychology*, 11(2239), 1-9.

## **PATERNALİST LİDERLİĞİN İŞ BİÇİMLENDİRME DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE PSİKOLOJİK SAHIPLENMENİN ARACI ROLÜ**

**Emrah ZENGİN**

*Millî Savunma Üniversitesi, emrahzenginn06@gmail.com*

**Doç. Dr. Memduh BEGENİRBAŞ**

*Millî Savunma Üniversitesi, mbegenirbas@kho.msu.edu.tr*

### **Özet**

Bu çalışma, paternalist liderlik uygulamalarının iş biçimlendirme davranışları üzerindeki etkilerini ve bu etki üzerinde psikolojik sahiplik hislerinin aracı rolü olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Ankara’da görevli 493 hizmet sektörü çalışanından temin edilen veriler t-testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon ve yapısal eşitlik modeli analizleri ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular neticesinde; paternalist liderlik alt boyutlarından yardımsever liderliğin tüm iş biçimlendirme alt boyutlarını, otoriter liderliğin görev ve ilişkisel biçimlendirmeyi, ahlaki liderliğin ise bilişsel biçimlendirmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiş, ayrıca tüm paternalist liderlik alt boyutlarının iş biçimlendirme ana değişkeni üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu saptanmıştır. Söz konusu üç ana değişkenin bütüncül olarak değerlendirildiği aracılık testi sonucunda da, paternalist liderliğin iş biçimlendirme davranışları üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin kısmi aracı rolünün olduğu ortaya konulmuştur.

***Anahtar Kelimeler:*** *Paternalist Liderlik, İş Biçimlendirme, Psikolojik Sahiplenme*

### **1. Giriş**

Örgütlerde vizyon ve misyonun belirlenmesi, iş ekibinin oluşturulması, mesai programının düzenlenmesi gibi karar alınmasına ihtiyaç duyulan birçok husus yönetim odaklı iş tasarımı yoluyla gerçekleştirilmektedir. Gerekli çerçeveyi ortaya koyması bakımından vazgeçilmez bir rolü olan, ancak sadece yöneticileri aktif kabul eden yaklaşımıyla yetersizliği tartışılan iş tasarımının (Kulik vd., 1987) eksikliklerini gidermeye yönelik kavramlardan iş biçimlendirme, çalışanların eylemlerini esas almasıyla ümit verici bir kavram olarak yazına dahil olmuştur (Wrzesniewski ve Dutton, 2001). Genel olarak araştırılmasına ihtiyaç duyulan bu kavramın



özellikle öncüllerine yönelik araştırma eksikliğine dikkat çekilmiştir (Bindl vd., 2019). Çin kültürlerini yansıtan toplumlarda ortaya konulan (Farh ve Cheng, 2000) ve genelleştirilebilirliğine yönelik yapılan araştırmalarda Türkiye’de de yüksek oranda algılandığı saptanan (Aycan vd., 2000) paternalist liderlik kapsamında yöneticilerin astlarıyla kurduğu bireysel ilişkilerin rol sınırlarının geçirgenliğine yol açabildiği ifade edilmektedir (Aycan, 2006). Bu sebeple, rol dışı davranışları harekete geçirme potansiyeli açısından paternalist liderliğin iş biçimlendirme üzerindeki etkisi ilgi uyandırmış ve araştırmanın temel noktasını teşkil etmiştir. Ayrıca kişisel ilişkileri öne çıkaran paternalist liderlik tarzının çalışanların kişisel davranışlarını tanımlayan iş biçimlendirme üzerindeki etkisinin benlikle yakından ilintili bir kavram (Pierce vd.,2001) olan psikolojik sahiplik yoluyla gerçekleşebileceği ve belirtilen değişkenlerin araştırma ihtiyacının bulunmasından dolayı konu üzerine yapılacak söz konusu çalışmanın yönetim yazınına değerli katkılar sağlayabileceği değerlendirilmiştir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Paternalist Liderlik**

Çin bağlamlarındaki liderlik özelliklerini ele alan Farh ve Cheng (2000:94,122) paternalist liderlik olarak isimlendirdikleri liderlik tarzının ön modelini ortaya koymuş ve bu liderliği kısaca; “güçlü disiplin ve otoritenin, bireysel bir ilişkide gösterilen babacan yardımseverlik ve ahlaki bütünlükle birlikte uygulandığı liderlik şekli” olarak tanımlamıştır.

Denizaşırı Çinlilerin yaşadığı ülkelere özgü olarak keşfedilen paternalist liderliğin Pakistan, Hindistan ve Türkiye gibi diğer Asya devletlerinde de tercih edilen bir liderlik tarzı olduğu tespit edilmiş ve paternalist liderlik uygulamalarının genel olarak Doğu toplumlarında olumlu, Batı toplumlarında ise olumsuz algılandığı fikri ağırlık kazanmıştır (Aycan vd., 2000).

Paternalist liderlik; otoriter liderlik, yardımsever liderlik ve ahlaki liderlik uygulamalarını kapsayan bir liderliktir (Farh ve Cheng, 2000). Konfüçyüsçü felsefeden hareketle lidere atfedilen bu özellikler paternalist liderliğin boyutları olarak ele alınmaktadır. Bu boyutlardan otoriter liderlik; yetki ve kontrol, güçlü bir şekilde boyun eğdirme, sertlik, niyet gizleme ve doktrin davranışlarını kapsamaktadır (Cheng vd.,2004). Üst ve ast arasında tesis edilen güç mesafesi eşliğinde hayata geçirilen yardımsever liderlik, astlarına hem iş hem de sosyal hayatlarında koruyucu ve cömert davranışlarda bulunmayı ifade etmektedir (Farh ve Cheng, 2000). Başkalarını istismar etmeme, diğerkamalık, dürüstlük ve benzeri üstün kişisel erdemleri kapsayan liderlik tarzı da ahlaki liderlik olarak tanımlanmaktadır (Cheng vd.,2004).

## 2.2. İş Biçimlendirme

Örgütlerde çalışanların pasif olarak görülemeyeceği düşüncesinden hareketle iş biçimlendirme kavramını alanyazına kazandıran Wrzesniewski ve Dutton (2001:179,181) söz konusu bu kavramı, “bireylerin görevlerinde veya işlerinin ilişkisel sınırlarında yaptıkları fiziksel ve bilişsel değişiklikler” olarak ifade etmiştir. Büyük ölçüde yöneticilerin bilgisi olmadan gerçekleştirilen iş biçimlendirme yoluyla çalışanlar iş anlamını ve iş kimliğini kendileri için yeniden oluşturabilmektedir (Lyons, 2008; Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

Çalışanlar işlerinin görev, ilişkisel ve bilişsel sınırlarını değiştirerek işlerini biçimlendirmektedir. İş biçimlendirmenin boyutları olarak da kabul edilen bu biçimlendirme seçeneklerinden görev biçimlendirme, çalışanların yürüttüğü görevlerin sayısını veya içeriğini değiştirmesidir. İlişkisel biçimlendirme, çalışanın diğer çalışanlarla kurduğu ilişkilerin niteliği ve sıklığı üzerinde yaptığı değişikliklerdir. Çalışanın işine yönelik bakış açısı üzerindeki düşünsel değişiklikler de bilişsel biçimlendirme olarak adlandırılmaktadır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

## 2.3. Psikolojik Sahiplenme

İnsan hayatının vazgeçilmez bir parçası olan sahiplenme duygusunun örgütlere uyarlanması ile literatüre dahil olan psikolojik sahiplenme, “bireylerin somut ya da soyut sahiplenme hedeflerini veya bir parçasını onlarınmış gibi hissettikleri bir durum” olarak tanımlanmaktadır (Pierce vd., 2001:299). Bireylerdeki psikolojik sahiplik hissini “etkinlik ve etkililik, öz kimlik ve aidiyet” ihtiyaçları tarafından harekete geçirildiği ve “sahiplik hedefinin kontrol edilmesi, yakından tanınması ve ona yatırım yapılması” mekanizmalarıyla da hayat bulduğu ifade edilmektedir (Pierce vd., 2001).

Psikolojik sahiplenmenin çalışanların örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini gibi birçok olumlu sonuca yol açtığı (Van Dyne ve Pierce, 2004) ortaya konulmakla birlikte bölgesel davranış, bilgi gizleme ve bazı sapkın davranışlar gibi olumsuz sonuçlara da yol açabileceği (Wang vd., 2019) dile getirilmektedir.

## 2.4. Paternalist Liderlik, İş Biçimlendirme ve Psikolojik Sahiplenme İlişkisi

Paternalist liderlik ile iş biçimlendirme arasındaki ilişkiler Sosyal Kimlik Kuramı ile ifade edilebilmektedir (Tuan, 2018). Sosyal Kimlik Kuramı, bireylerin kendilerini özdeşleştikleri liderler veya gruplar ile birlikte tanımlanması ve onların benliklerine, öz imajlarına ulaşma çabası olarak ifade edilmektedir (Tajfel, 1974). Çalışanlar için mentor ve rol model olan

yardımsaver ve ahlaki liderlerin astlarını iş biçimlendirme davranışlarına sürükleyebileceği, ancak astları üzerinde negatif etkiler oluşturan otoriter liderlerin iş biçimlendirme davranışlarına yönltemeyeceği tespit edilmiştir (Tuan, 2018). Ayrıca yazında yardımsaver ve ahlaki liderliğin iş biçimlendirme benzeri rol dışı davranışlarla pozitif ilişkisinin olduğu, otoriter liderliğin ise negatif ilişkisinin olduğu çalışma sonuçları ağırlık kazanmıştır (Bedi, 2020). Bu kapsamda paternalist liderlik alt boyutları ile iş biçimlendirme ve alt boyutları arasında geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur:

H1: Yardımsaver liderlik iş biçimlendirmeyi (görev, bilişsel, ilişkisel) pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H2: Ahlaki liderlik iş biçimlendirmeyi (görev, bilişsel, ilişkisel) pozitif ve anlamlı olarak etkiler.

H3: Otoriter liderlik iş biçimlendirmeyi (görev, bilişsel, ilişkisel) negatif ve anlamlı olarak etkiler.

Astların iş performansı ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışlarının oluşumunda liderlik uygulamalarının önemli etkilerde bulunacağı ve bu etkiler üzerinde çeşitli psikolojik ve motivasyonel faktörlerin önemli rol oynayacağı belirtilmiştir (Avey vd., 2009). Bu yönde yapılan yazın taramasında psikolojik sahiplenmenin aracılık etkisinin olduğu bulgular ile karşılaşmış (Kim ve Beehr, 2017), ancak paternalist liderlik araştırmalarında rolü yeterince incelenmemiştir. Söz konusu bilgi ve bulgulardan hareketle aracılık etkisine yönelik geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur:

H4: Psikolojik sahiplenme, paternalist liderliğin iş biçimlendirme üzerindeki etkisine aracılık eder.

### **3. Yöntem**

#### **3.1. Örneklem**

Araştırmanın örneklemini Ankara ilinde görev yapan 493 hizmet sektörü çalışanı oluşturmaktadır. Söz konusu örneklemin %48,7'si (240) erkek, %51,3'ü (253) kadın; %44,2'si (218) evli, %55,8'i (275) bekar ve %47,9'u (236) kamu, %52,1'i (257) de özel sektör çalışanıdır.

#### **3.2. Veri Toplama Araçları**

Veri toplamak için demografik sorular ile İş Biçimlendirme, Paternalist Liderlik ve Psikolojik Sahiplenme Ölçeklerini içeren anket formu kullanılmıştır. Söz konusu anket 5'li Likert tipi

ölçeğe göre hazırlanmıştır. Çalışanların iş biçimlendirme davranışlarını tespit etmek amacıyla Slemp ve Vella-Brodrick (2013) tarafından geliştirilen, Kerse (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan üç boyutlu ve 19 ifadeli İş Biçimlendirme Ölçeği; paternalist liderlik algısını saptamak için Cheng vd. (2004) tarafından geliştirilen, Korkmaz (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan üç boyutlu ve 26 ifadeli Paternalist Liderlik Ölçeği ve psikolojik sahiplenme düzeylerini tespit etmek için Van Dyne ve Pierce (2004) tarafından geliştirilen, Demirkaya ve Şimşek Kandemir (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan tek boyutlu ve 7 ifadeli Psikolojik Sahiplenme Ölçeği kullanılmıştır.

#### 4. Bulgular

Araştırma sürecinde elde edilen veriler, SPSS 20.0 ve AMOS 16.0 programları ile analiz edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre iş biçimlendirme faktörlerine ilişkin cronbach alfa katsayıları; görev biçimlendirme için 0,755, bilişsel biçimlendirme için 0,812, ilişkisel biçimlendirme için 0,884 ve ölçeğin toplam iç tutarlığı 0,789 olarak tespit edilmiştir. Paternalist liderlik faktörlerine ilişkin cronbach alfa katsayıları; yardımsever liderlik için 0,912, ahlaki liderlik için 0,883, otoriter liderlik için 0,836 ve ölçeğin toplam iç tutarlığı 0,758 olarak saptanmıştır. Psikolojik sahiplenme cronbach alfa katsayısının ise 0,842 olduğu görülmüştür. Bu değerler, ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir (Altunışık vd., 2012).

Katılımcılardan edinilen verilere göre iş biçimlendirme, psikolojik sahiplenme ve paternalist liderlik değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

	ORT.	S.S.	İŞ.BİÇ.T.	G.BİÇ.	BL.BİÇ.	İL.BİÇ.	P.SAH.	PAT.L.T.	YS.L.	AH.L.	OT.L.
İŞ.BİÇ.T.	4,19	0,57	1								
G.BİÇ.	4,1	0,67	,816**	1							
BL.BİÇ.	4,34	0,69	,825**	,494**	1						
İL.BİÇ.	4,13	0,7	,848**	,554**	,558**	1					
P.SAH.	3,43	1,08	,443**	,337**	,344**	,423**	1				
PAT.L.T.	3,32	0,63	,388**	,336**	,289**	,339**	,445**	1			
YS.L.	3,23	1,04	,356**	,315**	,271**	,298**	,449**	,864**	1		
AH.L.	3,62	0,94	,264**	,182**	,272**	,203**	,291**	,626**	,629**	1	
OT.L.	3,23	0,95	0,079	,093*	0,002	,106*	0,045	,333**	-,112*	-,309**	1

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

İŞ.BİÇ.T.: İş Biçimlendirme, G.BİÇ.: Görev Biçimlendirme, BL.BİÇ.: Bilişsel Biçimlendirme,  
İL.BİÇ.: İlişkisel Biçimlendirme, P.SAH.: Psikolojik Sahiplenme, PAT.L.T: Paternalist Liderlik,  
YS.L.: Yardımsever Liderlik, AH.L.: Ahlaki Liderlik, OT.L.: Otoriter Liderlik

Demografik değişkenler ile araştırma değişkenleri arasında yapılan farklılık analizlerine göre erkeklerin otoriter liderlik algılarının ve psikolojik sahiplenme düzeylerinin, bekar çalışanların paternalist liderlik algılarının, evli çalışanların bilişsel biçimlendirme düzeylerinin, kamu çalışanlarının psikolojik sahiplenme düzeylerinin ve özel sektör çalışanlarının yardımsever liderlik algıları ile görev biçimlendirme düzeylerinin diğerlerine nazaran anlamlı olarak daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 50 yaş üzeri katılımcılar ile hizmet süresi 20 yıl üzeri katılımcıların psikolojik sahiplenme düzeylerinin; 18-24 yaş aralığındaki çalışanların ise paternalist, yardımsever ve ahlaki liderlik algılarının diğer çalışan gruplarına göre daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca ön lisans mezunu katılımcıların paternalist ve yardımsever liderlik algılarının eğitim seviyesi lisans ve üzeri olan katılımcılara göre anlamlı olarak daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında araştırma değişkenlerinden çok faktörlü paternalist liderlik ile iş biçimlendirme ölçeklerinin dört farklı modeldeki uyum istatistikleri incelendiğinde (Meydan ve Şeşen, 2015:22-27), her iki ölçeğin de birinci düzey ve ikinci düzey çok faktörlü model uyum istatistiklerinin yeterli olduğunun görülmesi, boyutlar arası karşılıklı ilişkilere ve aracılık etkisine yönelik geliştirilen hipotezlerin incelenmesine olanak tanımıştır. Söz konusu hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmış ve ilk üç hipotezin değerlendirilmesi kapsamında paternalist liderlik alt boyutlarının iş biçimlendirme ve alt boyutları üzerindeki etkilerine ilişkin katsayılar Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2: Paternalist Liderlik Alt Boyutlarının İş Biçimlendirme ve Alt Boyutları Üzerindeki Etki Katsayıları**

Bağımsız Değişken		Bağımlı Değişken	Std. $\beta$	Std. Hata	t	p
Yardımsever Liderlik	→	İş Biçimlendirme	0,302	0,029	5,445	0,000***
		Görev Biçimlendirme	0,314	0,035	7,363	0,000***
		Bilişsel Biçimlendirme	0,154	0,036	6,227	0,006**
		İlişkisel Biçimlendirme	0,258	0,037	6,905	0,000***
Ahlaki Liderlik	→	İş Biçimlendirme	0,113	0,034	2,231	0,026*
		Görev Biçimlendirme	0,026	0,041	4,09	0,652

		Bilişsel Biçimlendirme	0,203	0,043	6,262	0,000***
		İlişkisel Biçimlendirme	0,091	0,043	4,603	0,112
Otoriter Liderlik	→	İş Biçimlendirme	0,161	0,026	3,424	0,001**
		Görev Biçimlendirme	0,136	0,032	2,062	0,002**
		Bilişsel Biçimlendirme	0,081	0,033	0,049	0,073
		İlişkisel Biçimlendirme	0,163	0,033	2,354	0,000***

\*\*\* : p< 0,001 ; \*\* : p< 0,01 ; \* : p< 0,05

Tablo 2 incelendiğinde; yardımsever liderliğin iş biçimlendirme faktörlerinin tamamını, ahlaki liderliğin iş biçimlendirme ve bilişsel biçimlendirmeyi, otoriter liderliğin de iş biçimlendirme, görev ve ilişkisel biçimlendirmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmektedir. Ahlaki liderlik ile görev ve ilişkisel biçimlendirme arasındaki ilişkilerin ve otoriter liderlik ile bilişsel biçimlendirme arasındaki ilişkilerin ise anlamlı olmadığı gözlenmiştir. Bu sonuçlara göre; H1 hipotezi desteklenmiş, H2 hipotezi kısmen desteklenmiş, H3 hipotezi ise desteklenmemiştir.

Dördüncü hipotezde belirtilen aracılık etkisinin varlığından bahsedebilmek için Baron ve Kenny'nin (1986) ifade ettiği dört koşulun sağlanmış olması gerekmektedir. Söz konusu şartların sağlanıp sağlanmadığını ölçmek için oluşturulan ve uyum istatistikleri kabul edilebilir sınırlarda olan iki farklı yapısal eşitlik modelinde ulaşılan yol katsayıları Tablo 3'de verilmiştir.

**Tablo 3: Yapısal Eşitlik Modellerine İlişkin Yol Katsayıları**

Bağımsız D.		Bağımlı D.	1. Model				2. Model			
			Std. β	Std. Hata	p	R2	Std. β	Std. Hata	p	R2
Paternalist Liderlik	→	İş Biçimlendirme	0,403	0,038	0,012*	0,144	0,202	0,051	0,001**	0,248
Psikolojik Sahiplenme	→	İş Biçimlendirme					0,41	0,029	0,022*	
Paternalist Liderlik	→	Psikolojik Sahiplenme					0,51	0,042	0,048*	0,315

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

Baron ve Kenny'nin (1986) şartlarının sağlandığını gösteren Tablo 3'deki bulgular incelendiğinde; paternalist liderliğin iş biçimlendirmeyi ve psikolojik sahiplenmeyi pozitif ve anlamlı, psikolojik sahiplenmenin de iş biçimlendirmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüş ve son adım olarak da psikolojik sahiplenmenin analize dahil edilmesiyle paternalist

liderliğin iş biçimlendirme üzerindeki etkisinin azaldığı ( $\beta=0,403$ 'den  $\beta=0,202$ 'ye) ortaya konulmuştur. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki azalmanın anlamlı olup olmadığını ölçmek amacıyla yapılan Sobel testi sonucunda yordama gücünde tespit edilen azalmanın anlamlı olduğu ve böylelikle paternalist liderlik ile iş biçimlendirme arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre H4 hipotezi desteklenmiştir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, paternalist liderlik algılarının çalışanların iş biçimlendirme davranışları üzerinde yarattığı etkiler alt boyutlar düzeyinde araştırılmış ve söz konusu ana değişkenler arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolü olup olmadığı bütüncül bir yaklaşımla ortaya konulmuştur. Elde edilen bulgular kapsamında yardımsever liderliğin dört iş biçimlendirme faktörünü de pozitif ve anlamlı, ahlaki liderliğin de iş biçimlendirme ana değişkeni ile bilişsel biçimlendirmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiş ve bu bulguların daha önce yapılan benzer araştırma sonuçlarını desteklediği (Tuan, 2018; Hou vd., 2020) görülmüştür. Otoriter liderliğin de iş biçimlendirme ana değişkeni, görev ve ilişkisel biçimlendirmeyi pozitif ve anlamlı olarak etkilediği saptanmış ve mevcut çalışmada ulaşılan bu bulguların yazındaki benzer araştırmalarda sürpriz olarak nitelendirilen bulgular (Hou vd., 2020) ile örtüştüğü tespit edilmiştir. Otoriter liderliğin ilgili örgütsel davranışları negatif etkilediğine ilişkin önceki çalışmalarda ulaşılan ve çoğunluğu oluşturan aksi yönlü bulguları (Tuan, 2018; Dedehanov vd., 2019) ise desteklemediği görülmüştür.

Paternalist liderlik ile iş biçimlendirme arasındaki ilişkide psikolojik sahiplenmenin aracı rolünün olup olmadığına yönelik yapılan incelemede ise; Baron ve Kenny'nin (1986) şartlarının sağlandığı, psikolojik sahiplenmenin analize dahil edilmesiyle paternalist liderliğin iş biçimlendirme üzerindeki etkisinin azaldığı ve söz konusu ilişkide psikolojik sahiplenmenin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, psikolojik sahiplenmenin aracı rolüne dair yazında ulaşılan araştırma sonuçlarını (Ghafoor vd., 2011) destekler niteliktedir.

Çalışanlarının iş biçimlendirme davranışlarından fayda sağlamak isteyen kurum ve yöneticiler için bu çalışmada elde edilen bulguların yol gösterici olduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, tüm boyutlarıyla iş biçimlendirme davranışlarını harekete geçirmek isteyen paternalist liderlere; yardımsever, ahlaki ve otoriter liderlik tarzlarını bütünsel olarak kullanmaları önerilirken araştırmacılara ise, Ankara'da hizmet sektörü çalışanları üzerinde



gerçekleştirilen bu araştırmayı turizm, eğitim, savunma ve sağlık gibi öne çıkan diğer sektörler üzerinde geliştirmeleri ve farklı liderlik tarzlarının iş biçimlendirme üzerindeki etkilerini ortaya koymaları önerilmektedir. Bununla birlikte, yönetim yazınına önemli katkılar sağladığı değerlendirilen bu araştırmanın tek bir şehirde uygulanması, kullanılan ölçeklere ve katılımcıların kişisel algılarına bağlı kalması gibi sınırlılıkları sonuçların değerlendirilmesinde göz önüne alınmalıdır.

### **Kaynakça**

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu S., & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. 7. bs. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Avey, J.B., Avolio, B.J., Crossley, C.D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement, and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2): 173-191.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism towards conceptual refinement and operationalization (pp. 445-466). *Indigenous and Cultural Psychology Understanding People in Context*. New York: Springer Science, Business Media Inc.
- Aycan, Z., Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1): 192-221.
- 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.
- Bedi, A. (2020). A meta-analytic review of paternalistic leadership. *Applied Psychology: An International Review*, 69(3): 960-1008.
- Bindl, U.K., Unsworth, K.L., Gibson, C.B., & Stride, C.B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(5): 605-628.
- Cheng, B-S., Chou, L-F., Wu, T-Y., Huang, M-P., & Farh, J-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1): 89-117.



- Dedahanov, A.T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11(6): 1170-1183.
- Demirkaya, H., & Şimşek Kandemir, A. (2014). 21. yüzyılın anahtar rekabet faktörü olan psikolojik sahiplenme üzerine bir işletme incelemesi. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 2(3): 7-21.
- Farh, J-L., & Cheng, B-S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context*. London: Macmillan Press, 84-127.
- Ghafoor, A., Qureshi, T.M., Khan, M.A., & Hijazi, S.T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17): 7391-7403.
- Hou, B., Hong, J., Zhu, K., & Zhou, Y. (2020). Paternalistic leadership and innovation: the moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 22(3): 562-582.
- Kerse, G. (2017). İş becerikliliği (job crafting) ölçeğini Türkçe'ye uyarlama ve duygusal tükenme ile ilişkisini belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(4): 283-304.
- Kim, M., & Beehr, T.A. (2017). Self-efficacy and psychological ownership mediate the effects of empowering leadership on both good and bad employee behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(4): 466-478.
- Korkmaz, F. (2018). *Babacan (paternalist) liderlik davranışının örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde çalışanların işe tutkunluk düzeylerinin aracılık rolü: Kamu ve özel sektör karşılaştırmalı bir analiz*. (Doktora Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Kulik, C.T., Oldham, G.R., & Hackman, J.R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31: 278-296.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business and Psychology*, 23(1/2): 25-36.

- Meydan, C.H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: AMOS Uygulamaları*. 2. bs. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Pierce, J.L., Kostova, T., & Dirks, K.T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2): 298-310.
- 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.
- Tajfel, H. (1974). Social identity and intergroup behaviour. *Social Science Information*, 13(2): 65-93.
- Tuan, L.T. (2018). Behind the influence of job crafting on citizen value co-creation with the public organization: joint effects of paternalistic leadership and public service motivation. *Public Management Review*, 20(10): 1533-1561.
- Van Dyne, L., & Pierce, J.L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4): 439-459.
- Wang, L., Law K.S., & Zhang, M.J., Li, Y.N., & Liang, Y. (2019). It's mine! Psychological ownership of one's job explains positive and negative workplace outcomes of job engagement. *Journal of Applied Psychology*, 104(2): 229-246.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2): 179-201.

## **PATERNALİST LİDERLİĞİN İNOVATİF YAPICI SAPMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ARACI ROLÜ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Arş. Gör. Dr. Tugay ÜLKÜ**

*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi tugay.ulku@gop.edu.tr*

**Dr. Öğr. Üyesi Osman YALAP**

*Artvin Çoruh Üniversitesi osman.yalap@artvin.edu.tr*

### **Özet**

Bu araştırmanın temel amacı, özel eğitim-öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin paternalist liderlik algılarının inovatif yapıcı sapma davranışları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı bir rolünün olup olmadığının test edilmesidir. Bu kapsamda araştırma örneklemini 394 özel eğitim-öğretim sunan kurumlardaki öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak amacıyla hazırlanan anket formu üç bölümden oluşmakta ve katılımcıların paternalist liderlik, inovatif yapıcı sapma ve algılanan örgütsel destek düzeylerini ölçen ölçme araçları bulunmaktadır. Araştırma verileri, SPSS 21.0 ve LISREL istatistik paket programlarında analizlere tabi tutulmuştur. Tanımlayıcı istatistik, doğrulayıcı faktör, korelasyon, güvenilirlik ve basit aracılık (Model 4) analizleri sonuçlarına göre, özel eğitim-öğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algılarının paternalist liderlik ve inovatif yapıcı sapma davranışları etkileşiminde aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

***Anahtar Kelimeler:*** *Paternalist liderlik, inovatif yapıcı sapma davranışları, algılanan örgütsel destek, öğretmenler.*

### **1. Giriş**

Doğum anından itibaren bireyler fiziksel ihtiyaçlarını karşılayabilme sezgisiyle hareket etmektedir. Bu ihtiyaçlar arasında korunma, sevilme, rehberlik gibi ihtiyaçların ön plana çıktığını söylemek mümkündür. Ülkemizde olduğu gibi kolektif yaşama alışmış toplumlar için

yukarıda bahsedilen ihtiyaçlar çalışma ortamında bile karşılanmaya mecburdur. Paternalist liderlerin varlığı otorite figürünü, yardımsever ve düşünceli bireyi ve aynı zamanda manevi anlamda yol gösterici bir rehberi temsil etmektedir.

Günümüzde organizasyonların standart uygulamalardan vazgeçip yenilikçi ve yaratıcı tercihlerde bulunmalarının ana sebeplerinden birisi rekabette öne geçme arzusudur. Organizasyonu temsil eden çalışanların yenilikçi ve yaratıcı fikirlerinin desteklendiği durumlar olabildiği gibi bazı anlarda bu yenilikçi ve yaratıcı fikirlerin organizasyon beklentilerine ve isteklerine uygun olmadığı da görülmektedir. Hedeften sapma olarak değerlendirilebilecek bu davranışlar organizasyonun faydasına sonuçlar doğurduğu sürece desteklenmeli ve teşvik edilmelidir.

Organizasyonun çalışanlarını yenilikçi fikirlere yönlendirebilmesi için çalışanların babacan, disiplinli, otoriter ve aynı zamanda ilgi gösteren, yardımsever liderlere ihtiyacı bulunmaktadır. Böylelikle yenilikçi sapma davranışlarını organizasyonun ve çalışanların faydasına yönlendirmek kolaylaşacaktır. Liderlerin tek başına etki alanı ve büyüklüğü önemli olmakla birlikte, çalışanlar için organizasyona olan bağlılığın bir karşılığı olarak organizasyondan destek görme isteğini göz ardı etmemek gerekmektedir. Organizasyonun desteğini hisseden ve bunu içselleştiren bireyler için yenilikçi sapma davranışlarının gerçekleştirilmesi ihtimalinde artış olabileceği düşünülmektedir.

Literatürdeki tartışma ışığında, bu çalışmada paternalist liderliğin yenilikçi sapma davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolünü analiz etmek amaçlanmıştır. Analiz sonuçlarına göre paternalist liderliğin yenilikçi sapma davranışları üzerindeki etkisi ve örgütsel destek algısının aracılığı (olumlu veya olumsuz) ile ilgili bulgular sonuç bölümünde tartışılmış ve sonraki çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Paternalist liderlik, liderin astlarına katı bir disiplin ve otoriteyle birlikte babacan bir yardımseverlik göstererek ahlaki bir rol model olmasını kapsamaktadır. Paternalist liderler kendilerini takip eden astları üzerinde dominant bir karar verici konumda bulunurken aynı zamanda her bir çalışanın kişisel iyi oluşunu, ailevi mutlulukları ve birlikte çalışma kapasitesini arttırarak adeta manevi bir simge konumunda bulunmaktadır (Farh ve Cheng, 2000).

Sapma davranışlarının alt boyutu olarak inovatif (yenilikçi) sapma davranışı, organizasyon yararına, kural ve normların dışında ancak yaratıcı çözümler veya katkılar üreten davranışlardır

(Yıldız vd., 2015). İnovatif yapıcı sapma davranışları, daha önceden çalışanlardan beklenmeyen, yöneticiler tarafından tavsiye edilmeyen, kurallar ve normlar kapsamında yer almayan ancak daha önce hiç denenmemiş yöntemlerle organizasyona fayda sağlayan davranışlardır (Galperin, 2012; Chung ve Moon, 2011).

Bireyler, çalışma yaşamları süresince bağlı oldukları organizasyonun kendi kariyerleri ve hayat standartlarının iyileşmesindeki rolünü yakından takip etmektedir. Çalıştıkları kurumdan destek gören bireyler kendi kişilik özelliklerinin olumlu taraflarını sosyal değişimin karşılığı olarak organizasyona atfetmektedirler (Eisenberger vd., 1986). Bahsi geçen sosyal değişimin karşılığı bireylerin algıladıkları örgütsel desteğin göstergesidir. Organizasyon yöneticileri tarafından gerçekleştirilen eylemler bu noktada sadece kişileri değil, organizasyonun tamamını temsil etmektedir. Süreklilik esasıyla örgütsel normların, politikaların ve kültürün çalışanlar üzerindeki olumlu gücü algılanan örgütsel destek düzeyini belirlemektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Araştırma kapsamında literatüre bağlı olarak kuramsal alt yapı Genişlet ve İnşa Et Teorisi (Fredrickson, 2001: 218) ile oluşturulmuştur. Teoriye göre, bireylerin tecrübe ettiği pozitif ve duygusal eylemler ileride gerçekleştirecekleri eylemlere ve düşüncelere karşı birikim sağlamaktadır. Böylelikle bireyler; fiziksel, psikolojik ve sosyolojik kaynaklarını ileriye dönük kullanabilmektedirler. Pozitif psikolojik gelişim sağlayan öğretmenlerin, liderlerinden algıladıkları paternalist (babacan) tutumlar sayesinde daha fazla pozitif duygusal genişleme ve ileriye dönük eylemleri pozitif inşa edebilme niyetine sahip olması beklenmektedir. Böylelikle çalışma ortamında daha fazla inovatif (yenilikçi) yapıcı sapma davranışlarında bulunabilecekleri varsayılmaktadır. Bedi (2020)'nin çalışmasında lider-üye etkileşiminin paternalist liderliğin çalışan davranışlarını olumlu şekilde etkilediğini dile getirmesi bu düşünceyi destekler niteliktedir.

Öğretmenlerin emek-yoğun sektörde faaliyet göstermeleri nedeniyle pozitif duygusal genişlemeleri ve ileriye dönük pozitif inşa süreçleri açısından kurum içi iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden algıladıkları desteğin, söz konusu değişkenler arası etkileşimde aracı rolü olabileceği düşünülmektedir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalar, paternalist liderliğin inovatif yapıcı sapma davranışlarını (Dedahanov vd., 2019; Long ve Wang, 2022), çalışan performansını (Li ve Wang, 2021) ve yenilikçi iş performansını ve davranışları (Pellegrini ve Scandura, 2008; Lu vd., 2022; Tian ve Sanchez, 2017) pozitif ve anlamlı yönde etkilediğini göstermektedir. Benzer şekilde, paternalist liderlik etkisi altında bireylerin iş tatminlerinin ve güvencelerinin arttığı, algılanan örgütsel desteğin yaratıcılığı teşvik eden bir yapıya sahip olduğu ifade

edilmektedir (Islam vd., 2022; Wang vd., 2019). Bu bilgiler ışığında, mevcut araştırma için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

*H<sub>1</sub>: Paternalist liderliğin inovatif yapıcı sapma davranışları üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü vardır.*

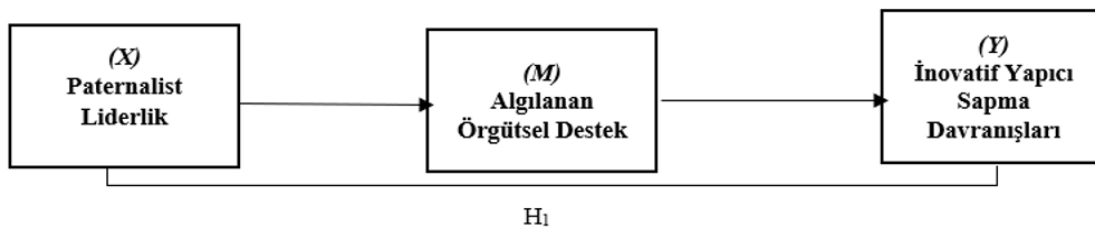
### 3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada betimleyici araştırma deseni belirlenmiş olup nicel verilerle kesitsel bulgular yorumlanmaya çalışılmıştır. Araştırma değişkenlerine ilişkin ölçme araçları ve katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla açık ve kapalı uçlu ifadelerin yer aldığı bir anket formu hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda araştırmanın yapısal modelini ve hipotezlerini test etmek için Basit Aracılık Yönetimi'nden (Hayes, 2018; Gürbüz, 2021) faydalanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler, SPSS 21.0, Process Macro ve LISREL istatistik paket programlarında analiz edilmiştir. Nicel verilerin çözümlenmesi için sırasıyla; betimleyici istatistiksel analizler, değişkenler arası ilişkileri ölçmek adına korelasyon analizi, ölçme araçlarının yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi, yapı güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) katsayıları hesaplanmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Yapısal Modeli

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda literatür desteği ile birlikte oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

**Şekil 1: Araştırmanın Yapısal Modeli**



### 3.2. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Araştırmanın evrenini Tokat ili merkez ilçede özel eğitim-öğretim bünyesinde faaliyet gösteren kurumlardaki öğretmenler oluşturmaktadır. Tokat Milli Eğitim Müdürlüğü 2023 yılı verilerine göre merkez ilçede çalışan toplam öğretmen sayısı 8,334'tür (<https://tokat.meb.gov.tr/>). Bu kapsamda evreni temsil edecek minimum örneklem büyüklüğü (Büyüköztürk vd., 2008: 198) belirlenmiş olup 368 ve üzeri öğretmenden veri toplanması planlanmıştır. Toplam 400 öğretmenle yüz yüze görüşülmüş, eksik ve hatalı doldurulan formlar çıkarılarak nihai 394 katılımcıya ulaşılmıştır. Evrenden elde edilen veriler Process Macro vasıtası ile bootstrap yeniden örnekleme tekniğine tabi tutulmuş ve 5000 yeniden örnekleme ile bütünsel olarak ele alınmıştır. Örneklemin yaş ortalaması 35,54 iken, %43,1'i (n= 170) 30-31 yaş aralığında, %23,2'sinin (n= 93) 40 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan, %54,3'ünü (n= 214) erkek öğretmenler oluştururken, yaklaşık %57,1'i (n= 225) medeni durumlarının evli olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların öğretmenlik mesleğini en fazla %32 (n= 126) ile 1-5 yıl arası yaptıklarını, en az %13,5 (n= 53) ile 1 yıldan az çalıştıkları tespit edilmiştir.

### 3.3. Veri Toplama Araçlarına İlişkin Bilgiler

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tercih edilmiştir. Anket formunun birinci bölümünde öğretmenlerin paternalist liderlik ve örgütsel destek algılarına ilişkin ölçme araçları yer alırken, ikinci bölümde inovatif yapıcı sapma davranış düzeylerini belirlemeye yönelik ölçme aracı ve son bölümde ise sosyodemografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum gibi) belirlemeye yönelik açık ve kapalı uçlu sorular bulunmaktadır. İlk iki bölümde yer alan bütün ölçme araçları 5'li Likert tipinde derecelendirilmiştir.

*Paternalist Liderlik Ölçeği:* Öğretmenlerin paternalist liderlik algısı düzeylerini ölçmek amacıyla Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından geliştirilmiş olan 13 ifadeli ve tek boyutlu ölçme aracından faydalanılmıştır. Pellegrini ve Scandura (2006)'nın çalışmasında ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,86 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliği ve güvenilirliği araştırmacılar tarafından yapılmış ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin orijinal halinden 1 ifade çıkartılmıştır ( $\chi^2/df=3,423$ , CFI=0,911, GFI=0,952, NFI=0,980 ve RMSEA=0,079). Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,91'dir.

*İnovatif Yapıcı Sapma Davranışları Ölçeği:* İnovatif yapıcı sapma davranışları ölçeği, Galperin (2002) tarafından geliştirilen "Yapıcı Sapma Davranışları Ölçeği (Constructive Deviant Behavior)" ölçme aracının bir alt boyutu olarak geliştirilmiştir. Söz konusu ölçek çalışanların



örgütlerine karşı inovatif bir şekilde yapıcı sapma davranışları düzeylerini ölçmektedir. 5 ifadeli olan ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.82 olarak raporlanmıştır. Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre gerekli uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır ( $\chi^2/df=3,261$ , CFI=0,900, GFI=0,910, NFI=0,898 ve RMSEA=0.076). Ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,89'dur.

*Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği:* Araştırmanın yapısal modelinde aracı değişken olarak ele alınan örgütsel destek algısı için Eisenberger ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 8 ifadeli ve tek boyutlu "Örgütsel Destek Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırmacılar ölçeğin iç güvenirlik katsayısı 0,90 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ölçeğin yapı geçerliliği için gerekli uyum iyiliği değerlerine ulaşılmıştır ( $\chi^2/df=2,491$ , CFI=0,903, GFI=0,981, NFI=0,963 ve RMSEA=0,062). Ölçme aracının güvenirlik katsayısı 0,81'dir.

#### 4. Bulgular

Araştırma neticesinde elde edilen bulgular, değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, normal dağılım varsayımları için basıklık ve çarpıklık analizi, korelasyon analizi ve basit aracılık analizi doğrultusunda yorumlanmıştır.

##### 4.1. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada yapısal modeli ve hipotezleri doğrultusunda yer alan değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma, çarpıklık, basıklık ve Pearson korelasyon (r) değerleri Tablo 1'de sunulmuştur. Tablo 1'de verilen çarpıklık ve basıklık sonuçlarına göre, ilgili değişkenlerin söz konusu değerleri -1 ve +1 arasında değer aldığı (Morgan vd., 2004) için normal dağılım gösterdikleri varsayılmaktadır.

**Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları**

Değişkenler	$\bar{x}$	SS	Çarpıklık	Basıklık	1	2
1 İnovatif Yapıcı Sapma	3,75	1,059	-,0484	0,874	-	
2 Paternalist Liderlik	3,53	0,996	-0,048	0,538	0,778**	-
3 Algılanan Örgütsel Destek	3,63	1,037	-0,271	-0,078	0,758**	0,798**

\*\* $p < 0,01$ ;  $\bar{x}$ : Aritmetik ortalama, SS: Standart sapma.

Tablo 1'deki bulgulara göre, ilk olarak verilerin normal dağılıma sahip oldukları ifade edilebilir. Öte yandan, değişkenlerin ortalamaları incelendiğinde, paternalist liderliğin (3,53 ± 0,99) puan



ortalamasının ortanın üzerinde olduğu, inovatif yapıcı sapma davranışlarının ise puan ortalamasının benzer şekilde ortalamasının üzerinde olduğu ( $3,75 \pm 1,05$ ) ve son olarak katılımcıların örgütsel destek algısı puan ortalamalarının ( $3,63 \pm 1,03$ ) orta düzeyin üzerinde olduğu gözlemlenmiştir.

Değişkenler arası ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde tüm değişkenler arasında pozitif yönlü ve güçlü derecede anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Buna göre, öğretmenlerin paternalist liderlik algıları ile inovatif yapıcı sapma davranışları arasında ( $r= 0,778$ ,  $p<0,01$ ) ve yine inovatif yapıcı sapma davranışları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ( $r= 0,758$ ,  $p<0,01$ ) ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Benzer şekilde katılımcıların paternalist liderlik algıları ile örgütsel destek algıları arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $r= 0,798$ ,  $p<0,01$ ).

#### 4.2. Araştırmanın Yapısal Modeline İlişkin Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin ve yapısal modelin test edilmesi için basit aracılık analizinden faydalanılmıştır. Bootstrap (yeniden örnekleme) tekniğini esas alan basit aracılık analizi ile yapısal modelde yer alan değişkenler arası regresyon katsayıları (Hayes, 2018) hesaplanmaktadır. Hayes (2018)'in önerdiği basit aracılık analizi (Model 4) için SPSS'in bir uzantısı olan Process Makro yazılımı kullanılmıştır. Bu kapsamda, Bootstrap tekniğinde araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için elde edilen güven aralığı (Bootstrap Confidence Interval, CI) değerlerinin 0'ı kapsamaması gerekmektedir (Gürbüz, 2021: 64). Tablo 2'de yapısal modele ilişkin aracılık etki analizinin bulguları sunulmuştur.

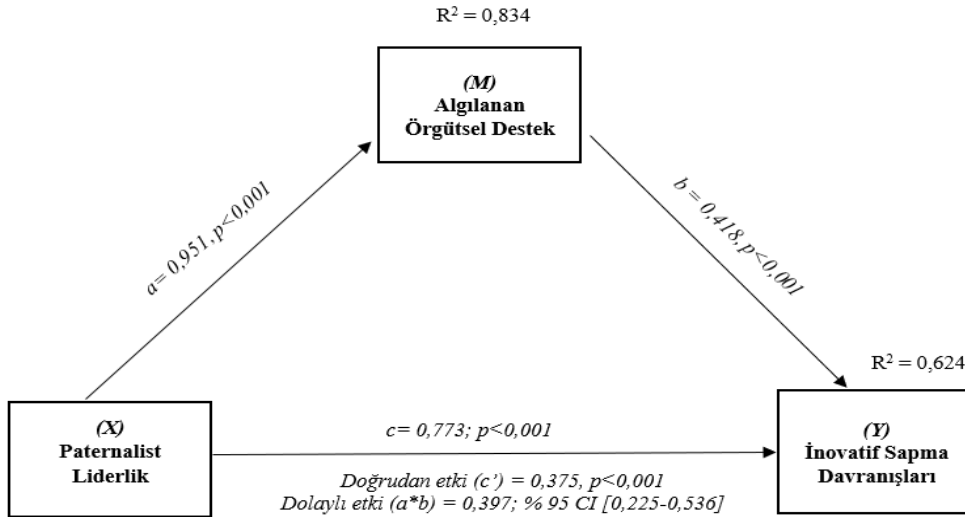
**Tablo 2: Araştırma Modeline İlişkin Basit Aracılık Analizi (Model 4) Bulguları**

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri			
	<i>M (Algılanan Örgütsel Destek)</i>		<i>Y (İnovatif Sapma Davranışı)</i>	
	<i>b</i>	SH	<i>b</i>	SH
<i>X (Paternalist Liderlik)</i>	<i>a</i> 0,951***	0,214	<i>c'</i> 0,375***	0,766
<i>M (Algılanan Örgütsel Destek)</i>	-	-	<i>b</i> 0,418***	0,736
<i>Sabit</i>	<i>i<sub>M</sub></i> 0,2686	0,285	<i>i<sub>Y</sub></i> 0,9072	0,116
	$R^2= 0,834$		$R^2= 0,624$	
	$F(1; 392) = 20,0311; p<0,001$		$F(2; 391) = 325,016; p<0,001$	
<b>Bootstrap Dolaylı Etki</b>	a*b= 0,397***, 95% CI 0,227; 0,558]			
<b>Tam Standardize Etki Büyüklüğü</b>	$K^2 = 0,331***$ , 95% CI [0,225; 0,536]			

\*\*\*  $p < 0,001$ ;  $n = 394$ ; Bootstrap yeniden örnekleme = 5000; SH = Standart Hata; Standardize edilmemiş beta katsayıları (*b*) raporlanmıştır.

Tablo 2’deki sonuçlara göre, öğretmenlerin paternalist liderlik algı düzeylerinin inovatif yapıcı sapma davranışları üzerindeki dolaylı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu dolayısı ile algılanan örgütsel desteğin paternalist liderlik ve inovatif sapma davranışları arasındaki ilişkide aracı rolünün olduğu sonucuna varılmıştır ( $a*b= 0,397***$ , %95 CI 0,227; 0,558]. Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü ise  $K^2 = 0,331***$ , 95% CI [0,225; 0,536] olup bu değer orta derecede bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir (Gürbüz, 2021: 64). Bu bulgular ışığında araştırmanın amacı kapsamında geliştirilen ***H<sub>1</sub> hipotezi desteklenmiştir***. Elde edilen tüm bu bulgular, araştırmanın nihai yapısal modeli olarak şekil 2’de sunulmuştur.

**Şekil 2: Araştırmanın Yapısal Modelinin Nihai Hali**



Not:  $n = 394$ ; Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın yapısal modeline ait aracılık etki analizi sonucunda örgütsel destek algısının paternalist liderlik ile inovatif sapma davranışı arasındaki etkileşime aracılık ettiği görülmektedir. Sapma davranışları özellikle yöneticiler açısından dikkat edilmesi gereken bir konudur. Sapma davranışlarının doğası gereği iki ucu keskin bir kılıç olduğunun bilinciyle, çalışanların özellikle yenilikçi sapma davranışlarına yönlendirilmesi önem arz etmektedir. Li ve Wang (2021) ve Lu ve arkadaşları (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda paternalist liderlik algısının inovatif davranışı etkilediği ifade edilmektedir. Bu çalışma sonucunda paternalist liderliğin örgütsel destek algısı aracılığıyla inovatif sapma davranışını etkilemesi inovatif davranış literatürünün gelişimine katkı sağlamaktadır.

Tu ve Luo (2020), paternalist liderliğin çalışanlar için kural bozucu prososyal davranışların gerçekleştirilmesine katkı sağlayabileceği öne sürülmektedir. Bu çalışmada ele alınan inovatif sapma davranışının örgütsel norm ve kuralların ihlal edilmesi ile ortaya çıktığı düşünüldüğünde Tu ve Luo (2020)'nin çalışmasını destekler nitelikte sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Öte yandan paternalist liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif etkilediğini öne süren çalışmaların varlığı (Erben ve Güneşer, 2007), paternalist liderliğin aynı zamanda örgütsel destek algısını pozitif yönde etkileyebileceği gerçeğini desteklemektedir. Çünkü örgütsel destek algısı organizasyona bağlılık düzeyine göre şekillenmektedir.

Sonraki çalışmalar için paternalist liderlik algısının inovatif sapma davranışını etkilediği modeller özelinde içsel ve dışsal motivasyon farklılığına bakılması önerilmektedir. Özellikle içsel motivasyonun yenilikçi ve yaratıcı davranışlar üzerindeki etkisi araştırmacılar tarafından ele alınmıştır (Shalley vd., 2009). Yöneticiler açısından lider seçiminde özellikle yardımsever ve manevi liderlik etme potansiyeli olan adaylardan tercih yapılmasının inovatif davranışların desteklenmesinde otoriter paternalist liderlere oranla daha fazla katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Hali hazırda paternalist liderlik yaklaşımını benimsemiş liderler açısından tutarlılığın ön plana çıktığını vurgulamakta fayda bulunmaktadır. Özellikle değişim ve gelişimin çok hızlı bir şekilde hissedildiği günümüzde inovatif davranışların desteklenmesi daha fazla önem kazanmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek adına Chen ve arkadaşları (2022)'nin bahsettiği şekilde belirsizlik ve kriz durumlarında bile astlara karşı daha hassas ve anlayışlı davranışlar sergilenmesi sapma olsa bile inovatif davranışların organizasyon yararına kullanımına ve örgütsel destek algısının artışına vesile olabilecektir.

### **Kaynakça**

- Bedi, A. (2020). A meta-analytic review of paternalistic leadership. *Applied Psychology, 69*(3), 960-1008.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Chen, X. H., Tee, K., & Chang, V. (2022). Accelerating innovation efficiency through agile leadership: The CEO network effects in China. *Technological Forecasting and Social Change, 179*, 121602.

- Chung, Y. W., & Moon, H. K. (2011). The moderating effects of collectivistic orientation on psychological ownership and constructive deviant behavior. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 65.
- Dedahanov, A.T., Bozorov, F., & Sung, S. (2019). Paternalistic leadership and innovative behavior: Psychological empowerment as a mediator. *Sustainability*, 11(6), 1-14.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 82, 955-968.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In *Management and organizations in the Chinese context* (pp. 84-127). London: Palgrave Macmillan UK.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- 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.
- Galperin, B.L. (2002). *Determinants of deviance in the workplace: An empirical examination of Canada and Mexico*. Unpublished doctoral dissertation. Concordia University, Montreal, Canada.
- Gürbüz, S. (2021). *Sosyal bilimlerde aracı ve düzenleyici etki analizleri* (2. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (2nd). Guilford.

- Islam, T., Sharif, S., Ali, H. F., & Jamil, S. (2022). Zooming into paternalistic leadership: evidence from high power distance culture. *European Journal of Management and Business Economics*.
- Li, L., & Wang, S. (2021). Influence of paternalistic leadership style on innovation performance based on the research perspective of the mediating effect of the constructive deviance of employees. *Frontiers in Psychology*, 12(1), 719281.
- Long, Z., Wang, A. C. B. Y. X., & Zhang, C. H. S. (2022). Paternalistic leadership and employees' deviant behavior: The mediating role of organizational identification. *Global Journal of Arts Humanity and Social Sciences*, 1(1), 711-716.
- Lu, L., Zhou, K., Wang, Y., & Zhu, S. (2022). Relationship between paternalistic leadership and employee innovation: A meta-analysis among Chinese samples. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 920006.
- Morgan, G. A., Leech, N. L., Gloeckner, G. W., & Barrett, K. C. (2004). *SPSS for introductory statistics: Use and interpretation*. Psychology Press.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the Turkish business culture: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 264-279.
- Pellegrini, E. K., & Scandura, T. A. (2008). Paternalistic leadership: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 34(3), 566-593.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management journal*, 52(3), 489-505.
- Tian, Q., & Sanchez, J. I. (2017). Does paternalistic leadership promote innovative behavior? The interaction between authoritarianism and benevolence. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(5), 235-246.
- Tu, C. K., & Luo, B. (2020). Paternalistic leadership and pro-social rule breaking: The moderating roles of psychological empowerment and leader-member exchange. *Human Systems Management*, 39(1), 93-103.

Wang, Y., Tang, C., Naumann, S. E., & Wang, Y. (2019). Paternalistic leadership and employee creativity: A mediated moderation model. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 137-156.

Yıldız, B., Erat, S., Alphan, L., Yıldız, H., & Sezen, B. (2015). Drivers of innovative constructive deviance: A moderated mediation analysis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1407-1416.

## **İŞ YERİ ARKADAŞLIĞININ İŞGÖREN PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞ YERİNDE SİKILMANIN (BOREOUT) ARACILIK ETKİSİ**

**Dr. Songül GÖKHAN**

*Bağımsız Araştırmacı, songul.gokhan@hotmail.com*

**Prof. Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN**

*Dokuz Eylül Üniversitesi, omur.ozmen@deu.edu.tr*

**Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ KÜÇÜKALTAN**

*Dokuz Eylül Üniversitesi, ebru.gunlu@deu.edu.tr*

**Prof. Dr. Engin Deniz ERİŞ**

*Dokuz Eylül Üniversitesi, engindeniz.eris@deu.edu.tr*

### **Özet**

Çalışma yaşamında bireyin performansını etkileyen öncüllerden biri iş yeri arkadaşlıklarıdır. İş yerinde kurulan arkadaşlık ilişkileri bireyin motivasyonuna ve performansına pozitif etki ederken, olumsuz arkadaşlık ilişkileri motivasyonu ve performansı olumsuz yönde etkileyecektir. İş yerinde arkadaşlık ilişkilerinin varlığı ya da yokluğu, bireyin iş yerindeki sıkılma sendromunu etkileyebileceğinden ve bu durumun bireyin iş performansını etkileyebileceğinden yola çıkarak; bu çalışmada iş yeri arkadaşlığının performansa etkisinde iş yerinde sıkılmanın aracılık etkisi olup olmadığı keşfedilmeye çalışılmıştır. Aracılık etkisinin test edilebilmesi amacıyla yönelik olarak araştırma kapsamında nicel yöntem tercih edilmiş ve veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Toplanan verilerin analizi sonucunda iş yerindeki arkadaşlık ilişkilerinin performans üzerindeki etkisinde iş yerinde sıkılmanın aracılık etkisi olduğu bulunmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** *İş Yerinde Arkadaşlık, İş Yerinde Sıkılma, Boreout, İşgören Performansı*

### **1. Giriş**

İnsanın sosyal yönü diğer bireyler ile iletişim halinde olmasına ve ilişkiler kurmasına yardımcı olmaktadır. Kurulan bu ilişkilerden doğan arkadaşlık ilişkisi ise bireyin yaşamının herhangi bir döneminde ya da herhangi bir ortamda gelişme gösterebilmektedir. Çalışan bir bireyin zamanının büyük bir çoğunluğunun iş yerinde ve iş arkadaşları ile geçtiği düşünüldüğünde, birey için iş yerinde kurulan arkadaşlık ilişkisinin hem örgüt hem de birey açısından taşıdığı önemi de ortaya koymaktadır. İşyeri arkadaşlıkları, çalışan performansında ve genel iş yeri memnuniyetinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar iş arkadaşlarıyla güçlü ilişkiler kurduklarında, üretkenlik ve iş memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri olabilecek bir yoldaşlık ve destek duygusu yaratılmaktadır. İşyeri arkadaşlığının teşvik edildiği,

güven ve huzur ortamının sağlandığı bir örgütte, çalışanın işe yüklediği anlam artacağı gibi, ılımlı örgüt iklimi işe odaklanmayı da artıracaktır.

Öte yandan iş yerinde arkadaşlığın yakından ilişkili olduğu değişkenlerden birisi de alan yazında iş yerinde sıkılma sendromu olarak ifade edilmektedir. İş yerinde sıkılma (boreout), iş yerinde sıkıcı veya monoton bir çalışma ortamının neden olduğu bir durum olarak kabul edilmektedir. İşyerinde sıkılma çalışanların görevlerini yetersiz bulduğu, görevin ilgi çekici olmadı durumlarda daha çok ortaya çıkarken; sendrom düzeyinde yaşanan sıkılma ile motivasyon eksikliği, düşük enerji, mutsuzluk, ilgisizlik gibi belirtilerle kendini gösterebilir. Çalışanlar gün boyunca kendilerini verimsiz hissederek çoğu zaman çabalarının boşa gittiğini düşünmektedir. Bu sendrom, bireysel düzeyde, mutsuzluk ve çalışanın genel sağlığı üzerinde olumsuz etkilerle sonuçlanabileceği gibi örgütsel düzeyde de verimsizlik ve performans düşüklüğü yaratabilmektedir. Örgütsel düzeyde, örgüt kültürünün biçimsel olmayan arkadaşlıkları desteklemesi durumunda paylaşma, güvenme, tatmin, aidiyet gibi olumlu duygulanım iş yerinde sıkılma olgusuna negatif etki edecektir.

Bu araştırma, örgüt çalışanlarının iş yerinde kurdukları arkadaşlık neticesinde artan performansı irdelerken; iş yerinde arkadaşlığın iş yerinde sıkılma üzerindeki etkisi; iş yerinde sıkılmanın performansa etkisi ve iş yeri arkadaşlığının performansa etkisinde iş yerinde sıkılmanın aracılık etkisini alan yazına dayanarak irdelemekte; insan yoğun olan hizmet sektöründe; uzun saatler mesai yapmak zorunda olan otel çalışanlarının evreni oluşturduğu, uygulama alanını da turizm sektörü olarak belirlemektedir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

Araştırmanın kavramsal çerçevesi iş yeri arkadaşlığı, iş yerinde sıkılma (boreout) ve iş gören performansı üzerine kurgulanmaktadır.

### **2.1. İş Yeri Arkadaşlığı**

Çalışan bir bireyin zamanının büyük bir çoğunluğunun iş yerinde ve iş arkadaşları ile geçtiği düşünüldüğünde, birey için iş yerinde kurulan arkadaşlık ilişkisinin hem örgüt hem de birey açısından taşıdığı önemi de ortaya koymaktadır. İş yerinde ast-üst ya da çalışma arkadaşları arasında yaşanan arkadaşlık ilişkisi, kariyer, performans, motivasyon gibi faktörler açısından hem örgütsel hem de bireysel düzeyde farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Günlü vd., 2010).

Örgüt iklimine bağlı olarak iyi bir iş yeri arkadaşlığı, çalışanların motivasyonunu artırarak kendilerini iş yerinde daha bağlı hissetmelerini sağlayabilir. Bununla birlikte, iş arkadaşları arasında zayıf iletişim veya kopukluklar, sosyal yalıtım ve dışlanma hissi gibi faktörler de sıkılma riskini artırabilir. İşyerinde iyi bir takım ortamı ve sosyal destek, çalışanların işleriyle daha bağlantılı hissetmelerine yardımcı olarak sıkılma riskini azaltacaktır. Alanyazında da iş ortamı, örgütsel iklim, örgütsel yapı ve örgüt kültürü sıkılmanın potansiyel öncülleri kabul edilmektedir. Abubakar ve çalışma arkadaşlarının kavrama ilişkin



meta analiz yaptıkları çalışmalarında (2022), örgüt kültürü, iklimi ve/veya yapısı bireyin gelişimini, iş anlamlılığını ve can sıkıntısını belirlemektedir. Örneğin, eğlenceli, neşeli ve zorlayıcı bir çalışma ortamı sıkılma eğilimini azaltırken (Stock, 2016) benzer şekilde, gelişimin, rasyonel bir kültürün ve grup kültürünün olduğu bir iş yeri, adalet algısı için bir tampon görevi görmekte ve bireylerin uyum içinde kolayca geçinmesine yardımcı olmaktadır. Buradan hareketle H<sub>1</sub> aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H<sub>1</sub>: İş yeri arkadaşlığının iş yerinde sıkılma üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır.

İşyeri arkadaşlıkları genellikle çalışanların performansını etkileyen önemli bir faktördür. Olumlu arkadaşlık ilişkileri, iş birliği, iletişim ve mutluluk düzeylerini artırarak performansı iyileştirirken olumsuz ilişkiler ve güvensizlik ortamı, performansı olumsuz etkileyebilmektedir. İşverenlerin sağlıklı ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşturmak için çalışanların arkadaşlık ilişkilerine de dikkat etmeleri önem ihtiva etmektedir. Alanyazına dayanarak H<sub>2</sub> aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H<sub>2</sub>: İş yeri arkadaşlığının işgören performansı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır.

## **2.2. İş Yerinde Sıkılma**

İşyerinde sıkılma kavramı alan yazında ‘sıkılma’ (boredom) ve ‘tükenmişlik’ (burnout) kavramları ile ilişkilendirilmekte (Lovašová ve Jungová, 2018) ve depresyondan farklı bir ruh halini tanımlamaktadır (Merrifield ve Danckert, 2014). Bilişsel olarak irdelendiğinde; bireyin iç ya da dış çevresinde gelişen durumlar sonucunda ortaya çıkan düşük düzeyde heyecan ve uyarılma hissedilmesini ifade ederken (Mikulas ve Vodanovich, 1993:3); duygusal anlamda engel koyan, fayda yaratmayan ve tatmin uyandırmayan (Fisher, 1998; Rengade, 2016) olay ya da süreçlerin sonunda ortaya çıkan bir durum şeklinde tanımlanmaktadır (Sürücü ve Yıkılmaz, 2022).

Sıkılma, kronik yetersiz uyarılmanın bir sonucu olarak iş motivasyonunun ve performansının düşmesi ile karakterize edilen ve sonunda stresle ilgili çeşitli psikolojik ve/veya fiziksel şikayetlere yol açan düşük gerilimli ancak rahatsız edici bir olgudur. İşyerinde sıkılma, iş yükünün yetersiz olduğu, projelerin sıkıcı veya tekrarlayıcı olduğu veya çalışanın yeteneklerine meydan okumayan bir iş ortamında ortaya çıkabilir (Locke ve Latham, 1990; Rothlin ve Werder, 2008). Bu durumda, çalışanlar motivasyon eksikliği, düşük enerji seviyeleri ve genel olarak tatminsizlik hissi yaşayabilirler (Halbeslebenetal.,2013:493). Dolayısıyla çalışanların yaşamları ve iş tatminleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olan sıkılma, iş yerinde bir dizi sorunu beraberinde getirerek, çalışanın performansını olumsuz etkileme (Cox, 1980; Drory, 1982; O'Hanlon, 1981; Purohit, 2010; Rothlin ve Werder, 2008; Walker, 2009) potansiyeline sahiptir. Alanyazına dayanarak H<sub>3</sub> aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H<sub>3</sub>: İş yerinde sıkılmanın işgören performansı üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır.

## **2.3. İş Gören Performansı**

İş performansı, bireyin üyesi olduğu örgütün hedeflerine yapmış olduğu doğrudan ve dolaylı katkılarının bütünü (Rich vd., 2010), işe ilişkin eylemlerin sonucu (Ajzen,2011), örgütsel amaca yönelik olarak

belirlenen hedeflerin gerçekleşme derecesi (Sykes ve Venkatesh,2017) olarak tanımlanmaktadır. Mevcut insan kaynağının en etkili ve verimli biçimde çalışmasını amaçlayan örgütler açısından, örgütsel başarı düzeyine ulaşmada kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda örgütsel etkinlik ve verimlilik açısından çalışan performansının dikkate alınması gerekmektedir (Beğenirbaş ve Turgut, 2014). Alanyazında kar oranlarında meydana gelen düşüş temel olarak; çalışanların düşük performansı, devamsızlık ve işe geç kalma alışkanlığı, işgücü devir hızı ve iş arkadaşları ile iş birliği yapma isteksizliği gibi olumsuz davranışlarla ilişkilendirilmektedir (Ajzen, 2011). Bu bağlamda iş performansını etkileyen faktörlerin anlaşılması örgütsel başarı açısından önemlidir yargısına da ulaşılmaktadır.

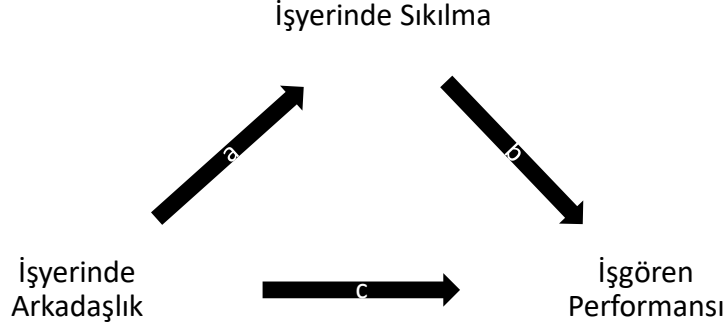
#### **2.4. Araştırmanın Modeli**

İşyerinde sıkılma, çalışanların işlerinde sıkılmaları ve ilgisizlik hissetmeleri sonucu ortaya çıkan bir sendrom olarak kabul edildiğinde, iş yerindeki arkadaşlıkların, genel iş performansı üzerinde birçok etkisine tanık olunmaktadır. Bu etkiler karmaşık ve kişiden kişiye değişebilen etkiler olsa da yukarıda da belirtildiği üzere iş yeri arkadaşlığı, örgütteki motivasyonu, tatmini ve işe bağlılığı artırabilir. İş arkadaşları arasında olumlu ilişkiler kurmak bireyleri iş yerine daha bağlı hissettirebileceği gibi iş yerinde daha mutlu olmalarını da sağlayabilecektir. Bu da genel olarak performansı olumlu etkileyecektir. Ancak, iş yerinde etkileşimi az hisseden ve güven ortamını tahsis edecek arkadaşlıkları kuramayan çalışanlar sıkılma sendromuna yakalanarak, kötü arkadaşlıklara eşlik eden sıkılma ve değersizlik hissi ile karşılaşacaklardır. Sıkılmanın, monoton veya sıkıcı işlerin veya iş yerindeki yetersiz uyarıcıların- arkadaşlık gibi- neden olduğu bir tür tükenmişlik ve motivasyon kaybı olmasından yola çıkıldığında (Leiter vd., 2014) iş yerinde sıkılmanın aracı rolü, iş arkadaşlığının azalması veya kalitesinin düşmesiyle ilişkilendirilebilir zira olumsuz bir iş ortamı, iş arkadaşları arasındaki ilişkilerin zayıflaması ile ortaya çıkmakta ve böylece performansa olumsuz etkiler yaratmasına neden olmaktadır. Oysa İyi bir iş arkadaşlığı ortamı, çalışanların motivasyonunu artırırken sıkılmayı önlemeye yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak, her ne kadar her örgüt ve birey farklı olsa da (Moris ve Nedosugova, 2019) ve iş yerinde arkadaşlık ve performans arasındaki ilişkide farklı faktörler de rol oynasa da iş yeri arkadaşlıklarının performans üzerindeki etkisinde iş yerinde sıkılmanın aracı rolü olduğu söylenebilir. Arkadaşlık ilişkilerinin örgütte zayıf olması/zayıflaması ile birlikte sosyal ağını tehdit altında hissederek güvensiz ve değersiz oldukları (Van Hooff ve Van Hooff, 2017) algısına kapılan çalışanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve hissedilen düşük kişisel başarı ile yüzleşmeleri onların performansına etki edecektir. İşyerinde sıkılma, çalışanların işlerini önemsememelerine, motivasyonlarını kaybetmelerine neden olurken; ancak ve ancak, arkadaşlıkların pozitif olduğu durumlarda performansa olumlu etkileri gözlemlenebilecektir.

Buradan hareketle belirlenen araştırma sorusu; İşyeri arkadaşlığının performans üzerindeki etkisinde iş yerinde sıkılmanın aracı rolü var mıdır? araştırmanın modelini oluşturmaktadır.

### Şekil 1: İşyeri Arkadaşlığının İşgören Performansına Erkisinde İşyerinde Sıkılmanın Aracılık Etkisi



Araştırma sorusu ve oluşturan model bağlamında H<sub>4</sub> hipotezi ise aşağıdaki şekilde kurgulanmaktadır;

H<sub>4</sub>: İş yeri arkadaşlığının işgören performansı üzerindeki etkisinde iş yerinde sıkılmanın aracılık etkisi bulunmaktadır.

### 3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma kapsamında iş yerinde arkadaşlığın iş performansına etkisinde iş yerinde sıkılmanın etkisinin araştırması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada araştırma yöntemlerinden nicel araştırma türü kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini İzmir ilinde yer alan otellerde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Örneklem yöntemi olarak kolayda örneklem tercih edilmiş ve 122 kişiye ulaşılmıştır.

Araştırma verileri 25.07.2023-28.08.2023 tarihleri arasında anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Soru formunun birinci bölümü demografik verilerin elde edilmesine yönelik olup 5 adet soru yer almaktadır. İkinci bölüm ise modelde yer alan değişkenlere ilişkin ölçek ifadelerinden oluşmaktadır. İş yeri arkadaşlığını ölçmek amacıyla Nielsen ve çalışma arkadaşları (2000) tarafından geliştirilen ve Şahinbaş (2018) tarafından Türkçe'ye çevrilen 12 ifadeden oluşan ölçek, iş yerinde sıkılmaya ilişkin Stock (2015) tarafından geliştirilen Akdeniz (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 12 ifadeden oluşan ölçek ve işgören performansını ölçmek için ise Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen Arslan (2018) tarafından Türkçe'ye çevrilen 25 ifadenin yer aldığı ölçek kullanılmıştır.

Anket formunda yer alan ölçeklerde ifadeler 5'li Likert ile ölçümlenmiş, elde edilen verilere ilişkin istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS 23.0 paket programından yararlanılmıştır. Ölçeklerin geçerlilikleri için DFA analizi, değişkenler arası ilişkileri test etmek için korelasyon ve regresyon analizi, aracılık etkisinin ortaya çıkarılması amacıyla Hayes Model 4 kullanılmıştır.

### 4. Bulgular

Katılımcıların cinsiyet dağılımı %43 kadın, %56 erkek, yaş dağılımı %32 16-24, %27 34-42, %23 25-33, eğitim düzeyleri %50 lise, %25 ön lisans şeklindedir. Çalışılan departmanlar ağırlıklı olarak servis, mutfak, ön büro, housekeeping olarak öne çıkmaktadır. Kurumdaki çalışma süresi açısından ise %59 oranında 1-5 yıl aralığında çalışma öne çıkmaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve geçerliliklerine ilişkin bilgiler Tablo1’de yer almaktadır.

**Tablo1: Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerliliği**

Değişkenler	Cronbach’s Alpha	AVE	CR	CFI	NFI	RMSEA	t-değeri	İfadeler
İş yeri arkadaşlığı	,831	,460	0,722	0,88	0,81	0,018	0.000	11
İş yerinde sıkılma	,903	,485	0,870	0,98	0,96	0,82	0,002	8
İşgören Performansı	,935	,408	0,900	0,91	0,86	0,10	0.000	24

Tablo 1 incelendiğinde ölçeklerin Cronbach’s Alpha değerlerinin sosyal bilimlerde kabul gören olan ,70 üzerinde olduğu görülmektedir (Lorcu, 2020: 199). Ölçeklerin geçerliliklerine ilişkin olarak DFA analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen DFA Analiz sonucunda iş yerinde sıkılma ölçeğinin 9, 10, 11 ve 12. ifadeleri t değerlerinin anlamsızlığı nedeniyle ölçekten çıkmıştır. Bu ölçek özelinde gerçekleştirilen faktör analizinde de ölçeklerin yan yükleri olduğu görülmüştür. Akdeniz (2018) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da bu ölçek maddelerinin çıkarıldığı görülmektedir. Ölçeklerin CFI, NFI, RMSEA değerleri incelendiğinde uyum iyilik değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde oldukları görülmektedir. Tablo 1’de AVE değerinin .40 üzerinde olduğu görülmektedir. Fraering ve Minor (2006) AVE değerinin .40 üzerinde alınabileceğini, Fornel ve Lacker (1981) AVE değerinin .50 altında olması durumunda CR değerine bakılmasını bu değer .60 üzerinde olduğunda kabul edilebileceğini ifade etmektedirler. Bu doğrultuda ölçekler güvenilir ve geçerli sayılmıştır.

**Tablo 2: Değişkenler Arasındaki Korelasyon ilişkisi**

Değişkenler	Ort. Değer	S.H	1	2	3	4	5	6	7	8	9
İş yeri Arkadaşlığı	2,18	,733	1								
İş yerinde Sıkılma	1,94	,933	-479** ,000	1							
İşgören Performansı	1,48	,564	,506** ,000	-,453** ,000	1						

Tablo 2 incelendiğinde iş yerinde arkadaşlık ve iş yerinde sıkılma arasında ( $\beta = -0,479$ ),  $p < 0,001$  anlamlılık düzeyine negatif yönlü bir ilişki, iş yerinde arkadaşlık ve işgören performansı arasında ( $\beta = 0,506$ ),  $p < 0,001$  anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü bir ilişki, iş yerinde sıkılma ve performans arasında ( $\beta = -0,453$ ),  $p < 0,001$  anlamlılık düzeyinde negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı	Bağımsız	R <sup>2</sup>	β	S.H	T	p	F	Durbin-Watson	VIF
İS	İA	,285	-,540	,060	-6,259	,000	39,173	2,096	1,000
P	İA	,245	,503	,070	5,671	,000	32,157	2,138	1,000
P	İS	,255	-,512	,100	-5,845	,000	34,167	1,996	1,000

İA: İş yeri arkadaşlığı

İS: İş yerinde sıkılma

P: İşgören performansı

Tablo 3 incelendiğinde iş yeri arkadaşlığının, iş yerinde sıkılmayı (F= 39,173), p<0,01 düzeyinde anlamlı ve negatif yönde (β=-,540) etkilediği görülmektedir. İş yeri arkadaşlığının (R<sup>2</sup>=0,285) iş yerinde sıkılmanın %28'ini açıkladığı görülmektedir. Bu doğrultuda H1 “İş yeri arkadaşlığının iş yerinde sıkılma üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır” hipotezi desteklenmiştir. İş yeri arkadaşlığının 1 birim artması durumunda iş yerinde sıkılma (-0,540) azalış gösterecektir. İş yeri arkadaşlığının, işgören performansını (F= 32,157), p<0,01 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde (β=,503) etkilediği görülmektedir. İş yeri arkadaşlığının (R<sup>2</sup>=0,245) işgören performansının %24'ünü açıkladığı görülmektedir. Bu doğrultuda H2 “İş yeri arkadaşlığının işgören performansı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır” hipotezi de desteklenmiştir. İş yerinde sıkılmanın, işgören performansını (F=34,167), p<0,01 düzeyinde anlamlı ve negatif yönde (β=-0,512) etkilediği, iş yerinde sıkılmanın (R<sup>2</sup>=0,255) işgören performansının %25'ini açıkladığı görülmektedir. Bu noktada H3 “İş yerinde sıkılmanın işgören performansı üzerinde negatif etkisi bulunmaktadır” hipotezi de desteklenmiştir.

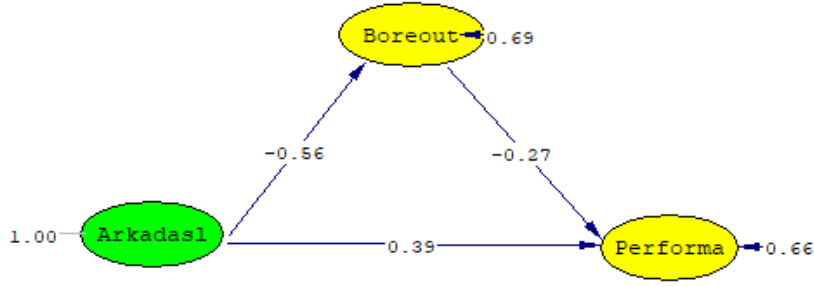
**Tablo 4: Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Standartlaştırılmış Regresyon Katsayıları	t	p	Durbin-Watson	VIF
MODEL İşgören Performansı	İş yerinde Sıkılma	-,341	-3,411	,001	2,012	1,412
	İşyeri Arkadaşlığı	,319	3,189	,002		
R <sup>2</sup> =.321, F=23,696, p <0,001						

Tablo 4'te yer alan regresyon denklemleri incelendiğinde denklemlerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 4'te yer alan Model de; iş yerinde sıkılma değişkenindeki 1 birimlik artışın işgören performansı üzerinde -0,341 birim, iş yeri arkadaşlığı değişkenindeki 1 birimlik artışın işgören performansı üzerinde 0,319 birim artışa sebep olduğu görülmektedir.

Korelasyon ve regresyon analizleri ile aracılık modeline ilişkin ön hipotezlerin desteklenmesi sonrası aracılık modelinin testine geçilmiştir. Şekil 2 aracılık modeli test sonuçlarını göstermektedir.

### Şekil 2: Aracılık Modeli



Chi-Square=1840.76, df=899, P-value=0.00000, RMSEA=0.093

İş yeri arkadaşlığının işgören performansı üzerindeki etkisinde iş yerinde sıkılmanın aracılık etkisine ilişkin model (Şekil 2) incelendiğinde işyerine arkadaşlığın işyerinde sıkılma (boreout) üzerinde (-0,56) etkisinin olduğu, işyerinde sıkılmanın (boreout) performans üzerinde (-0.27 ) etkisi olduğu, işyerinde arkadaşlığın performans üzerindeki etkisinin (0.39) olduğu görülmektedir. Aracılık modelinin anlamlılığına ilişkin model uyum iyiliği değerlerinin de ( $X^2/sd=2,04$ ,  $RMSEA=0,093$ ,  $NFI=0,91$ ,  $AGFI=0,85$ ) kabul edilebilir sınırlar arasında (Kline, 2011; Browne ve Cudeck, 1993; Marsh vd., 2006; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003) olduğu görülmektedir. Hayes ile gerçekleştirilen aracılık etkisi analizi sonuçları da Tablo 6’da görülmektedir.

**Tablo 6: SPSS PROCESS ile Hayes Aracılık Testi Sonuçları**

	KATSAYI	SH	t	p	LLCI	ULCI
İA->P (c)	,4061	,0696	5,8320	,0000	,2680	,5443
İA-> P (c')	,3004	,0765	3,9240	,0002	,1485	,4523
İA->İS (a)	-,3445	,0635	-5,4285	,0000	-,4704	-,2186
İS->P (b)	-,3070	,1061	-2,8843	,0048	-,5182	-,0958

İA: İş  
yeri

arkadaşlığı

İS: İş yerinde sıkılma

P: İşgören performansı

a: İş yeri arkadaşlığının iş yerinde sıkılma üzerindeki doğrudan etkisi

b: İş yerinde sıkılmanın işgören performansı üzerindeki doğrudan etkisi

c: İş yeri arkadaşlığının işgören performansı üzerindeki toplam etkisi

c': iş yeri arkadaşlığının işgören performansı üzerindeki doğrudan etkisi

Tablo 6’daki veriler incelendiğinde, iş yeri arkadaşlığının işgören performansı üzerindeki doğrudan etkisinin (c) sıfır olmadığı ancak değerinin düştüğü görülmektedir. Bootstrap sonuçlarına göre alt sınır ve üst sınır arasında sıfır olmaması gerekmektedir (Hayes, 2018:91) ve bu noktada aracılık etkisinin anlamlı olduğu Bootstrap güven aralığı istatistiği ile görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre LLCI ve ULCI değerlerinin arasında sıfır olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar iş yeri arkadaşlığının işgören performansı üzerindeki etkisinde iş yerinde sıkılmanın kısmi aracılık etkiye sahip olduğunu

göstermektedir. Aynı zamanda iş yerinde arkadaşlığın işgören performansı üzerindeki etkisinin (0,4061) aracı değişkenin analize dahil edilmesiyle düşmüş olması (0,3004) da aracılık etkisini gösteren bir diğer faktördür. Buna göre test edilen modelde “İş yeri arkadaşlığı ile işgören performansı arasındaki ilişkide iş yerinde sıkılmanın aracılık etkisi vardır” hipotezi de (H<sub>4</sub>) desteklenmektedir.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Performans olgusu örgütsel ve çalışan boyutunda bilimsel yönetimin başlangıcından beri tartışılan bir konudur. Bireysel performansın artışında iş yeri arkadaşlığı kavramı ise örgüt içi destek açısından psikolojik faktörler açısından incelenmesi gereken bir konu olarak kendisini göstermekte ve örgütsel davranış alanının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Hawthorne bulgularından biliyoruz iş yerinde sosyalleşme/arkadaşlık bireysel performansı artırmaktadır. Ancak son dönemde ise iş yerinde stres yaratan görevler, işe olan ilginin azalması, kimi zaman verilen üst düzey görevler nedeniyle deneyimsizliğin yarattığı sancılar iş yerinde sıkılma (boreout) kavramını gündeme getirmiş ve arkadaşlık – performans ilişkisi bağlamında incelenmesi gereken bir konu olarak düşünülmüştür. Bu çalışmada da iş yeri arkadaşlığının işgören performansına etkisinde iş yerinde sıkılma aracı etki ile modellenmiş ve iş yeri arkadaşlığının yoğun olduğu hizmet sektöründe seçilen örnekleme inceleme yapılmıştır. Araştırma sonunda iş yerinde arkadaşlık ilişkisinin çalışanın iş yerinde sıkılmasını anlamlı olarak etkilediği ve iş yerinde arkadaşlık ilişkisi ve iş yerinde sıkılmanın işgörenlerin performansı üzerinde birlikte etki gösterdiği aynı zamanda iş yerindeki arkadaşlık ilişkisinin işgören performansı üzerindeki etkisinde iş yerinde sıkılmanın, aracı rolü olduğu görülmüştür. Gelecek çalışmalar açısından öncü nitelikte olan bu çalışmanın daha geniş örnekleme test edilmesi, hizmetler sektörünün altında yer alan turizm – konaklama işletmeleri alt sektöründe yapılmış olan çalışmanın imalat sektöründe de tekrarlanması ve bulguların kıyaslanması önem arz etmektedir.

## Kaynakça

- Abubakar, A. M., Rezapouraghdam, H., Behraves, E. ve Megeirhi, H. A. (2022). Burnout or boreout: A meta-analytic review and synthesis of burnout and boreout literature in hospitality and tourism. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(4), 458-503. [Doi: 10.1080/19368623.2022.1996304](https://doi.org/10.1080/19368623.2022.1996304)
- Akdeniz, T. (2018). *Boreout İş Performansı Üzerindeki Etkisinde İşe Bağlılık Aracı Rolü ve Cinsiyetin Düzenleyici Rolü*, Aksaray Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray,2018
- Arslan, I. (2018). *Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesinin İş Performansı Üzerine Etkisinde Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü*, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi



- Amarat, M. ve Öztürk, H. (2023). Kuşaklar arası boreout sendromunun belirlenmesi, *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1,9-13
- Ajzen, I. (2011). Job satisfaction, effort, and performance: a reasoned action perspective. *Contemporary Economics*, 5, 32–43.
- Beğenirbaş, M. ve Çalışkan, A. (2014). Duygusal emeğin iş performansı ve işten ayrılma niyetine etkisinde kişilerarası çarpıklığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 5(2), 109-127.
- Bruursema, K., Kessler, S. R. ve Spector, P. E. (2011). Bored employees misbehaving: The relationship between boredom and counterproductive work behavior. *Work & Stress*, 25(2), 93–107.
- Cox, T. (1980). Repetitive work. In. C.L.Cooper and R.Payne (Eds.). *Current concerns in occupational stress*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Drory, A. (1982). Individual differences in boredom proness and task effectiveness at work. *Personel Psychology*, 35, 141-151.
- Fisher, C.D. (1998). Effects of external and internal interruptions on boredom at work: two studies. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 503-522.
- Goodman, Scott A. ve Svyantek, Daniel J. (1999). Person-Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter, *Journal of Vocational Behavior*, 55, 254-275
- Günlü, E., Dönmez, B., Miral, C. ve Ömüriş, E. (2010). Üstleri ile yaşadıkları iş yeri arkadaşlıklarının seyahat acentesi çalışanlarının performansına etkisi, V. *Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Kitapçığı*, 131-151, 27-30, Nevşehir.
- Jordana, H. (2017). Management et «bore-out» dans le secteur médicosocial. *Empan*, 1(3), 78–80.
- Halbesleben, J.R., Wheeler, A.R. ve Paustian-Underdahl, S. C. (2013). The impact of furloughs on emotional exhaustion, self-rated performance, and recovery experiences. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 492-503. Doi:10.1037/a0032242
- Leiter, M. P., Bakker, A. B. ve Maslach, C. (2014). *Burnout at work: A psychological perspective*. Psychology Press.
- Lorcu, F. (2020). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*. 2. baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.



- Lovašová, S. ve Jungová, I. (2018). Boreout and burnout syndrome in the self-care context. In H. Králové (Ed). *European pedagogical forum*, 393-402.
- Maslach, C. Ve P. G. Zimbardo (1982). *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Mikulas, W. L. ve Vodanovich, S. J. (1993). The essence of boredom. *The Psychological Record*, 43(1), 3–12.
- Moris, H. ve Nedosuggova, A.B. (2019). Cooching as instrument to identify and remedy for boreout syndrome with employees. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 298, 138-141.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M. ve Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 628-643.
- O’Hanlon, J.F. (1981). Boredom: Practical consequences and a theory. *Acta Psychologica*, 49, 53-82.
- Purohit, B. K. (2010). *Leveraging the Integration of sales career cycle with brand life cycle in indian pharmaceutical firms*. Research Publications, Indian Institute of Management: Ahmedabad.
- Rengade, C. E. (2016). De l'ennui au bore-out, une revue de la littérature. *Journal de Thérapie Comportementale et Cognitive*, 26(3), 123–130.
- Rich, B.L., Lepine, J.A. ve Crawford, E.R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53, 617–635. Doi:10.5465/amj.2010.51468988.
- Rothlin, P. ve Werder, P. (2008). *Boreout! overcoming workplace demotivation*. Kogan Page Limited: London.
- Stock,R.M. (2015). Is boreout a threat to frontline employees’ innovative work behavior?. *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), 574-592. Doi:10.1111/jpim.12239.
- Stock, R. M. (2016). Understanding the relationship between frontline employee boreout and customer orientation. *Journal of Business Research*, 1(69), 4259–4268. Doi: 10.1016/j.jbusres.2016.02.037

- Sürücü, L. ve Yıkılmaz, İ. (2022). Boreout (İş yerinde sıkılma) ölçeğinin Türkçe formu: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 72, 64-77
- Sykes, A. T. ve Venkatesh, V. (2017). Explaining post-implementation employee system use and job performance: Impacts of the content and source of social network ties. *MIS Quarterly*, 41(3), 917-936.
- Şahinbaş, F. (2018). *Pozitif Örgütsel Davranış Yaklaşımıyla İş yeri Arkadaşlığı ve İşe Adanma İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstisüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Tezi, Ankara, 2018.
- Van Hooff, M. L. ve Van Hooft, E. A. (2017). Boredom at work: Towards a dynamic spillover model of need satisfaction, work motivation, and work-related boredom. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 133–148. Doi: /10.1080/1359432X.2016.1241769
- Walker, D.D. (2009). *Predicting service employee in civility toward customers: the roles of employee boredom, emotional exhaustion, and organizational identification*. (Unpublished PhD thesis), University of British Columbia.

## ÖRGÜTSEL YARATICILIK KONUSUNDA YAPILMIŞ OLAN TEZLERİN KATEGORİK OLARAK İNCELENMESİ

**Z. Mehmet FIRAT**

*mzaferfirat@hotmail.com*

### Özet

Bu araştırmada Türkiye’de son yıllarda gittikçe daha çok araştırılmaya başlanan bir kavram olan örgütsel yaratıcılık konusu incelenmiştir. Bu amaçla ana teması örgütsel yaratıcılık olup Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) tez merkezinde mevcut olan 62 yüksek lisans ve doktora tezi araştırma kapsamına alınmıştır. Söz konusu tezlerin nerede ve hangi örneklem üzerinde yapıldığı, hangi araştırma yöntemlerinin, değişkenlerin ve ölçeklerin kullanıldığı tespit edilmiştir. Tezlerden çıkan genel sonuçlar ortaya konmuştur. Bu kapsamda örgütsel yaratıcılığın birçok değişkenle etkileşim içinde olduğu dikkat çekmiştir. Örgütsel yaratıcılık ile çeşitli bağımlı/bağımsız değişkenler arasında ortaya çıkan ilişki örüntünün çoğunlukla paralel olduğu, bununla beraber bazı demografik değişkenlerle arasında ortaya çıkan ilişki örüntünün ise çelişkili olduğu tespit edilmiştir.

***Anahtar Kelimeler:** Örgütsel yaratıcılık, Kurumsal yaratıcılık, Organizasyonel yaratıcılık.*

### 1. Giriş

Örgütsel yaratıcılık konusu giderek artan bir oranda araştırılmaya başlanmıştır. Örgütsel performansını artırmayı hedefleyen organizasyonlar faaliyetlerini yürütürken örgütsel yaratıcılığı dikkate almayı ve değerlendirmeyi önemsemektedir. Zamanla örgütsel yaratıcılığı en üst düzeye çıkarmak organizasyonlar için önemli bir konu başlığı olmaya başlamıştır. Bunun için de organizasyona yaratıcı personel kazandırmak, tüm personelin yaratıcı yeteneklerini ve eğilimlerini geliştirmek, yaratıcılığa elverişli bir ortam sağlamak önem kazanmaktadır.

YÖK tez merkezinde örgütsel yaratıcılık ve diğer örgütsel davranış kavramlarının ilişkisini araştıran, örgütsel yaratıcılığın diğer değişkenlere etkisini araştıran, diğer değişkenlerin örgütsel yaratıcılığa etkisini araştıran nicel araştırmalar olduğu gibi organizasyonlardaki örgütsel yaratıcılığı derinlemesine araştıran karma ve nitel araştırmalar da bulunmaktadır.

Bu araştırmanın amacı örgütsel yaratıcılık konusunda yapılan YÖK veri tabanındaki tezlerin kategorik olarak incelenmesi, bu kapsamda gelecekte yapılacak benzer çalışmalara ve örgütsel davranış literatürüne destek sağlanmasıdır. Erişime açık 62 tane yüksek lisans ve doktora tezine ulaşılmıştır. Tezlerin türü, yayım yılı, konusu, değişken sayısı, uygulandığı yer, uygulandığı örneklem ve kullanılan örgütsel yaratıcılık ölçeğine göre sınıflandırma yapılmıştır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

Yaratıcılık Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “yaratıcı olma durumu” ve “her bireyde var olduğu kabul edilen, bir şeyi yaratmaya iten farazi yatkınlık” olarak izah edilmektedir. Bu tanım bireysel yaratıcılığa vurgu yapmaktadır. Bireysel yaratıcılığın örgütsel ve toplumsal yaratıcılığa dönüşmesi muhtemeldir.

Yaratıcılık, bireyler ya da örgütler için değişimin ve ilerlemenin önemli bir ögesini temsil etmekte ve anlaşılması örgütsel etkinlik ve başarı için önemli bir araç sağlamaktadır (Çokhızlı, 2000: 55). Yaratıcılık organizasyonlar için önemlidir çünkü üretimde artış ve ekonomik büyüme büyük oranda yaratıcılıkla olur. Buradaki yaratıcılık yeni teknikler, yeni bilgiler, yeni beceriler ve yeni teşkilat şemalarının ortaya çıkarılmasıdır.

Literatürde 1950’li yıllardan sonra yaratıcılık konusu, diğer grupların yanı sıra şirket yöneticilerinin, psikologların, bilim ve güzel sanatlarla ilgilenenlerin artan ilgisini çekmiştir. 1960’lı yıllardan itibaren örgütsel yaratıcılıkla ilgili araştırmalarla karşılaşılmaktadır.

Bireysel yaratıcılık tek başına kurumsal yaratıcılığı garanti edemez. En yaratıcı kişiler bile yeni fikir ve yaklaşımlara kayıtsız veya karşı olan bir ortamda kendilerini aciz hissederler. Bu nedenle araştırmaların önemli bir kısmı yaratıcılığı teşvik eden veya engelleyen faktörler üzerine yoğunlaşmıştır. Günümüzde örgütsel yaratıcılığa katkıda bulunan ve engelleyen birçok faktör belirlenmiştir.

Yaratıcılık normalde 25 ile 40 yaşları arasında zirveye ulaştıktan sonra yaşla birlikte, genellikle kademeli olarak azalır. Çevresel faktörler yaratıcılığı teşvik edebilir veya engelleyebilir. Yaratıcı ortamda, yöneticiler yaratıcılığa yönelik samimi bir istek gösterirler ve yaygın iletişim, esnek programlar ve rutin işlerden bir miktar rahatlama sağlamaya yönelik çalışmalar (Weinstock, 1962).

Örgütsel yaratıcılığın temel koşulları, yaratıcı bir ortamda faaliyet gösteren yaratıcı üyeler olsa da yönetici, belirli sorunların çözümünde uygulanabilecek belirli teknikleri dikkate almayı değerli bulabilir (Weinstock, 1962: 167).

Örgütsel yaratıcılık “orijinal düşünme”, “yenilik yapma”, “risk alma” “farklılık yaratma”, “bilinenin ötesine geçme”, “alışılmış olanı terk etme” ve bunları bir ölçüde “diğerleriyle paylaşma” süreci olarak anlaşılmaktadır. Bu süreçte bilinene, tekrara, alışılmışa, kurallara ve sınırlara yer yoktur (Balay, 2010: 46). Etkili boyutlar yöneticilerin davranışları ve bunu çalışana bir kültür olarak yansıtan, yani örgütsel yaratıcılık kültürünü sağlayan koşullardır (Gümüşsuyu, 2004: 55).

Örgütsel yaratıcılık, karmaşık bir sosyal sistemde birlikte çalışan bireyler tarafından değerli, faydalı yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya sürecin yaratılmasıdır (Woodman vd., 1993: 293).

Çınar Altıntaş, Altıntaş ve Işın, (2022: 347, 352, 354) Web of Science veri tabanında yer alan makaleleri esas alarak örgütsel yaratıcılık kavramını bibliyometrik analiz yöntemi ile incelemişler, örgütsel yaratıcılık kavramının olası öncül ve ardılların belirlenmesini amaçlamıştır. Yapılan değerlendirme neticesinde üç temel kümenin veya temanın örgütsel yaratıcılık kavramı ile ilintili olduğu tespit edilmiştir:

Örgütsel düşünce sistemi isimli birinci kümede yaratıcılık, inovasyon, liderlik, örgütsel değişim, örgütsel yaratıcılık kavramları yer almaktadır.

Örgütsel yansıma alanları isimli ikinci küme çalışan yaratıcılığı, bilgi paylaşımı, örgütsel kültür, takım yaratıcılığı, dönüşümcü liderlik kavramlarından oluşmaktadır.

Üçüncü küme ise bağımsız bir şekilde yer alan performans kavramından oluşmaktadır.

Literatürde yaratıcılığın bireysel faktörler üzerindeki etkilerinin yanısıra sosyal ve bağlamsal faktörler üzerindeki etkileri de incelenmiştir (Çınar Altıntaş, Altıntaş ve Işın, 2022: 349).

Araştırmalar örgütsel yaratıcılığın sadece iş çevresi koşullarından etkilenmediğini, kişisel faktörlerin de örgütsel yaratıcılık üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (Balay, 2010: 54).

Woodman vd., (1993: 295) örgütsel yaratıcılıkla ilgili olarak geçmişin şartlarından başlayıp, yaratıcı çıktı ile sonuçlanan bir model geliştirmiştir. Bu model arada yaratıcı davranışların olduğu bireysel yaratıcılığa, grup yaratıcılığına ve kurumsal yaratıcılığa odaklanan bir etkileşimi içermektedir.

Örgütsel yaratıcılık; kişinin önceki deneyimleri, bilişsel yetenekleri, kişisel özellikleri, içsel motivasyonu, yaratıcılık yeteneğinin bir araya geldiği bireysel yaratıcılık düzeyi ile grubun yapısı, özellikleri ve büyüklüğünün bir araya geldiği grup yaratıcılığı ve örgütün özelliklerinin toplamından ve bu üçlü yapının birbirleri arasındaki etkileşimden oluşmaktadır (Gümüşsuyu,

2004: 60). Araştırmacılar yaratıcılığı etkileyen faktörleri bireysel, yönetsel ve toplumsal yaratıcılık koşulları olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Literatürde yaratıcılığı engelleyen faktörlerin bireysel, örgütsel ve toplumsal olarak sınıflandırıldığı görülmektedir (Yılmaz Topakoğlu, 2023: 67, 72).

Yaratıcı örgüt için en temel koşul yaratıcı bireyleri istihdam etme ve onlara yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilecek bir ortam yaratmaktır (Savi Eski, 2004: 130).

### **3. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın amacını sağlamak üzere 2023 yılına kadar Türkiye’de yapılmış olan örgütsel yaratıcılık konulu bütün lisansüstü tezlerin çeşitli parametreler çerçevesinde bibliyometrik analizleri yapılmıştır. Bibliyometrik yöntemde, özellikle akademik bir alanda yapılmış çalışmaların belirli özellikleri analiz edilerek, bilimsel iletişime ilişkin çeşitli bulgular elde edilmektedir (Güdü Demirbulat ve Tetik Dinç, 2017: 24).

Araştırma kapsamında YÖK Ulusal Tez Merkezi web adresi veri tabanı üzerinden tarama terimi yazılan girdi bölümüne konu ile kelimeler yazılmıştır. Tarama terimleri; “örgütsel, kurumsal, organizasyonel yaratıcılık” olarak belirlenmiş ve bu terimler üzerinden veri tabanında inceleme yapılmıştır. Araştırmada 24.08.2023 tarihine kadar olan tarama sonuçları esas alınmıştır. Ulaşılan tez çalışmalarının bibliyometrik analizlerinin yapılması için tez künyelerinde bulunan “yayımlandığı yıl”, “tezin dili”, “tez türü”, ve “tezin çalışma konusu” şeklinde parametreler belirlenmiştir. Ayrıca tezlere yönelik çıkarımlarda içerik analizi yöntemine başvurulmuştur. İçerik analizi, mesaj değeri taşıyan her türlü verinin bir amaç doğrultusunda taranması, kategorilere ayrılması, özetlenmesi ve bulguların araştırma amacı doğrultusunda analiz edilmesi ve yorumlanması işlemlerini içeren bir yöntemdir. Temel düşünce, bir araştırma metnindeki birçok kelimenin daha az sayıda içerik kategorisine indirgenmesidir (Karagöz, 2019). Tezlerdeki değişken sayısına, uygulandığı yere, uygulandığı örnekleme, yönteme, kullanılan örgütsel yaratıcılık ölçeğine göre de parametreler ilave edilmiştir. Tezlere ilişkin verilerin değerlendirilmesinde yüzde ve frekans analizi kullanılmıştır. Tezlerde ulaşılan sonuçlar bütüncül bir bakış açısıyla genellenmiştir.

Yapılan tarama sonucunda 2023 yılına kadar örgütsel yaratıcılık, kurumsal yaratıcılık, organizasyonel yaratıcılık konularında 48 adet yüksek lisans ve 15 adet doktora tezi olmak üzere toplam 63 lisansüstü tez yapıldığı tespit edilmiştir. Tezlerden bir tanesinde yayın kısıtı olduğu için gerekli bilgilere ulaşmak mümkün olmamış, araştırma 62 tez üzerinden yapılmıştır.

Araştırılan konular tezlerin; yayım yılları, konuları, değişken sayısı, uygulandığı yerler, uygulandığı örneklem, yöntemi, ölçekleri olmuştur. Araştırmada bir literatür değerlendirmesi yapmak üzere 62 tez tek tek incelenmiştir.

#### 4. Bulgular

Örgütsel yaratıcılık konusunda yapılan YÖK veri tabanındaki 15 doktora 47 yüksek lisans tezi tür, yayım yılı, konusu, değişken sayısı, uygulandığı yer, uygulandığı örneklem ve kullanılan ölçeğe göre sınıflandırılmıştır. Tablo 1’de tezlerin yayım yılına göre dağılımları gösterilmiştir.

**Tablo 1: Tezlerin Yayım Yılına Göre Dağılımları**

Tezlerin Yayım Yılları	Sıklık	%
2023	5	8
2022	9	15
2021	2	3,2
2020	7	11
2019	8	13
2018	4	6,4
2017	5	8
2016	2	3,2
2015	3	5
2014	6	10
2013	1	1,6
2011	1	1,6
2010	1	1,6
2007	1	1,6
2006	1	1,6
2004	2	3,2
2003	1	1,6
2002	1	1,6
2001	1	1,6
2000	1	1,6

Tezler yayım yıllarına göre değerlendirildiğinde 2014 yılından itibaren bir artış görülmektedir. 2000 yılından bugüne kadar yapılan tezlerin yarısı son beş yılda yapılmıştır. Tablo 2’de tezlerin konularına göre dağılımları gösterilmiştir.

**Tablo 2: Tezlerin Konulara Göre Dağılımları**

Tezlerin Konuları	Sıklık	%
İşletme	23	37
Eğitim ve Öğretim	22	36
Turizm	7	11
Hemşirelik	4	6,4
Spor	2	3,2
Bilgi ve Belge Yönetimi	1	1,6
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	1	1,6
Kamu Yönetimi	1	1,6
Sivil Havacılık	1	1,6

Tezler konularına göre değerlendirildiğinde Tablo 2’de görüldüğü üzere işletme ile eğitim ve öğretim konularının en yaygın konular olduğu görülmektedir. Tablo 3’te tezlerde kaç değişkenin esas alındığı gösterilmektedir.

**Tablo 3: Tezlerde Çalışılan Değişken Sayısına Göre Dağılımlar**

Tezlerde Çalışılan Değişken Sayısı	Sıklık	%
Tek değişken	11	18
İki değişken	27	43
Üç değişken	19	31
Dört ve daha fazla değişken	5	8

Tablo 3’e göre tezler çoğunlukla iki veya üç değişken üzerinden yapılmıştır. Tablo 4’te tezlerin uygulandığı yerler gösterilmektedir.

**Tablo 4: Tezlerin Uygulandığı Yere Göre Dağılımları**

Tezlerin Uygulandığı Yer	Sıklık	%
Türkiye	8	13
İstanbul	12	19



Tezlerin	Ankara	4	6,4
	Irak	3	5
	Manisa	3	5
	Kütahya	2	3,2
	Afyonkarahisar	2	3,2
	Konya	2	3,2
	Marmara Bölgesi	2	3,2
	Diyarbakır	2	3,2
	Trakya	1	1,6
	Erzurum	1	1,6
	Kocaeli	1	1,6
	Niğde	1	1,6
	İzmir	1	1,6
	Antalya-İzmir	1	1,6
	Kayseri	1	1,6
	Elâzığ	1	1,6
	Bursa	1	1,6
	Kütahya	1	1,6
	Van	1	1,6
	Batman	1	1,6
	Balıkesir	1	1,6
	Samsun	1	1,6
	Mardin	1	1,6
	Gaziantep	1	1,6
	Şanlıurfa	1	1,6
	Azerbaycan	1	1,6
	Hatay	1	1,6
	Belirtilmemiş	3	5

uygulandığı coğrafyaya bakıldığında; İstanbul dikkat çekmektedir. Dört tez ise Türkiye dışından örneklem alınarak yapılmıştır. Tablo 5'te tezlerin uygulandığı örnekleme göre dağılımları gösterilmiştir.

**Tablo 5: Tezlerin Uygulandığı Örnekleme Göre Dağılımları**

<b>Tezlerin Örnekleme</b>	<b>Sıklık</b>	<b>%</b>
Öğretmenler	19	31
Öğretmen ve yöneticiler	4	6,4
Otelcilik sektörü çalışanları	5	8
Hemşireler	4	7
Akademik personel	2	3,2
Arçelik A.Ş.	2	3,2
İTO (İstanbul Ticaret Odası)'ya kayıtlı firmaların yönetici ve işgörenleri	2	3,2
Seyahat acentası çalışanları	2	3,2
Bağdat valiliğine bağlı bazı birimlerde çalışan personel	1	1,6
Banka şubeleri ile otomotiv ve makine imalatında yer alan örgütlerde çalışanlar	1	1,6
Bir iktisadi devlet teşekkülü yöneticileri	1	1,6
Bir üretim işletmesi çalışanları	1	1,6
Capital dergisi tarafından belirlenen Türkiye'nin en inovatif 20 şirketi	1	1,6
Çeşitli firmalardaki orta ve üst düzey yöneticiler	1	1,6
Farklı endüstrilerde faaliyet gösteren firma çalışanları	1	1,6
Gastronomi Turizmi Derneği üye işletmeleri	1	1,6
Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanları	1	1,6
Hava trafik kontrolörleri	1	1,6
Havayolu kargo işletmesi beyaz yakalı çalışanları	1	1,6
KOBİ'ler	1	1,6
Otomotiv sektörü çalışanları	1	1,6
Reklam ajanslar	1	1,6
Sağlık çalışanları	1	1,6
Spor işletmeleri çalışanları	1	1,6
Süt endüstrisinde faaliyet gösteren işletmeler	1	1,6
Türkiye'nin en büyük 1000 firmasında yer alan 90 tekstil firması	1	1,6

Türkiye'nin ilk 500 büyük firması	1	1,6
Üniversite kütüphanelerinde çalışan kütüphaneciler	1	1,6
Wasit Üniversitesi'ndeki idari ve operasyonel düzeylerdeki/birimlerdeki personel	1	1,6
Yenar Döküm A.Ş.'nin	1	1,6

Tezlerin hangi meslek grubunun veya iş kolunun üzerinde yapıldığı önem arz etmektedir. Çünkü onların yaratıcılıkları örgütlerini de etkileyecektir. Tablo 5'e bakıldığında örgütsel yaratıcılık konulu tezlerin önemli bir kısmının okul, otel ve sağlık kurumları çalışanları olduğu görülmektedir. Tezlerde hangi araştırma yönteminin kullanıldığı Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6: Tezlerin Yöntemine Göre Dağılımları**

Yöntem	Sıklık	%
Nicel	53	85
Nitel	4	7
Karma	5	8

Tablo 6'ya göre tezlerin çok büyük bir kısmı nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılmıştır. Tablo 7'de tezlerde kullanılan örgütsel yaratıcılık ölçekleri gösterilmektedir.

**Tablo 7: Tezlerde Kullanılan Örgütsel Yaratıcılık Ölçeğine Göre Dağılımları**

Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği	Sıklık	%
Balay (2010)	40	64
Zhou ve George (2001), Scott ve Bruce (1994)	4	7
Ramus ve Steger (2000)	2	3,2
Uçar (2015)	2	3,2
Çavuş (2006)	2	3,2
Marubu (2012); Al-Ali (2013)	1	1,6
Scheibe ve Gupta, (2017)	1	1,6
Sungur (1997)	1	1,6
Özgün	5	8
Görüşme formu	1	1,6
Belirsiz	3	5

Tablo 7'ye göre en çok kullanılan ölçek Balay'ın (2010) örgütsel yaratıcılık ölçeği olmuştur.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Örgütsel yaratıcılık konusunda yapılan tezlerde çeşitli meslek gruplarından, iş alanlarından çalışanlar ve yöneticiler katılımcı olmuştur. Çınar Altıntaş vd. (2022) tarafından yapılan bibliyometrik araştırmada ortaya çıkan alt kümelerin “örgütsel değişim” konusu hariç olmak üzere Türkiye’de yapılan tezlerde de araştırıldığı görülmüştür. Katılımcıların örgütsel yaratıcılık konusundaki düzeyleri genel olarak orta ve yüksektir. Daha az bir kısmı yeterli düzeydedir. Düşük düzey bulunmamaktadır. Yapılan tezlerde bazı demografik değişkenlere göre anlamlı farklılıklar görülmüştür. Bu kapsamda; cinsiyete göre anlamlı farklılıklar görülmüştür. Genelde erkekler kadınlardan daha fazla örgütsel yaratıcılığa sahiptir. Yaşa, çalışma süresine, çalışma birimine, eğitim düzeyine, yapılan göreve, kıdeme, mesleki deneyim süresine göre anlamlı farklılıklar görülmüştür. Medeni duruma göre anlamlı farklılıklar vardır. Bekârlar, evlilere göre daha yüksek örgütsel yaratıcılığa sahiptir. Öğretmen ve okul yöneticileri söz konusu olduğunda okul türüne göre farklılıklar vardır. Özel okul öğretmenleri resmi okul öğretmenlerine göre daha fazla örgütsel yaratıcılığa sahiptir. Öğrenci sayısına göre farklılıklar vardır.

Bunlara rağmen cinsiyet yaş, branş, çalışma süresi, kıdem, medeni durum, eğitim durumu, spor yapma durumu, çalışılan birim, öğretmen sayısı ve öğrenci sayısı tezlerin bir kısmında örgütsel yaratıcılıkla ilişkili bulunmamıştır.

Yapılan tezlerde algılanan liderlik davranışları, serbestiyetçi liderlik tarzı, algılanan örgütsel destek, etik iklim, örgüt kültürü, pozitif psikolojik sermaye, strateji formülasyonu, yenilikçi kültür ortamı değişkenlerinin örgütsel yaratıcılık üzerine etkisi olduğu belirlenmiştir. Merak örgütsel yaratıcılığın bir yordayıcısıdır ve örgütsel yaratıcılıkla anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişkisi vardır. Örgüt iklimi örgütsel yaratıcılığı pozitif yönde etkiler. Bununla birlikte örgüt ikliminin örgütsel yaratıcılıkla ilişkisi bulunmadığını ifade eden tez de bulunmaktadır.

Bunların dışında; örgütsel iletişim, personel güçlendirme, makamsal güç kaynaklarından ödül gücü ve kişilik gücü, güçlendirici liderlik davranışları algılamaları, örgütsel öğrenme, iş çevresi değişkenleri, paternalist liderlik, demokratik liderlik, dönüşümcü liderlik, grup bağlılığı, grup çeşitliliği, hata yönetimi kültürü, işe cezbolma, öz yeterlilik, özerklik algısı örgütsel yaratıcılığı

pozitif yönde etkileyen değişkenlerdir. Örgütsel sinizm, makamsal güç kaynaklarından yasal güç ve zorlayıcı güç ile baskının artması örgütsel yaratıcılığı negatif yönde etkilemektedir.

Yapılan tezlerde örgütsel yaratıcılıkla ilişkileri araştırılıp pozitif ilişki bulunan diğer değişkenler şunlardır: Farklılıkların yönetimine dair algılama, müşteri memnuniyeti algısı, öğretmen liderliği, öğrenen örgüt, örgütsel muhalefet.

Yapılan tezlerde bazı değişkenlerin örgütsel yaratıcılık üzerinde aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda; personel güçlendirme ile örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik ilişkisinde kaynaklara erişim ve bilgiye erişim kısmi ara değişkendir. Yetenek yönetiminin toplumsal yaratıcılık ve yönetsel yaratıcılık üzerinde doğrudan ve anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Yetenek yönetimi ile örgütsel yaratıcılık arasında, örgütsel çok yönlülük aracı değişkeninin kısmi etkisi vardır. Örgütsel adaletin örgütsel yaratıcılığa etkisinde örgütsel sessizliğin kısmi aracılık rolü vardır. İşe cezbolma davranışlarının örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisinde hata yönetimi kültürünün anlamlı bir şekilde kısmi olarak aracılık yaptığı tespit edilmiştir. Pozitif psikolojik sermayenin dönüştürücü liderlik ve örgütsel yaratıcılık arasında kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir.

Örgütsel yaratıcılığın aracı değişken olduğu bazı tezlerde vardır. Örgüt kültürünün örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel yaratıcılığın kısmi aracılık rolü vardır. Örgütsel yaratıcılık paternalist liderliğin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisinde kısmi aracı değişken rolüne sahiptir. Örgütsel yaratıcılığın personel güçlendirme ve alt boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki pozitif etkilerinde kısmi aracılık rolü vardır.

Örgütsel yaratıcılığın etkili olduğu değişkenler ise şunlardır: İşletme performansı, örgüt kültürü, yönetsel inovasyon, örgütsel bağlılık, iç girişimcilik, çalışan motivasyonu.

Tezlerde örgütsel yaratıcılıkla arasında herhangi bir ilişki tespit edilememiş değişkenler ise kuruluşun örgüt yapısı ve yönetsel uygulamaları, örgüt iklimi, iletişim ve yeterli kaynak sağlanması, psikolojik sermayenin dayanıklılık ve iyimserlik boyutları, personel güçlendirme algısının etki boyutudur.

Örgütsel yaratıcılık dünyada 1960'lı yıllardan itibaren üzerinde durulan bir konu olmasına rağmen Türkiye'de 2000'li yıllarda araştırılmaya başlanmıştır. Yapılan tezlerde durum tespiti, ilişkili değişkenler, örgütsel yaratıcılığı artıracak hususlar, önündeki engeller derinlemesine incelenmiş önerilerde bulunulmuştur. Gelecekteki çalışmalarda örgütsel yaratıcılığın sonuçlarına değinecek araştırmaların sayısı artırılabilir. Değişkenler bağlamında sonuçları birbirinden farklı tezler bulunmaktadır. Bu konuda genellemeler yapmaya imkân verecek yeni

araştırmalar yapılabilir. Örgütsel değişimi esas alan araştırmalar yapılabilir. Ölçme için yeni ölçekler geliştirilebilir.

### **Kaynakça**

- Al-Ali, R. M. (2013). *The relationship between knowledge management processes, organizational innovation and its effect on organizational performance: An applied study at the ICT (information and communication technology) sector in Jordan.* (Unpublished Master's Thesis). Middle East University, Amman-Jordan.
- Balay, R. (2010). Öğretim elemanlarının örgütsel yaratıcılık algıları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 43(1), 41-78.
- Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde personel güçlendirme uygulamalarının örgütsel yaratıcılık ve yenilikçiliğe etkileri üzerine imalat sanayisinde bir uygulama.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Çokhızlı, E. (2000). *Örgütsel yaratıcılık ve yenilik.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Çınar Altıntaş, F., Altıntaş, M. H., & Işın, F. B. (2022). Örgütsel Yaratıcılık Kavramının Bibliyometrik Analiz Yöntemi ile İncelenmesi. *Journal of Academic Value Studies*, 8(4), 347-361.
- Güdü Demirebulat, Ö., & Tetik Dinç, N. (2017). Sürdürülebilir turizm konulu lisansüstü tezlerin bibliyometrik profili. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 14(2), 20-30.
- Gümüşsuyu, Ç. (2004). *Örgütsel yaratıcılık kültürü: Bir iktisadi devlet teşekkülünde örnek olay çalışması.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS AMOS META Uygulamalı Nitel-Nicel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri.* Ankara: Nobel Yayınları.
- Marubu, M. M. (2012). A survey of strategic management practices within kenyan private schools using the British curriculum. (A research project submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Business Administration). University of Nairobi.

- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee “ecoinitiatives” at leading-edge european companies, *Academy of Management Journal*, 43(4), 605-626.
- Savi Eski, F. Z. (2004). *Örgütsel yaratıcılığı etkileyen faktörler üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Scheibe, K. P., & Gupta, M. (2017). The effect of socializing via computer-mediated communication on the relationship between organizational culture and organizational creativity. *Communications of the Association for Information Systems*, 40(1), 13, 294-314.
- 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.
- Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- TDK Sözlük <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim: (26.8.2023))
- Uçar, R. (2015). *İlkokul müdürlerinin dağıtımçı liderlik davranışları ile öğretmenlerin motivasyon ve yaratıcılık düzeyleri arasındaki ilişki (Diyarbakır ili örneği)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi, Diyarbakır.
- Weinstock, I. (1962). *An Inquiry Into Certain Human Determinants of Organizational Creativity*. (Doctoral dissertation). Louisiana State University, Louisiana-USA.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of management review*, 18(2), 293-321.
- Yılmaz Topakoğlu, E. (2023). *Güçlendirici liderliğin örgütsel yaratıcılık üzerindeki etkisi: Pozitif psikolojik sermayenin aracı rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.

## ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÇALIŞAN YARATICILIĞINA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ

**Doç. Dr. Murat BAŞ**

*Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi [murat.bas@erzincan.edu.tr](mailto:murat.bas@erzincan.edu.tr)*

**Arş. Gör. Dr. Göknur ERSARI**

*Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi [gersari@nevsehir.edu.tr](mailto:gersari@nevsehir.edu.tr)*

### Özet

Bu araştırmanın amacı algılanan yönetici desteğinin çalışan yaratıcılığına etkisinde iş tatminin aracı rolünü incelemektir. Bu amaçla, Nevşehir Organize Sanayide çalışan 287 kişiye anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, algılanan yönetici desteğinin çalışan yaratıcılığını pozitif bir etkisi bulunmuş ve bu etkide iş tatminin aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar ile sektör sahiplerine ve yöneticilere tavsiyelerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Yönetici Desteği, Çalışan Yaratıcılığı, İş Tatmini

### 1. Giriş

Günümüzün rekabetçi iş çevresinde çalışan yaratıcılığı, rekabet avantajı elde etmek için kritik öneme sahiptir. Örgütler çalışan yaratıcılığının bir rekabet avantajı kaynağı olduğunu bilmektedir. Çünkü çalışanların yaratıcılığı örgütsel performansı artırmakta ve yeni süreçleri, teknikleri veya ürünleri araştırmasına olanak sağlamaktadır (Akgündüz vd.2018). Örgütler teknolojik değişimler veya yönetim yapısı ile ilgili sorunlar yaşadığında, çalışanların görüşlerine başvurabilirler. Ancak çalışanlar, fikirlerinin ciddiye alınmayacağından veya kötü düşünülmüş bir fikrin kariyer ilerlemelerine engel olabileceğinden endişe duyduklarında, fikirleriyle katkıda bulunmaktan çekinirler (İbrahim vd. 2016). Buna karşın yöneticiler çalışanların yaratıcı fikirlerini destekledikleri zaman örgüt içinde olumlu bir atmosfer oluşacaktır. Örgüt için çok önemli olan çalışan yaratıcılığı birçok faktörden etkilenmektedir. En önemli faktörlerden birisi çalışanların duyguları ve çalışma ortamlarından duydukları memnuniyettir. İş ortamından memnun olan çalışanın yaratıcılık seviyesi de olumlu yönde etkilenecektir (Varışlı ve Bayar 2023).



Bu çalışmada, yaratıcılığa yönelik algılanan yönetici desteğinin çalışanların yaratıcılığına nasıl katkı sağladığı ve bu ilişkide iş tatminin aracı rol üstlenip üstlenmediği araştırılmıştır. Yaratıcılığa ilişkin önceki teori ve araştırmalar, yaratıcılığa yönelik yönetici desteğin, çalışanların dikkatini yaratıcı faaliyetlere yönlendirdiğini ve onları yaratıcı olmaya teşvik ettiğini öne sürmüştür (Zhang, Jian ve Yuan 2022; İbrahim vd. 2016). Ayrıca çalışanın algıladığı yönetici desteği iş tatminin de artmasını sağlayacaktır (Varışlı ve Bayar, 2023). Hem algılanan yönetici desteğinin hem de iş tatmininin çalışan yaratıcılığı üzerinde etkili olması beklenmektedir.

Literatür incelendiğinde yönetici desteği ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide iş tatminini aracı rolünü inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma algılanan yönetici desteği ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide iş tatminin aracı rolünün olup olmadığını belirlemeyi amaçlamıştır. Algılanan yönetici desteği ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişki oldukça önemlidir. Çünkü çalışanların örgüt içerisindeki deneyimleri ve motivasyonları yaratıcılık üzerinde etkili olabilir. Sonuç olarak, algılanan yönetici desteği, iş tatmini ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü, bu faktörler arasındaki etkileşimi ve bağlantıyı açıklamada önemlidir. İş tatmini, çalışanların motivasyonunu ve duygusal durumunu etkilerken, algılanan yönetici desteği de bu süreçte önemli bir rol oynayabilir, böylece çalışanların yaratıcılığı artabilir.

## **2. Kavramsal Çerçeve**

### **2.1. Algılanan Yönetici Desteği**

Algılanan yönetici desteği, çalışanın "yöneticim benim katkılarıma değer verir ve benim iyiliğimi düşünür" yönündeki duygularını kapsar. Sosyal değişim teorisine göre, çalışanlar örgüt içinde destek gördüklerini algıarlarsa örgüt içinde olumlu tutum ve davranış sergiler ve örgüte olan katkılarını artırmaya çalışırlar (Jeong ve Kim, 2022). Yönetici desteği çalışanların yöneticilerinin kendilerine ve yaptıkları işe değer vermeleri hakkındaki genel inancını ifade eder. Yöneticileri tarafından desteklendiğini algılayan bireylerin hem mutlu oldukları hem de işyerinde faydalı davranışlar sergiledikleri ortaya çıkmıştır (Morgül ve Fındıklı: 2022). Ayrıca çalışanlar yöneticilerinin davranışlarını örgütleri tarafından yapıldığını kabul ederler. Bu bağlamda yöneticinin kendilerine yaptıkları hataları örgütlerin yaptığı hata gibi algırlar. Yöneticileri tarafından gördükleri destekleri de örgütlerinin kendilerine yaptıkları destek olarak kabul etmektedirler (Hüsna ve Filizöz, 2021).

**2.2. Çalışan Yaratıcılığı:** Amerikalı psikolog J.P. Guilford'un yaratıcılık kavramını ilk kez 1950'de ortaya atmıştır. O zamandan bu yana konu üzerinde geniş çapta çalışma yapılmasına rağmen, halen üzerinde anlaşılmış net bir yaratıcılık tanımı yoktur. Guilford (1950) yaratıcılığı bir kişilik özelliği olarak ele almış ve onu her bireyin benzersiz ve ayrıcalıklı yaratıcı yeteneği olarak tanımlamıştır (Du vd. 2021: 452). Çalışan yaratıcılığının kökeni, yaratıcılığın hem bireylerin hem de çevrelerinin ürünü olduğunu açıklayan Durumsal Etkileşim Teorisine (Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993) dayanmaktadır (Amabile vd., 2005). Yaratıcılık yeni fikirlerin üretilmesi ile ilgili bir kavramdır (Lee vd. 2020). Çalışan yaratıcılığı, bireyin örgüt içinde değer gören yeni fikirler üretmesidir (Aydın ve Çilesiz 2022). Çalışan yaratıcılığı bireyin doğuştan getirdiği zekâsı ve yetenekleri ile sahip olduğu bilgi ve tecrübesini birleştirerek yeni mal ve hizmet üretmenin yolunu bulmasıdır (Sunar, 2021). Çalışan yaratıcılığı, örgüt içindeki ürünler, hizmetler, uygulamalar veya süreçlerle ilgili yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesini ifade eder. Çalışanların yaratıcılığı örgütsel büyüme, başarı ve rekabet için kritik öneme sahiptir (Wang, 2021).

### **2.3. İş Tatmini**

İş tatmini, bireyin yaptığı iş karşısında hissettiği olumlu duyguların tamamıdır. Çalışanın iş tatmininin yüksek olması onun işini severek yaptığını ve işiyle ilgili olumlu duygular beslediğini göstermektedir (Özpehlivan, 2019). İş tatmini, çalışanların çalıştığı işin koşulları, kariyer gelişimi ve iş arkadaşları gibi birçok yönünü kapsamlı bir şekilde değerlendirmesinden kaynaklanan olumlu tutumunu ifade eder (Wang, 2021). Dolayısıyla iş tatmini, bireyin algıları, deneyimleri ve edinimleri çerçevesinde işinden ve çalıştığı işyerinden duyduğu memnuniyet derecesidir (Yorulmaz ve Karabacak, 2020). İş tatmini, bir örgütün başarısı için kritik öneme sahiptir. Çalışanlar arasında iş tatmini arttıkça iş performansı da artmaktadır. Dolayısıyla işinden memnun olan çalışanın işteki başarısı da artmaktadır (Gibbs,2023). Sonuç olarak iş tatmini, bireyin işine ve onun temel bileşenlerine duyduğu sevgi veya duygunun derecesidir ve çalışanın çalışma davranışlarını tanımlayan olumlu bir kavram olarak kabul edilir (Chowdhury vd. 2023).

Bu araştırmada yönetici desteği ve çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide iş tatminin aracı rolü incelenmiştir. Algılanan yönetici desteği, çalışan yaratıcılığı ve iş tatmini arasındaki ilişki sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Sosyal değişim teorisine göre örgüt ve çalışan arasında karşılıklı bir alışveriş ilişkisi vardır. Eğer örgüt çalışana destek olursa karşılığında çalışanda örgüte fayda sağlayacaktır (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Örgütler çalışanların ihtiyaçlarını karşılırsa, onların katkılarına değer verirlerse ve çıkarlarına dikkat ederlerse, çalışanların iş tatmini artacaktır. Bununla birlikte örgütler, çalışanlarına destek sağladıkça çalışanın örgüte

fayda sağlamasını bekleyecektir. Örgütünden memnun olan çalışanda muhtemelen örgütüne fayda sağlamak için daha yaratıcı fikirler sunmak isteyecektir (Akgündüz vd. 2018). Bu bağlamda, çalışanın iş tatminini artırmak için algılanan yönetici desteği kullanmak, aynı zamanda çalışanın yaratıcılığını da artırabilir. Bununla birlikte algılanan yönetici desteği çalışanın yaratıcılığını doğrudan da artırması beklenmektedir. Zhang, Jian ve Yuan (2022) yaptıkları araştırmanın sonucunda algılanan yönetici desteğinin, işletme mezunu öğrencilerin yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. İbrahim vd. (2016) yaptıkları araştırmayla örgüt içinde yaratıcılığa yönelik yapılan desteğin çalışan yaratıcılığını artıracığını göstermişlerdir.

Aban ve arkadaşları (2019), algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırdığını göstermiştir. Dönmez ve Topaloğlu (2020) otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Akkoç ve arkadaşları (2012) algılanan örgütsel desteğin iş tatminini etkilediğini bulmuşlardır. İş tatmini yüksek olan çalışanların yaratıcılıklarının da yüksek olması muhtemeldir. Varışlı ve Bayar (2023) akademisyenler üzerinde yaptıkları çalışmanın sonucunda çalışanların iş tatmini arttıkça örgüt içinde yaratıcılığında arttığını belirtmişlerdir. Spanjol vd, (2015) yaptıkları araştırmanın sonucunda iş tatminin yaratıcılığı pozitif yönde etkilediğini belirtmiştir.

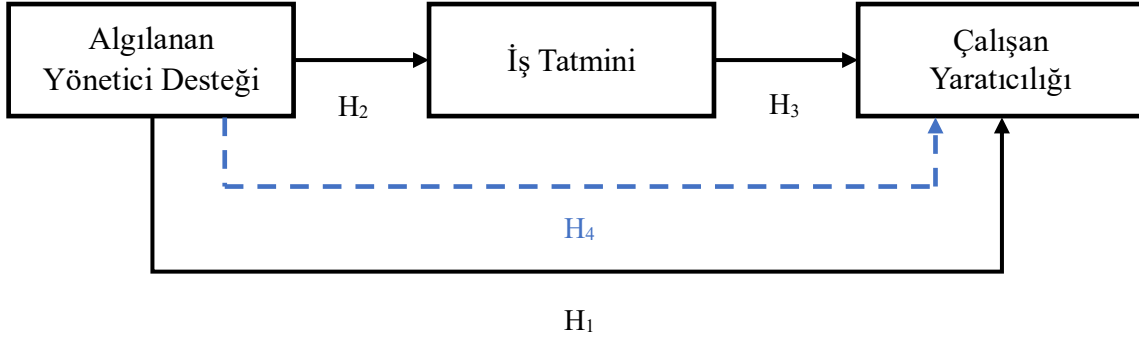
Literatürde yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, algılanan yönetici desteğinin iş tatmini ve çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Benzer şekilde, iş tatmininin de çalışan yaratıcılığı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi vardır. Bu nedenle, algılanan yönetici desteğinin çalışan yaratıcılığı ile olan ilişkisinde iş tatmini aracı bir rol oynayabilir. Başka bir ifadeyle, algılanan yönetici desteğinin çalışan yaratıcılığı üzerinde doğrudan bir etkisi varken; iş tatmininin aracı rolüyle yönetici desteği çalışan yaratıcılığın dolaylı yoldan da etki edebilir. Sonuç olarak, iş tatmininin, algılanan yönetici desteği ile çalışan yaratıcılığı arasında aracı bir rol oynaması beklenmektedir. Çünkü tatmin olan çalışanlar daha motive olurken, algılanan yönetici desteği de bu motivasyonun artmasına katkıda bulunabilir. Bu iki faktörün etkileşimi sonucu çalışanlar daha yaratıcı fikirler üretebilirler. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Algılanan yönetici desteği çalışan yaratıcılığını anlamlı ve pozitif etkiler.

H2: Algılanan yönetici desteği iş tatminini anlamlı ve pozitif etkiler.

H3: İş tatmini çalışan yaratıcılığını anlamlı ve pozitif etkiler.

H4: İş tatmini, algılanan yönetici desteğinin çalışan yaratıcılığına etkisinde aracı role sahiptir.



**Şekil 1. Araştırma Modeli**

### 3. Araştırmanın Yöntemi

#### 3.1. Araştırma Evreni, Örneklemi ve Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Araştırma kapsamı, Nevşehir ilindeki Organize Sanayi bölgesindeki üretim tesisi çalışanlarını içermektedir. Bu tesis, 340 kişilik bir çalışan grubundan oluşmaktadır. Araştırmada, olasılıklı olmayan örnekleme tekniği olan kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Sonuç olarak, araştırma evreni 340 çalışandan oluşmakta ve %95 güven aralığında 181 kişi olarak belirlenmiştir (Ural & Kılıç, 2005:43).

Araştırma, Nisan-Mayıs 2023 tarihlerinde, özel bir üretim tesisinde çalışanlara 300 anket formu dağıtılmış ve çalışanlara anketin içeriği hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Anketlerin uygulanması sırasında eksik veya yanlış doldurulan formlar çıkarıldıktan sonra, katılımcılardan toplamda 287 anket elde edilmiş ve analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri şu şekildedir: Katılımcıların %87,3'ü erkek, %12,7'si ise kadındır. Medeni durumlarına baktığımızda, %68,9'u evli iken %31,1'i bekar çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımı ise şu şekildedir: %31,2'si 18-28 yaş aralığındadır, %32,4'ü 29-39 yaş aralığındadır, %23,5'i 40-51 yaş aralığındadır ve %12,9'u 51 yaş ve üzerindedir. Son olarak, eğitim durumlarına baktığımızda, çalışanların %40,1'i lise mezunu, %36,5'i ön lisans mezunu ve %23,4'ü lisans mezunu olarak işletmeye hizmet vermektedir.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

Çalışan Yaratıcılık Ölçeği: Ölçüm için Zhou ve George'un (2001) çalışanların bireysel yaratıcılık düzeylerini değerlendirmek amacıyla hazırladığı 13 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek 5'li Likert tarzı bir format kullanmaktadır.

İş Tatmini Ölçeği: Araştırmada yer alan “İş tatmini ölçeği” Schwegker (2001) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 3 maddeden oluşmaktadır. İş tatmini düzeyini belirlemede Erdilek Karabay (2015) tarafından da kullanılan ölçek kullanılmıştır.

Algılanan Yönetici Desteği: Araştırmada çalışanların algıladıkları yönetici desteği düzeylerini ölçmek için Karasek (1985) tarafından geliştirilen, Türkçeye Kula (2011) tarafından uyarlanan 7 ifadeden oluşan tek boyutlu yönetici desteği ölçeği kullanılmıştır. Algılanan yönetici desteğindeki maddeler 5’li likert ölçeğine sahiptir.

#### 4. Bulgular

##### 4.1. Ölçüm Modelleri

Araştırma hipotezlerini test etmeden önce, ölçeklerin yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Çalışmanın modeline ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğunu göstermiştir ( $\chi^2/df = 2.79$ ; RMSEA = 0.08; CFI = 0.90; TLI = 0.86; SRMR = 0.06) (Mishra and Datta, 2011; Çakıroğlu ve Öztürk, 2020).

##### 4.2. Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma hipotezlerinin test edilmeden önce ölçeklerin yapı geçerliliği incelendi ve bu amaçla doğrulayıcı faktör analizi uygulandı. Araştırmanın modeline ait doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, uygun uyum iyiliği değerlerine sahip olduğunu gösterdi ( $\chi^2/df = 2,79$ ; RMSEA=0,08; CFI=0,90; TLI= 0,86; SRMR=0,06) (Mishra ve Datta, 2011; Çakıroğlu ve Öztürk, 2020).

**Tablo 1. Ölçeklerin ortalama, standart sapma, güvenilirlik ve değişkenler arası korelasyon katsayıları**

	Ort	S.S.	1	2	3
<b>Algılanan Yönetici Desteği</b>	<b>3.72</b>	0.87	$\alpha (.91)$		
<b>Çalışan Yaratıcılığı</b>	3.99	0.88	0.37**	$\alpha (.89)$	
<b>İş Tatmini</b>	4.08	0.89	0.44**	0.67**	$\alpha (.89)$

(n=287)\*\* = p<0,01

Tablo 1’de gözlemlenen korelasyon analizi sonuçlarına bakıldığında, algılanan yönetici destek ile çalışanların yaratıcılığı arasında önemli ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = 0.37$ ;  $p<0.01$ ). Aynı şekilde, algılanan yönetici destek ile iş tatmini arasında da anlamlı ve pozitif bir

ilişki bulunmaktadır ( $r = 0.44$ ;  $p < 0.01$ ). Son olarak, iş tatmini ile çalışanların yaratıcılığı arasındaki ilişkinin de anlamlı ve olumlu olduğu gözlemlenmiştir ( $r = 0.67$ ;  $p < 0.01$ ).

Araştırma hipotezlerini test etmek için, Hayes'in (2013) SPSS Macro analiz programı kullanıldı. İş tatmininin algılanan yönetici destek ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayıp oynamadığını test etmek amacıyla Bootstrap yöntemi tercih edildi (Preacher & Hayes, 2004; Preacher et al., 2007). Bootstrap yöntemi, Baron ve Kenny'nin (1986) kullandığı yöntemeye göre ve Sobel testine göre daha güvenilirdir (Hayes, 2018; Gürbüz, 2019).

**Tablo 2. Aracılık testine ilişkin regresyon analizi sonuçları**

<b>İş Tatmini</b>						
Değişkenler	$\beta$	<i>SH</i>	<i>T</i>	<i>P</i>	<b>EDGA</b>	<b>EYGA</b>
Algılanan Yönetici Desteği	0.44	0.07	6.61	0.00	0.31	0.57
<b>Çalışan Yaratıcılığı</b>						
Değişkenler	$\beta$	<i>SH</i>	<i>T</i>	<i>P</i>	<b>EDGA</b>	<b>EYGA</b>
İş Tatmini	0.42	0.04	10.55	0.00	0.34	0.50
Algılanan Yönetici Desteği (Direkt Etki)	0.17	0.05	4.65	0.00	0.16	0.34
Algılanan Yönetici Desteği (Toplam Etki)	0.35	0.08	12.46	0.00	0.85	1.17
			$\beta$	<i>SH</i>	<b>EDGA</b>	<b>EYGA</b>
<b>Dolaylı Etki</b>			0.18	0.07	0.14	0.40

Not: (n=287); EDGA: En düşük güven aralığı, EYGA: En yüksek güven aralığı

Tablo 2'de, araştırmanın ölçeklerine yönelik çoklu regresyon modelinin katsayıları sunulmuştur. Tablo 2'deki verilere göre, algılanan yönetici desteğinin çalışanların yaratıcılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmektedir ( $\beta = 0.17$ ,  $p < .01$ ). Bu sonuçla birlikte H1 hipotezi doğrulanmış olmaktadır. Aynı tablodaki ikinci bulgu, algılanan yönetici desteğinin iş tatminini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilediğini göstermektedir ( $\beta = 0.44$ ,  $p < .01$ ). Dolayısıyla H2 hipotezi de desteklenmiştir. Tablonun üçüncü bölümü, iş tatmininin çalışanların yaratıcılığını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediğini belirtmektedir ( $\beta = 0.42$ ,  $p < .01$ ). Elde edilen sonuçlar, H3 hipotezinin de kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 2'deki veriler, araştırmanın ölçekleri arasında anlamlı ilişkilerin ( $p < 0.01$ ) mevcut olduğunu göstererek bir aracılık ilişkisinin varlığını açığa çıkarmaktadır. Araştırmanın dördüncü hipotezi (H4), iş tatmini, algılanan yönetici desteği çalışan yaratıcılığına etkisinde aracı bir rol oynayıp oynamadığını değerlendirmek amacıyla regresyon analizi ile incelenmiştir (Hayes, 2018; Gürbüz, 2019). Analizler sırasında, Hayes'in (2018) geliştirdiği Process Macro

analiz programı kullanılarak Model 4 ve Bootstrap yöntemi uygulanmış, 5000 kez yeniden örnekleme işlemi gerçekleştirilmiştir. Aracılık etkisi analizlerinin sonuçları, hipotezlerin desteklenmesi için güven aralığı değerlerinin sıfırı içermediğini vurgulamıştır (Mallinckrodt ve diğerleri, 2006). Tablo 2'den görüldüğü gibi, algılanan yönetici desteğinin iş tatmini aracılığıyla çalışanların yaratıcılığı üzerinde anlamlı ve olumlu bir dolaylı etkisi bulunmaktadır ( $\beta = 0.18$ ). Bootstrap yöntemi ile gerçekleştirilen aracılık etkisi analizleri, güven aralığı değerlerinin (GA) 0 (sıfır) değerini içermediğini ortaya koymuştur (Hayes, 2018; Gürbüz, 2019). Bu bağlamda dolaylı etkinin anlamlı çıkması sonucu H4 hipotezi de kabul edilmiştir (%95 GA [0.14, 0.40]).

## 5. Sonuç

Bu araştırmada algılanan yönetici desteği ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracılık rolünün olup olmadığı incelenmiştir. Bu bağlamda araştırma Nevşehir ilinde organize sanayi bölgesinde özel bir üretim tesisindeki çalışanlardan 287 anket verisi elde edilerek meydana gelmiştir. Bu verilerle yapılan analizler sonucu aşağıdaki sonuçlar tespit edilmiştir.

Araştırmada ilk olarak algılanan yönetici desteği ile çalışan yaratıcılığı arasında anlamlı ve pozitif olarak etkilemiştir. Bu sonuca göre ise H<sub>1</sub> hipotezi kabul görmüştür. Bu sonuca göre, örgütlerde çalışanların yöneticiler tarafından destek görmesi, motivasyonlarını, iş memnuniyetlerini, bağlılıklarını ve performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. Çalışanlar hissettikleri bu destek neticesinde, özgüvenleri artabilir ve fikirlerini rahatça söyleyebilirler. Bu destek ve cesaret çalışanlara daha yaratıcı fikirler sunmakta yardımcı olabilir. Çalışanların hissettikleri bu destek, onlara inovasyon teşviği ve risk alma konusunda da yardımcı olabilir ve yenilikçi fikirleri sunmaya yatkın olmalarını sağlayabilir. Bu bağlamda çalışanların algıladığı yönetici desteği, çalışanların yaratıcı potansiyellerini ortaya çıkarmalarını destekleyebilir.

Araştırmada ikinci elde edilen sonuç ise, algılanan yönetici desteği iş tatminini anlamlı ve pozitif olarak etkilediği ortaya çıkmıştır. Elde edilen bu sonuçla H<sub>2</sub> hipotezi desteklenmiştir. Yöneticilerin destekleyici tutumları, çalışanların motivasyonlarını artırarak iş tatmini düzeylerini artırabilir. Elde edilen bu sonuç daha önceki araştırmalarla da desteklenmiştir (Eisenberger vd., 1990; Wayne vd., 1997; Eisenberger vd., :2002). Ayrıca çalışanların hissettikleri bu destek, motivasyonunu, kendini değerli hissetmesini, çalışanların işle ilgili daha iyi başa çıkmalarına yani çalışan stresinin azalmasına ve örgüte olan sadakatinde etkileyebileceği için, tüm bu faktörler çalışanlarda tatmin duygusunu artırabilir.

Araştırmada elde edilen üçüncü sonuç, iş tatminin bireysel yaratıcılığı anlamlı ve pozitif etkilemesidir. Bu sonuç araştırtmanın üçüncü hipotezi olan H<sub>3</sub> hipotezinin desteklendiğini



ortaya çıkarmıştır. Bir çalışanın işi, iş ortamı ve çalışma koşulları ne kadar olumlu ve tatmin edici ise, bu tatmin düzeyi de çalışanın bireysel yaratıcılığını, yeni ve değerli fikirlerini üretmesini, özgün çözümler sunmasına ve geliştirmesini de olumlu katkılar sağlayabilir. İş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanların motivasyonları ve enerjileri de yüksek olacağından dolayı, bu yüksek motivasyon ve enerji onların yeni fikirler üretme ve yaratıcı fikirler sunmasını artırabilir. Örgütler çalışanlarının iş tatmin düzeylerini yüksek tuttuğu sürece, onların motivasyonları, inovasyonel gelişimi, özgüveni ve risk alma isteği de yüksek olabilir. Bu durum ise çalışanın yaratıcılığını artırabilir ve olumlu yönde katkı sağlayabilir.

Araştırmada son olarak aracılık modeli test edilmiştir. Bu bağlamda iş tatmini, algılanan yönetici desteği çalışan yaratıcılığının etkisinde aracı role sahip olup olmadığı sorgulanmıştır. Elde edilen sonuç algılanan yönetici desteğinin çalışan yaratıcılığı üzerindeki (iş tatmini aracılığıyla) dolaylı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuca göre araştırmanın son hipotezi olan H<sub>4</sub> hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuçla çalışanların algıladığı destek hissi, çalışanların iş tatmin düzeyini artırabilir, iş tatmininin artması ise çalışan yaratıcılığını olumlu yönde etkileyebilir. Çalışanların tatmininin yüksek olması, çalışanların kendilerini değerli hissetmesine, karar alırken risk alma düzeyini artmasına, yenilikçi düşünce davranışına olumlu katkı sağlayabilir. Bu katkı ise, çalışanların yaratıcılığının artmasına ve gelişmesine teşvik edici olabilir.

Araştırmada elde edilen bulgularla, örgütler için önerilerde bulunulabilir. Yöneticiler çalışanlarıyla düzenli olarak görüşmeler yaparsa, onlara geri bildirimde bulunursa, alınan kararlara katılım sağlamaları yönünde fikirleri sorulursa, çalışanların cenaze, doğum ve sağlık gibi özel günlerinde yanlarında bulunurlarsa, onların başarılarını ödüllendirip ve takdir ederlerse, yanlış yaptıklarında ise herkesin içinde azarlamayıp güzel bir yaklaşımla yaptıkları yanlış anlatılıp, doğru olan aktarılırsa, onların gelişimi için fırsatlar sunulursa, çalışma hayatında ihtiyaç duyduğu alet, edevat ve yenilikçi teknolojiler sunulursa ve onlara sorumluluk gibi bir çok destek sağlanırsa, çalışanlar bu desteğe duyarsız kalmayacağı düşünülebilir. Bu desteklerin çalışanlarda anlamlı olması onların iş tatmininin, örgütsel bağlılığının, işe adanmışlığının, performanslarının, bireysel yaratıcılığının ve örgüt için önemli birçok konuda fedakârlık sergilemelerinin artmasına neden olabilir. Bu bakımdan yöneticilere çalışanlarına destek olmaları ve teşvik etmeleri noktasında hatırlatmalar yapılabilir. Ayrıca yöneticiler çalışanların iş tatminini düzeylerini artırmak için, çalışanlarla açık iletişimde bulunabilir, onların fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate alabilir, çalışanların iş yapma usullerini kendi istekleriyle yapması noktasında özgürce hareket etmelerini destekleyebilir, onların kişisel



ve profesyonel gelişimini destekleyerek iyi bir kariyere sahip olmaları için eğitim ve gelişim fırsatları sunabilir, çalışma ortamını ve iş süreçlerini iyileştirerek ve çalışanlara adil ve eşit davranışlar sergileyerek iş tatminini artırabilirler. Son olarak sanayi çalışanlarının genellikle fiziksel güce dayalı işlerle uğraştıkları için iş sağlığı ve güvenliği konularında daha hassas davranarak çalışanların değerli oldukları hissi sağlanabilir.

Her araştırmanın olduğu gibi bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın Nevşehir ilinde olması, sadece organize sanayi çalışanlarına uygulanması kısıt olarak görülebilir. Araştırmanın belli bir zaman diliminde, önceden hazırlanmış anket ifadelerine bağlı olması ve kesitsel veri yöntemiyle elde edilmiş olması da kısıt olarak sayılabilir. Gelecekteki araştırmalar, farklı ülke, farklı il, kamu veya özel sektörlerde yapılarak değişkenler arasındaki ilişkiler incelenebilir. Ayrıca gelecekteki araştırmalara aracı olarak iş tatmini yerine başka değişkenlerde (iş performansı, duygusal bağlılık, inovatif iş becerileri, girişimcilik niyeti, özdeşleşme gibi) dahil edilebilir.

### **Kaynakça**

- Aban, C. J. I., Perez, V. E. B., Ricarte, K. K. G., & Chiu, J. L. (2019). The relationship of organizational commitment, job satisfaction, and perceived organizational support of telecommuters in the national capital region. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8, 162-197.
- Akgunduz, Y., Alkan, C., & Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114.
- 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 Dergisi*, 19(1), 105-135.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative science quarterly*, 50(3), 367-403.
- Aydın, E., & Çilesiz, E. (2022). Örgüt iklimi, yenilikçi davranış ve bireysel yaratıcılık ilişkisi: Türkiye’de otel işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 266-280.

- Chowdhury, S. R., Kabir, H., Akter, N., Iktidar, M. A., Roy, A. K., Chowdhury, M. R., & Hossain, A. (2023). Impact of workplace bullying and burnout on job satisfaction among Bangladeshi nurses: A cross-sectional study. *Heliyon*, 9(2).
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31, 874–900.
- Çakıroğlu, K. I., & Öztürk, A. (2020). Mağaza Kişiliği Ölçeğinin Türkçe Uyarlamasının Geçerlilik ve Güvenirliliği. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(5), 4273-4299.
- Dönmez, F. G., & Topaloğlu, C. (2020). Otel çalışanlarında algılanan örgütsel destek, iş yeri yalnızlığı ve iş tatmini ilişkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 311-324.
- Du, J., Ma, E., Cabrera, V., & Jiao, M. (2021). Keep your mood up: A multilevel investigation of hospitality employees' positive affect and individual creativity. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 451-459.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Gibbs, J. L., Eisenberg, J., Fang, C., & Wilkenfeld, J. N. (2023). Examining how organizational continuities and discontinuities affect the job satisfaction of global contractors. *Journal of International Management*, 101046.
- Gürbüz, S. (2019). *Amos ile yapısal eşitlik modellemesi*, Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis second edition: A regression-based approach. New York: The Guilford Press.
- Hüsna, A., & Filizöz, B. (2021). Örgütsel destek algısının, çalışanların gelişmeleri kaçırma korkusu ve içsel işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 64-78.

- Ibrahim, H. I., Isa, A., & Shahbudin, A. S. M. (2016). Organizational support and creativity: The role of developmental experiences as a moderator. *Procedia Economics and Finance*, 35, 509-514.
- Jeong, Y., & Kim, M. (2022). Effects of perceived organizational support and perceived organizational politics on organizational performance: Mediating role of differential treatment. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 190-199.
- Karabay, M. E. (2015). Sağlık personelinin iş stresi, iş-aile çatışması ve iş-aile-hayat tatminlerine yönelik algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 113-134.
- Karagöz, Y. (2019). Spss-Amos-Meta Uygulamalı İstatiksel Analizler. Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Lee, A., Legood, A., Hughes, D., Tian, A. W., Newman, A., & Knight, C. (2020). Leadership, creativity and innovation: a meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 1-35.
- Mishra P. ve Datta, B. (2011). “Perpetual asset management of customer-based brand equity-the pam evaluator”. *Current Research Journal of Social Science*, 3 (1), 34-43.
- Morgül, G., Afacan Fındıklı M., (2022) “Yönetici desteğinin işyerinde gelişmeleri kaçırma korkusu üzerindeki etkisi” 9. Örgütsel Davranış Kongresi, Çanakkale. Ss 209-219.
- Özpehlivan, M. (2019). İş tatmini: Kavramsal gelişimi, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- 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.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227.
- Rego, A., Ribeiro, N., e Cunha, M. P., & Jesuino, J. C. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship. *Journal of business research*, 64(5), 524-532.

- Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of business research*, 54(1), 39-52.
- Spanjol, J., Tam, L., & Tam, V. (2015). Employer–employee congruence in environmental values: An exploration of effects on job satisfaction and creativity. *Journal of business ethics*, 130, 117-130.
- Sunar, M. A., & Canbek, M. (2021). Duygusal zekânın bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü: Adana ilinde bir araştırma. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 101-122.
- Ural, A. & Kılıç, İ. (2005). Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Wang, Y., Huang, Q., Davison, R. M., & Yang, F. (2021). Role stressors, job satisfaction, and employee creativity: The cross-level moderating role of social media use within teams. *Information & Management*, 58(3), 103317.
- Varışlı, N., & Bayar, M. (2023). Akademisyenlerde iş tatmini ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 246-261.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.
- Yorulmaz, Ü. M., & Karabacak, A. (2020). Liman çalışanlarında örgütsel güven ile iş performansı arasındaki ilişki: İş tatmini ve örgütsel bağlılığın rolü. *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*, 6(2).
- Zhang, Y., Jian, J., & Yuan, Y. (2022). How supervisors' academic capital influences business graduate students' perceived supervisor support and creativity: Evidence from the tutorial system in China. *The International Journal of Management Education*, 20(3), 100732.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.

## YÖNETİM ALANINDA TASARIM ODAKLI DÜŞÜNME: BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

**Doktora Öğrencisi, Gülbeyaz ÇALIŞ**

*İstinye Üniversitesi, calisgulbeyaz@gmail.com*

**Prof. Dr. Fahri ERENEL**

*İstinye Üniversitesi, ferenel@istinye.edu.tr*

### Özet

Çalışmanın amacı, yönetim alanındaki tasarım odaklı düşünme çalışmalarının bibliyometrik analizini yaparak alanın genel bir görünümünü yansıtmaktır. Bu bağlamda Web of Science (WoS) veri tabanından erişilen yayınların bibliyometrik özellikleri ve entelektüel yapısı analiz edilmiştir. PRISMA akışı kullanılarak araştırmaya dahil edilen 98 çalışmada yayın trendi, yayın performansı, en üretken dergi ve yazarlar, bibliyografik eşleşmeler, öne çıkan temalar ve bibliyometrik yasalara uyum araştırılmış, ayrıca literatür sentezi gerçekleştirilmiştir. Bibliyometrik analizin yapılmasında ve görselleştirilmesinde InCites, VOSviewer ve R programları kullanılmıştır. Çalışmanın, alanyazına ve uygulayıcılara derinlemesine bir anlayış getireceği ve alanın gelecek eğilimlerini anlamalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Tasarım Odaklı Düşünme, Tasarım Düşüncesi, Yönetim, Bibliyometrik Analiz*

### 1. Giriş

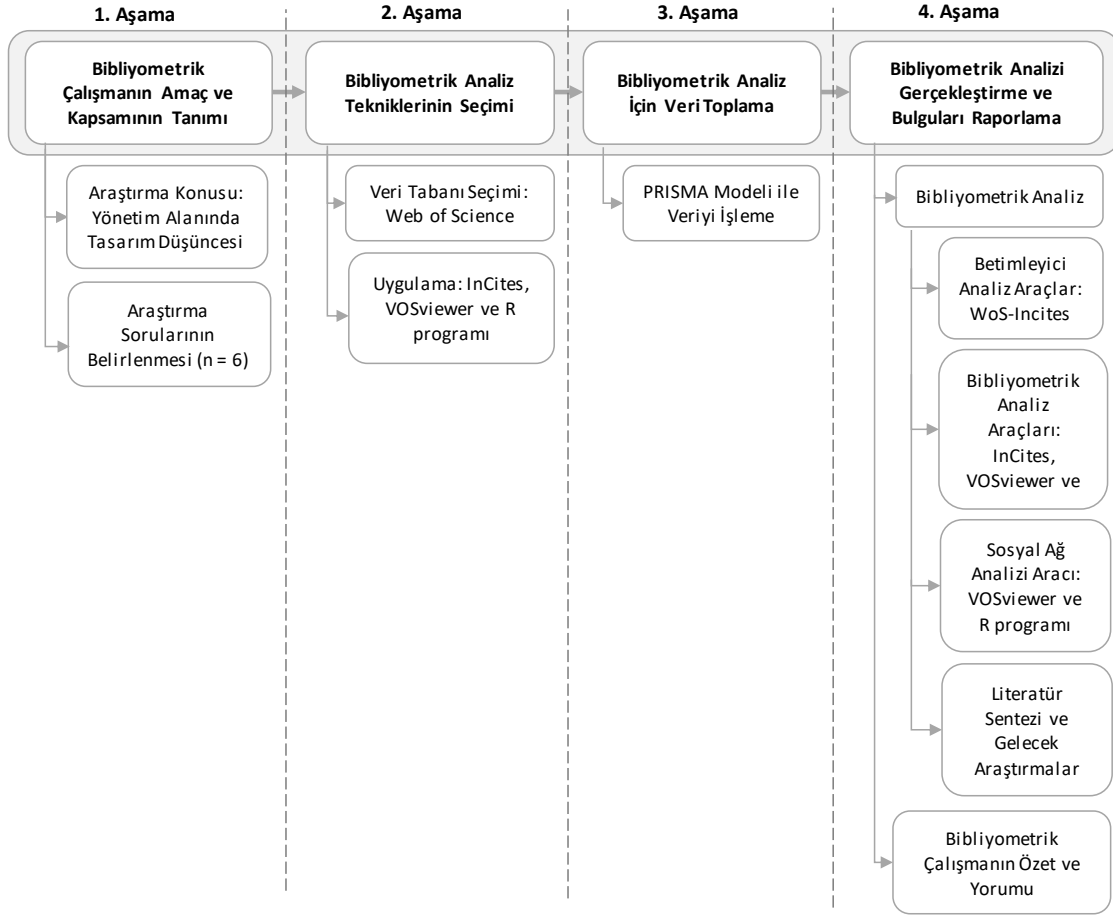
Yönetim alanında tasarım odaklı düşünme, giderek artan bir öneme sahiptir (Micheli ve ark., 2019; Verganti ve ark., 2019). Organizasyonlar, karmaşıklık, oynaklık, muğlaklık ve belirsizlik (VUCA) ortamında tasarım düşüncesini stratejik bir araç olarak benimsemeye başlamışlardır. Tasarım düşüncesi, insan odaklı bir yaklaşım ile teknolojinin sürtünmesiz bir şekilde kullanımına katkı sunar. Tasarım düşüncesi, sezgisel ve analitik yaklaşımı bir arada kullanarak problemleri farklı perspektiflerden anlamayı ve yaratıcı çözümler geliştirmeyi sağlar (Martin, 2009). Çevresel türbülansın yoğun olduğu bir ortamda tasarım odaklı düşünme; değer yaratma, rekabet avantajı yakalama ve hizmetin daha kısa sürede müşteriye sunulması gibi fırsatlar

yaratır (Brown, 2008). Design Management Institute tarafından 2015 yılında yayımlanan rapora göre, ‘tasarım odaklı’ kabul edilen şirketlerin, örneğin Apple, Ford ve IBM, rakiplerine göre daha yüksek büyüme oranlarına ve kar marjlarına sahip olduğu belirtilmiştir (Rae, 2014). Artan ilgi ve organizasyonlardaki yaygın uygulamalar, alanın çok yönlü ve belirsiz bir bağlama dönüşmesi riskini gündeme getirmiştir. Alana yönelik temel endişeler, kavramsal belirsizliği (Liedtka, 2015), çok anlamlılığı ve teorik olarak yetersiz bir yönetim akımı olarak algılanmasıdır (Micheli ve ark., 2019). Bu endişelerin giderilmesi amacıyla, güncel bir kavrayış kazanmak önemlidir. Alana yönelik literatür çalışmaları incelendiğinde örgüt kültürüne (Elsbach ve Stigliani, 2018), tasarım düşüncesinin özelliklerine (Micheli ve ark., 2019) odaklandığı veya süreç yönüyle ele aldığı (Rösch, Tiberius ve Kraus, 2023) görülmektedir. Jaskyte ve Liedtka (2022), tasarım odaklı düşünme üzerine yapılan çalışmaların diğer teorilerle bağlantısını keşfetmenin, alanın potansiyelini artırabileceğini belirtmiştir. Bu çalışmanın amacı yönetim alanında tasarım odaklı düşünmeye yönelik, (i) Büyük resme genel bir bakış sunmak, (ii) Yönetim teorileri arasındaki konumunu belirlemek, (iii) Teorik kapsamının genişlemesine katkı sağlamak, (iii) Gelecekteki araştırmalara alan açmaktır. Bu bağlamda araştırmada cevap aranacak sorular şunlardır:

1. Yönetim alanında tasarım odaklı düşünmenin yıllara göre yayın trendi nasıldır?
2. Alandaki en etkili yayınlar nelerdir?
3. Alandaki en üretken dergiler hangileridir ve Bradford yasası bulunmakta mıdır?
4. Alandaki en üretken yazarlar hangileridir ve Lotka yasası bulunmakta mıdır?
5. Alandaki dergi ve yazarların bibliyografik eşleşmeleri nasıldır?
6. Mevcut araştırmalar tasarım odaklı düşünme hakkında ne anlatmaktadır?

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi olan bibliyometrik analiz yönteminden yararlanılmıştır. Donthu ve arkadaşlarının (2021) önerileri doğrultusunda dört aşamalı analiz süreci oluşturulmuştur (Şekil-1). İlk aşamada çalışmanın amaç ve kapsamı tanımlanmıştır. İkinci aşamada araştırma yöntem ve teknikleri belirtilmiştir. Üçüncü aşamada PRISMA akışı uygulanarak WoS veri tabanından ikincil veri setine ulaşılmıştır. Dördüncü aşamada bibliyometrik analizler yapılmış ve literatür sentezi sonucunda gelecekte yapılacak araştırma önerileri sunulmuştur. Analizlerin görselleştirilmesinde InCites Benchmarking&Analytics, VOSviewer 1.6.19 ve R-4.3.1 istatistiksel yazılım programlarından yararlanılmıştır. Son olarak çalışmanın sonuçları ve sınırlılıkları paylaşılmıştır.

**Şekil-1: Bibliyometrik Analiz Süreci**



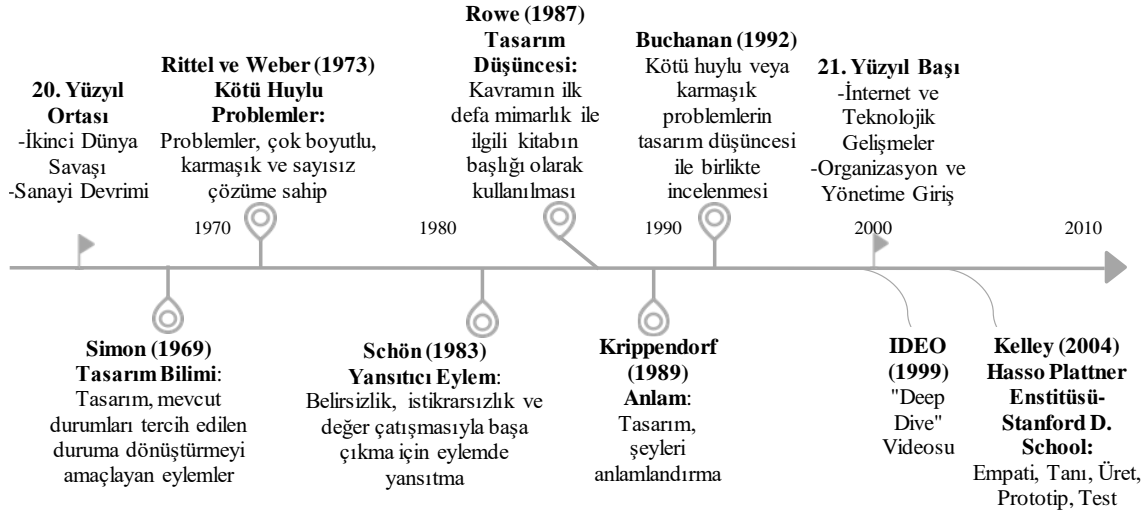
## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Tasarım Odaklı Düşünmenin Tanımı

Krippendorff (1989) ‘tasarım’ kelimesinin etimolojik kökenini Latince ‘de + signare’ terimine dayandırmıştır. Latince terim; bir şeyi yapma, işaretle ayırt etme, anlam kazandırma gibi anlamlara gelmektedir. Buchanan (2001) tasarımı, “*insanların bireysel ve kolektif amaçlarını gerçekleştirmelerine hizmet eden ürünleri tasarlama, planlama ve üretme yeteneği*” olarak tanımlamıştır (s.9). ‘Tasarım odaklı düşünme’, ilk olarak 1987 yılında Peter Rowe’un yazdığı kitapta geçmiştir. 2000’li yıllarda yönetim ve organizasyon alanında ilgi görmeye başlamıştır. Tasarım odaklı düşünmenin yönetim alanına girişinden önce gösterdiği gelişim Şekil-2’de sunulmuştur.



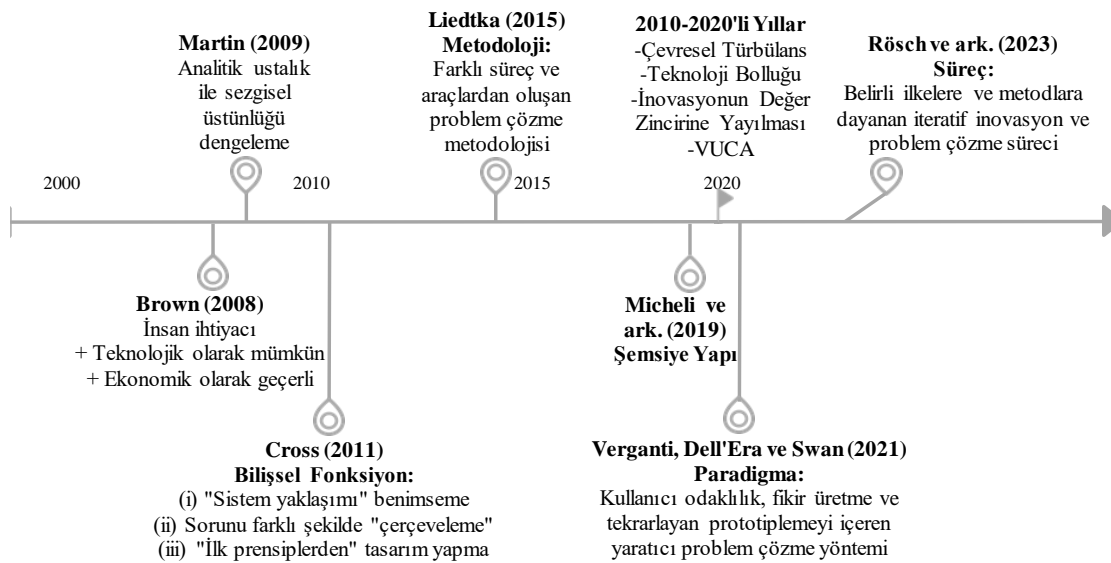
**Şekil-2: Yönetim Alanı Öncesinde Tasarım Odaklı Düşünmenin Gelişimi**



**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Brown (2008) tasarım odaklı düşünmeyi şu şekilde ifade etmiştir: *"Tasarımcının duyarlılığını ve yöntemlerini kullanarak, insanların ihtiyaçlarını teknolojik olarak mümkün olanlarla ve bir işletme stratejisinin müşteri değerine ve pazar fırsatına dönüştürebileceği şeylerle eşleştiren bir disiplindir."* (s.2). Verganti ve arkadaşları (2021) tasarım odaklı düşünmenin yaratıcı problem çözümü için resmi bir yöntem olduğunu belirtmiştir. Tasarım odaklı düşünmenin yönetim alanına girişinden sonra gösterdiği gelişim Şekil-3'te sunulmuştur. Literatürde tasarım odaklı düşünmeye yönelik çok fazla tanım olduğu vurgulanmıştır (Micheli ve ark., 2019; Liedtka, 2015).

**Şekil-3: Yönetim Alanında Tasarım Odaklı Düşünmenin Gelişimi**



**Kaynak:** Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.



## 2.2. Tasarım Odaklı Düşünmenin Temelleri ve Özellikleri

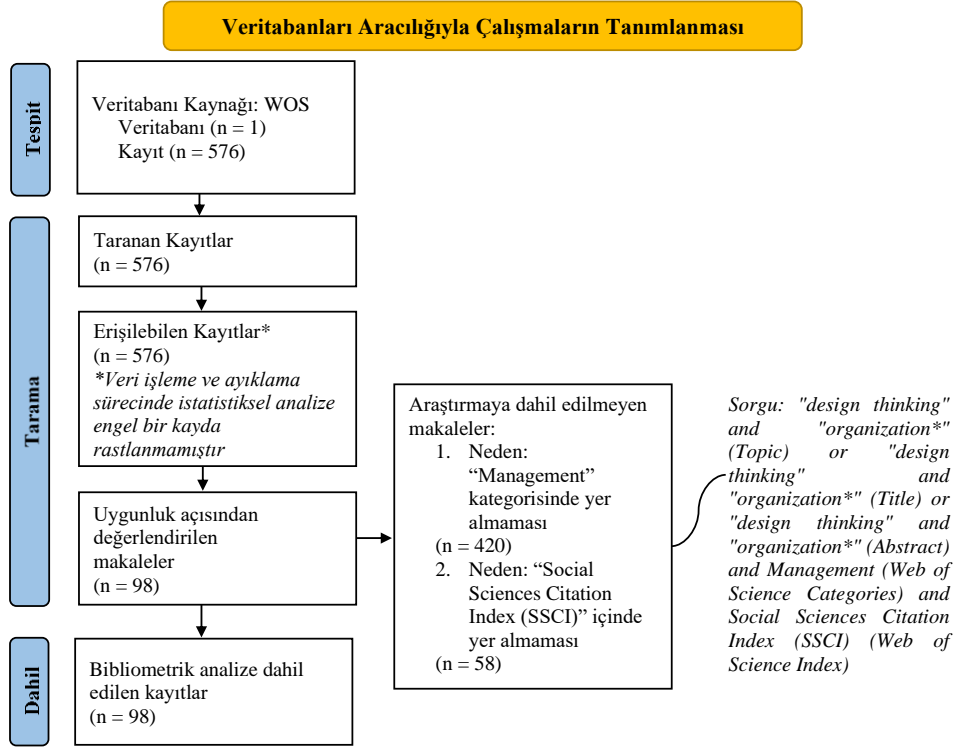
Peirce tarafından önerilen abdüktif akıl yürütmede, bilinen veya seçilmiş bir çalışma prensibi olmadan ne yaratılacağı çözülmeye çalışılır (Dorst, 2011; Steen, 2013). Abdüktif akıl yürütme Dewey'in araştırma, deney ve yaratıcılığı birleştirmesiyle tasarım düşüncesinin temelini oluşturmuştur (Stompff, ve ark., 2022). Dewey'e (1917/2011) göre, bilgi dünyayı gözlemlemek ve bir izleyicinin bakış açısını kazanmakla ilişkilidir. Kuhn'a (1982/2017) göre bilimsel devrimler, bireylerin düşünce biçimini ve algılamayı temel bir şekilde değiştirir. Bu değişiklik, Wittgenstein'in (1953/1986) 'Olarak Görme' kavramıyla açıklanabilir; bir nesnenin algılanma şekli, nesnenin kendisi değişmese bile değişebilir. Schön (1983), farklı deneyim alanlarını 'Olarak Görme' ile açıklar. Ancak, yeni bakış açısının yeterliliği ve kullanılabilirliği hala eylemde keşfedilmesi gereken bir süreçtir. Schön' e (1983) göre eylem içi yansıtma, kaçınılmaz olarak deneyi içerir.

Tasarım odaklı düşünmenin temellerini atmış olan bu yaklaşımlar, tasarım odaklı düşünmenin özellikleri hakkında bilgi sağlar. Tasarım odaklı düşünmenin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Micheli ve ark., 2019): (i) Beceri ile ilişkili olarak yaratıcılık, inovasyon, görselleştirme yeteneği ve iletişim, (ii) Mantık ile ilgili olarak problem çözme, abdüktif yaklaşım, analiz ve sezgiyi bir arada kullanma, (iii) Yönelim ile ilgili olarak insan odaklılık, disiplinler arası yaklaşım, gestalt bakış açısı, belirsizlik ve hataya tolerans, (iv) Faaliyet ile ilgili iterasyon ve deneysellik.

## 3. Araştırmanın Yöntemi

Nicel araştırma yöntemi olan bibliyometrik analiz, birimleri ve aralarındaki etkileşimin boyutlarını sergilemesi nedeniyle literatür çalışmalarında tercih edilen bir yöntemdir (Al, 2008). Bu çalışmada bibliyometrik arama sürecinin şeffaf ve eksiksiz oluşturulması için Şekil-4'te yer alan PRISMA akışından yararlanılmıştır (Page ve ark., 2021). WoS veritabanı üzerinden yapılan aramada konu, başlık veya özetinde 'design thinking' ve 'organization\*' anahtar kelimeleri geçen yayınlar (n= 576 yayın) belirlenmiştir. Ardından 'Management' kategorisine göre filtreleme yapılmıştır (n= 156 yayın). Son olarak Social Sciences Citation Index'te (SSCI) taranan yayınlar filtrelenmiş ve 98 çalışmaya ulaşılmıştır. Bibliyometrik analize 98 yayın, literatür sentezine yönetim teorileri ile bağlantılı 28 yayın dahil edilmiştir.

**Şekil-4: PRISMA 2020 Akış Diyagramı**



Araştırmada yayın analizi, atıf analizi, bibliyografik eşleşme, ortak kelime analizi teknikleri kullanılmış (Şekil-5) ve bibliometrik yasalarına uygunluğu test edilmiştir (Stompff, ve ark., 2022). Analizin yapılmasında ve görselleştirilmesinde InCites, VOSviewer 1.6.19 ve R-4.3.1 paket programları kullanılmıştır.

**Şekil-5: Bibliyometrik Analiz Stratejileri**

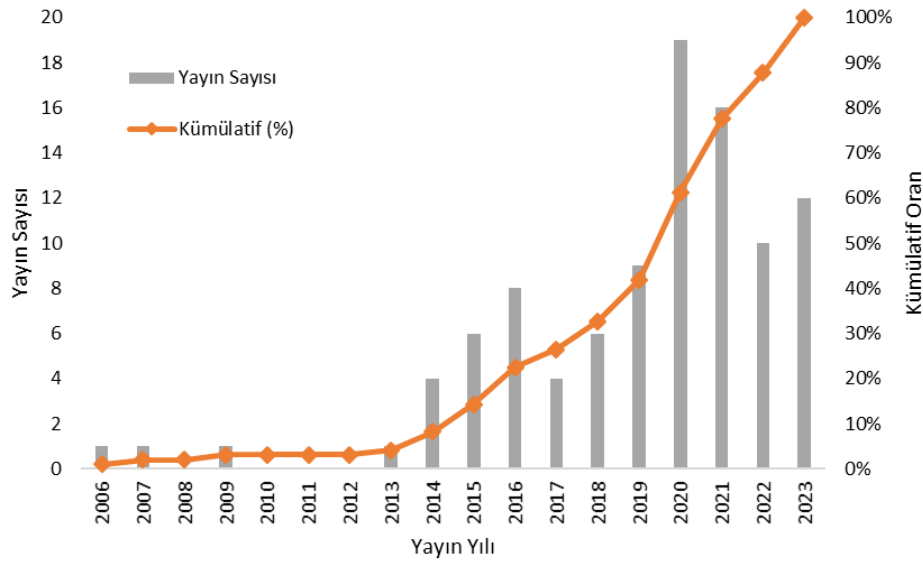
No	Araştırma Sorusu	Kullanılan Metrikler								Araç
		Yayın Sayısı	Atıf Sayısı	Elki Ortalaması	Toplam Bağlantı Gücü	H İndeksi	Küme	Derece Merkeziliği	Kelime Sayısı	
1	Yayın Trendi	●								-
2	Yayın Performansı		●							-
3	En Üretken Dergiler	●	●	●	●	●				WoS-Incites, VOSviewer
	Bradford Yasası	●								R programı
4	En Üretken Yazarlar	●	●	●	●	●				WoS-Incites, VOSviewer
	Lotka Yasası	●								R programı
5	Bibliyografik Eşleşme	●			●		●	●		VOSviewer, R programı
6	Ortak Kelime Analizi				●		●		●	VOSviewer
	Literatür Sentezi									Excel

## 4. Bulgular

### 4.1. Yayın Trendi:

Yönetim alanında ilk çalışmanın 2006 yılında yayımlandığı ve 2013 yılından itibaren giderek artan akademik ilginin olduğu görülmektedir (Grafik-1). En yüksek araştırma sayısına 2020 yılında ulaşılmıştır (n= 19 yayın). 2020 yılı ve sonrasında yayınlanan araştırmalar, tüm yılların (n=17 yıl) %58'ini oluşturmaktadır. Bu durum, teknolojinin bireylerin kişisel yaşamlarından iş ortamına kadar birçok alanda getirdiği yenilikler ve California Management Review, Journal of Product Innovation Management gibi dergilerin özel sayılarıyla ilişkilendirilebilir.

**Grafik-1: Yayın Sayısının Yıllara Göre Dağılımı**



### 4.2. En Fazla Atıf Alan Yayınlar

Yönetim alanında en fazla atıf alan yayın "*Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking*" (n = 324 atıf) olarak belirlenmiştir. Bir sonraki yayın ise "*Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction*" (n = 280 atıf) olarak gerçekleşmiştir. Tablo-1'de en fazla atıf alan ilk 10 yayının bilgisi yer almaktadır.

**Tablo-1: En Fazla Atıf Alan İlk 10 Yayın**

Başlık	Yazar/ Yıl	Dergi	Toplam Atıf	Atıf/Yıl
1. Innovation as a Learning Process: Embedding Design Thinking	Beckman ve Barry (2007)	<i>California Management Review</i>	324	20,3
2. Perspective: Linking Design Thinking with Innovation Outcomes through Cognitive Bias Reduction	Liedtka (2015)	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	280	35,0
3. Framing Design Thinking: The Concept in Idea and Enactment	Carlgren, Rauth ve Elmquist (2016)	<i>Creativity and Innovation Management</i>	190	27,1
4. Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research	Elsbach ve Stigliani (2018)	<i>Journal of Management</i>	145	29,0
5. The Need for Design Thinking in Business Schools	Glen, Suci ve Baughn (2014)	<i>Academy of Management Learning &amp; Education</i>	122	13,6
6. Innovation and Design in the Age of Artificial Intelligence	Verganti, Vendraminelli ve Iansiti (2020)	<i>Journal of Product Innovation Management</i>	118	39,3
7. Managing Sport-for-Development: Reflections and Outlook	Schulenkorf (2017)	<i>Sport Management Review</i>	95	15,8
8. The Agility Construct on Project Management Theory	Conforto, vd. (2016)	<i>International Journal of Project Management</i>	84	12,0
9. Four Kinds of Design Thinking: From Ideating to Making, Engaging, and Criticizing	Dell'Era, vd. (2020)	<i>Creativity and Innovation Management</i>	82	27,3
10. The Challenges of Using Design Thinking in Industry - Experiences from Five Large Firms	Carlgren, Rauth ve Elmquist (2016)	<i>Creativity and Innovation Management</i>	76	10,9

#### 4.3. Dergilerin Yayın Sayısı

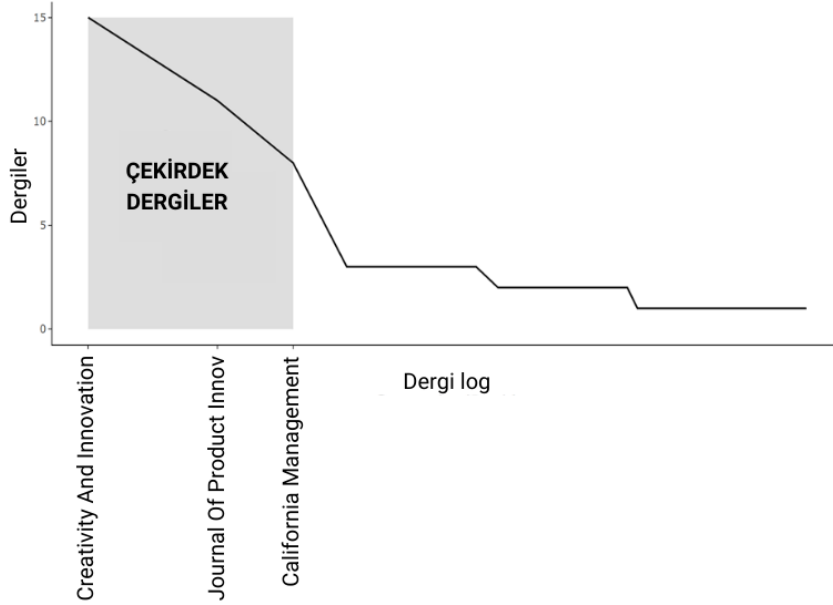
Alanda en fazla sayıda çalışma yayınlayan dergiler Tablo-2’de sunulmuştur. *Creativity and Innovation Management* dergisinin 15 yayın ve 9 H-indeksiyle ilk sırada yer aldığı görülmektedir (n= 15 yayın). Sırasıyla, *Journal of Product Innovation Management* (n = 11 yayın) ve *California Management Review* (n = 8 yayın) en fazla yayına sahip diğer dergilerdir.

**Tablo-2: En Fazla Yayın Yapan İlk 10 Dergi**

Akademik Dergi	Yayın Sayısı	Atıf Sayısı	Etki Ortalaması	Toplam Bağlantı Gücü	H İndeksi	İlk Yayın Yılı
Creativity And Innovation Management	15	544	36,3	118	9	2015
Journal Of Product Innovation Management	11	573	52,1	143	9	2015
California Management Review	8	527	65,9	91	7	2007
Academy Of Management Learning & Education	3	129	43,0	13	2	2014
Ieee Transactions On Engineering Management	3	6	2,0	13	2	2021
International Journal Of Management Education	3	20	6,7	3	3	2018
R & D Management	3	27	9,0	23	2	2017
Research-Technology Management	3	35	11,7	6	2	2017
Harvard Business Review	2	19	9,5	5	1	2015
Journal Of Management	2	220	110,0	27	2	2018

1934 yılında geliştirilen Bradford Yasası en üretken dergileri belirlemek amacıyla kullanılmaktadır ve sözlü formülasyonu  $1:n:n^2$  şeklindedir. Araştırma kapsamında dergiler yayın sayılarına göre 3 bölgeye ayrılmıştır. Alanda en çok yayın yapan 3 derginin (*Creativity And Innovation Management*, *Journal Of Product Innovation Management*, *California Management Review*) toplam yayınların 1/3'ünü oluşturduğu görülmektedir (Grafik-2).

**Grafik-2: Bradford Dağılımı**



Tablo-3'te yer alan Bradford çarpanı değerlerinin, cebirsel biçimi sağlamadığı görülmektedir. Çarpanların ortalama değeri 3,41 ve beklenen dizilim değeri  $3 + 3 \times 3,41 + 3 \times (3,41)^2=48,11$  olup hata yüzdesi %2,36'dır. Bu bağlamda, dergilerin dağılımında azalan verimler yasası gözlemlenmekle beraber yasanın öngördüğü diziliminin sağlanmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo-3: Bradford Çarpanı**

Bölge	Yayın Sayısı (%)	Dergi Sayısı (%)	Bradford Çarpanı
1. Bölge-Çekirdek Dergi	34 (34,69%)	3 (6,38%)	-
2. Bölge-Ara Dergi	33 (33,67%)	14 (29,79%)	4,667
3. Bölge-Geniş Dergi	31 (31,63%)	30 (63,83%)	2,143
<b>Toplam</b>	<b>98 (100%)</b>	<b>47 (100%)</b>	

#### 4.4. Yazarlara Göre Yayın Sayısı

Yazarların yayın sayılarına göre dağılımı incelendiğinde, Magistretti'nin en üretken yazar olduğu (n = 10 yayım) görülmektedir (Tablo-4). Magistretti'nin son 5 yıl dikkate alındığında

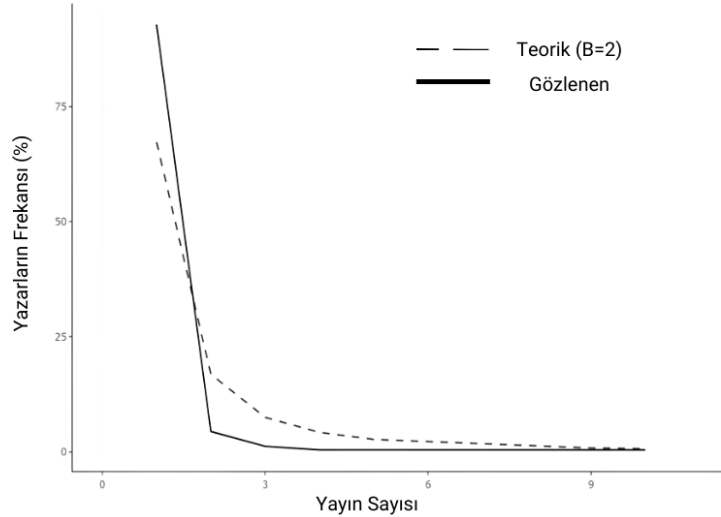
yıllık ortalama yayın üretimi 2 ve H-indeksi alandaki en yüksek değer olan 6'dır. En üretken ikinci yazar Dell'era'dır (n = 9 yayın). Dell'era son 5 yıl boyunca her yıl en az bir yayın üreterek alana sürekli katkı sağlamıştır.

**Tablo-4: En Fazla Yayın Yapan İlk 10 Yazar**

Yazar	Yayın Sayısı	Atıf Sayısı	Etki Ortalaması	Toplam Bağlantı Gücü	H İndeksi
Stefano Magistretti	10	217	21,7	344	6
Claudio Dell'era	9	176	19,6	277	5
Roberto Verganti	4	124	31,0	181	5
Cabirio Cautela	4	89	22,3	184	2
Jeanne Liedtka	3	326	108,7	197	3
Lisa Carlgren	3	280	93,3	199	3
Christiane Rau	3	34	11,3	95	2
Maria Elmquist	2	266	133,0	158	2
Ingo Rauth	2	266	133,0	158	2
Ileana Stigliani	2	160	80,0	125	2

1926 yılında geliştirilen ve  $1/n^2$  notasyonu ile ifade edilen Lotka Yasası, yayınların büyük bir kısmının az sayıda yazar tarafından üretildiğini öngörmektedir (Al, 2008). Lotka yasasına uyumun test edilmesi amacıyla R programında uyum iyiliği testi ve iki örneklem Kolmogorov-Smirnov testi gerçekleştirilmiştir (Grafik-3).

**Grafik-3: Lotka Bilimsel Üretkenlik Grafiği**



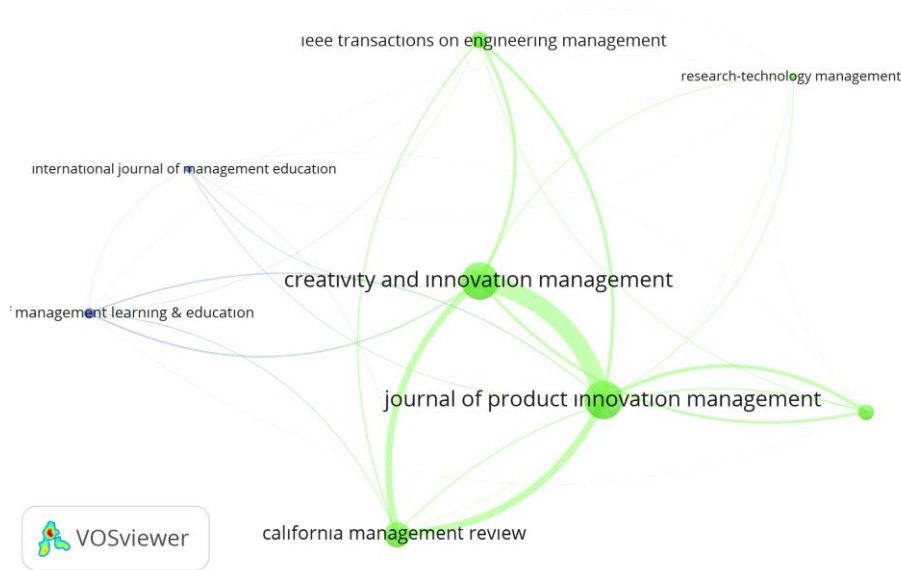
Hipotez testi sonucunda beta katsayısı ( $\beta$ ) 2,245, uyum iyiliği indeksi (GFI) 0,801 ve  $p$  değeri 0,937 olarak elde edilmiştir. Beta katsayısı ve uyum iyiliği indeksi, kabul edilebilir seviyededir. Kolmogorov-Smirnov testi sonuçlarına göre %95 güven aralığında boş hipotez ( $H_0$ )

reddedilememiş ve verilerin Lotka yasasından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $p=0,937>0,05$ ).

#### 4.5. Dergi ve Yazarların Bibliyografik Eşleşme Analizi

Kessler (1963) tarafından geliştirilen bibliyografik eşleşme analizi, atıf yapan yayınlar arasındaki ilişkileri inceleyen bir yöntemdir (Donthu ve ark., 2021). Çalışmada bibliyografik eşleşme ağı için her derginin en az 3 yayını olması şartı aranmıştır. 47 dergiden 8'inin koşulu sağladığı ve 2 küme oluştuğu görülmüştür (Şekil-6). Toplam bağlantı gücü açısından, *Journal of Product Innovation Management* en fazla etkiye sahiptir (11 belge, 573 atıf ve 2.377 toplam bağlantı gücü). *Creativity and Innovation Management* (15 belge, 544 atıf, 2.301 toplam bağlantı gücü) ve *California Management Review* (8 belge, 527 atıf, 1.243 toplam bağlantı gücü) sırasıyla diğer iki önemli dergidir. Bütün ağın derece merkeziliği 0,296 ve yoğunluğu 0,638 olarak gerçekleşmiştir.

Şekil-6: Dergilerin Bibliyografik Eşleşmesi



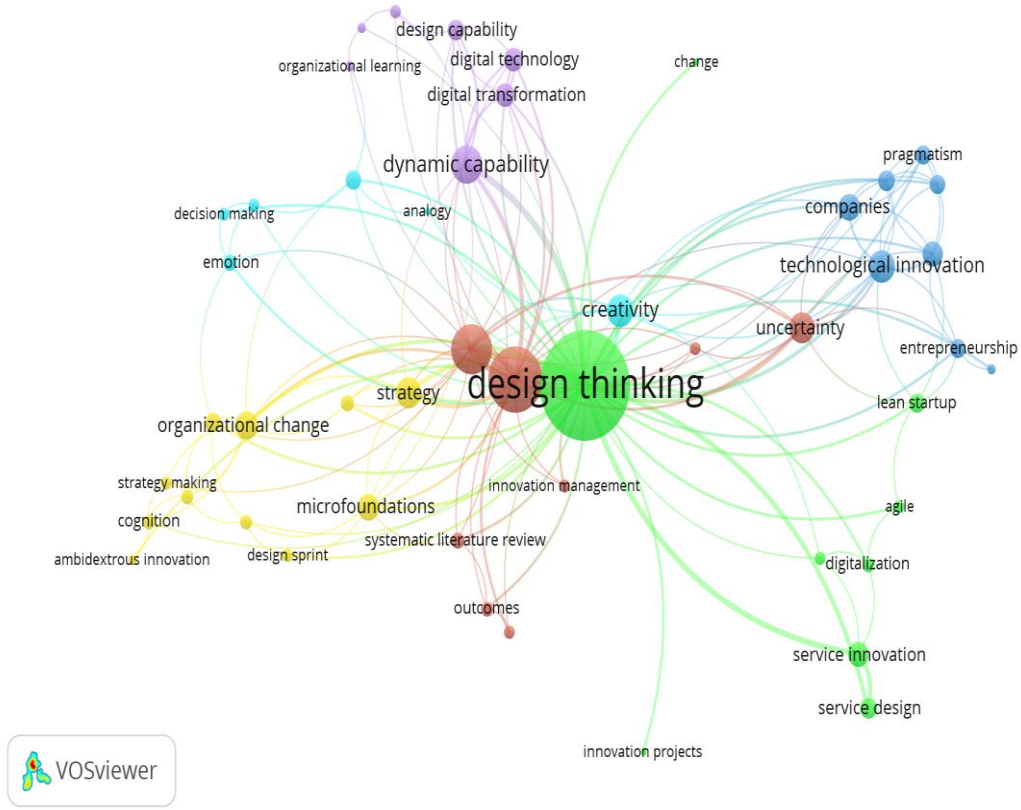
Yazarların bibliyografik eşleşmelerini gösteren sosyal ağda en az 2 yayın şartı aranmıştır. 252 yazardan 17'sinin koşulu sağladığı ve 3 küme oluştuğu görülmüştür (Şekil-7). Toplam bağlantı gücü açısından, Magistretti (10 belge, 217 atıf, 5.633 toplam bağlantı gücü) en büyük etkiye sahiptir. Dell'era (9 belge, 176 atıf, 4.789 toplam bağlantı gücü) ikinci en büyük etkiye sahiptir. Bütün ağın derece merkeziliği 0,332 ve yoğunluğu 0,628 olarak hesaplanmıştır.







Şekil-9: Ortak Kelime Analizi-Ağ Haritası



Şekil-9'a göre toplam bağlantı gücü sırasıyla birinci kümede 111, ikinci kümede 98, üçüncü kümede 187, dördüncü kümede 59, beşinci kümede 48 ve altıncı kümede 23 olarak hesaplanmıştır. Üçüncü küme, 'tasarım düşüncesi' anahtar kelimesinin etkisiyle bağlantı gücü en yüksek kümedir. Tematik küme listesi Tablo-5'te sunulmuştur.

**Tablo-5: 2 ve Üzerinde Tekrarlanan Kelimelere Yönelik Tematik Kümeler**

<b>1. Küme</b>			<b>2. Küme</b>			<b>3. Küme</b>		
<b>Kelime</b>	<b>Frekans</b>	<b>Toplam Bağlantı Gücü</b>	<b>Kelime</b>	<b>Frekans</b>	<b>Toplam Bağlantı Gücü</b>	<b>Kelime</b>	<b>Frekans</b>	<b>Toplam Bağlantı Gücü</b>
Çift Yönlü Yenilik	2	3	Şirketler	2	12	Değişim	2	2
Bilişsellik	2	5	Girişimcilik	2	7	Tasarım Düşüncesi	54	114
Tasarım	9	32	Liderlik	2	3	İnsan Odaklı Tasarı	2	4
Tasarım Sprinti	2	4	Yalın Girişim	2	7	İnovasyon	14	50
Deneyim	2	5	Pragmatizm	2	7	İnovasyon Yönetim	2	4
İnovasyon Süreci	2	5	Problem Çözme	3	7	İnovasyon Projeleri	2	2
Mikro Temel	3	12	Proje Yönetimi	2	4	Sonuç	2	5
Örgütsel Değişim	4	13	Teknolojik Yenilik	3	17	Literatür Taraması	2	6
Örgüt Kültürü	3	7	Aletler	2	11			
Stratejik Yönetim	2	6	Belirsizlik	3	15			
Strateji	4	15	Kullanıcı Deneyim	2	8			
Strateji Oluşturma	2	4						
<b>4. Küme</b>			<b>5. Küme</b>			<b>6. Küme</b>		
<b>Kelime</b>	<b>Frekans</b>	<b>Toplam Bağlantı Gücü</b>	<b>Kelime</b>	<b>Frekans</b>	<b>Toplam Bağlantı Gücü</b>	<b>Kelime</b>	<b>Frekans</b>	<b>Toplam Bağlantı Gücü</b>
Tasarım Yeteneği	2	8	Agile	2	4	Analoji	2	2
Dijital Teknoloji	2	10	Yaratıcılık	6	16	Karar Verme	2	4
Dijital Dönüşüm	2	10	Dijitalleşme	2	5	Duygu	2	6
Dinamik Yetenek	6	21	Görüşme	2	4	Bilgi İşlem	2	4
İnovasyon Yeteneği	2	4	Hizmet Tasarımı	4	8	Örgütsel Tasarım	5	7
Örgütsel Öğrenme	2	3	Hizmet Yeniliği	5	11			
Örgütsel Dönüşüm	2	3						

Laudan (1981), yeni araştırma konularının kavramsal veya keşifsel nitel çalışmalarla başladığını ve konu olgunlaştıkça nicel araştırmaların teoriyi test ettiğini belirtmiştir. Alanla doğrudan ilgili olan yayınlar araştırma yöntemlerine göre sınıflara ayrılmıştır (Tablo-6). Nicel çalışmaların neredeyse tamamı 2020 yılı ve sonrasında gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda konunun olgunlaşmaya başladığı söylenebilir.

**Tablo-6: Yayınların Araştırma Yöntemleri**

<b>Araştırma Yöntemi</b>	<b>Yayın Sayısı</b>	<b>Yayın Oranı (%)</b>
Nitel Çalışma	79	81%
Vaka Analizi	27	28%
Teorik Çerçeve	26	27%
Görüşme	14	14%
Literatür Taraması	8	8%
Analoji	4	4%
Nicel Çalışma	13	13%
Karma Çalışma	6	6%

Anket yöntemiyle veri toplanan 13 nicel çalışmada incelenen değişkenler Tablo-7’de sunulmuştur.

**Tablo-7: Tasarım Odaklı Düşünme Alanında İncelenen Değişkenler**

Seviye	Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Düzenleyici Değişken	Bağımlı Değişken	Kaynak
<b>Mikro (Birey)</b>	Bilişsel Empati, Duygusal Empati, Risk Alma Eğilimi, Tasarım Düşüncesi Eğitimi, Kapsayıcılık, Tasarım Düşüncesi	Yaratıcı Problem Çözme, Yaratıcı Özyeterlilik, İçsel Motivasyon, Yaratıcı Özyeterlilik, Azim		Yaratıcı Fikri Uygulama, Yönetimsel Dinamik Yetenek, Bireysel Yaratıcılık, İnovasyon Hedefi	Vassalo ve ark., 2023; Roth, Rau ve Neyer, 2023; Goto, Makino ve Ando, 2022; Magistretti ve ark., 2022a
<b>Meso (Takım veya Proje)</b>	Kullanıcı İhtiyaçlarını Yakalama, Gelecekteki Toplumu Hayal Etme, Varsayımlara Meydan Okuma, Tasarım Düşüncesi	Ürün Kullanışlılığı, Ürün Yeniliği, Psikolojik Güçlendirme	Problemin Bilinmezliği, İnovasyon Yöntemi, İnovasyon Hedefi	Pazar Başarısı, Yeni Ürün Konsepti, Proje Performansı, Pazar Değeri	Nagaraj ve ark., 2020; Meinel ve ark., 2020; Roth ve ark., 2020; Magistretti ve ark., 2022b
<b>Makro (Organizasyon)</b>	Ekip Çeşitliliği, Aktif Dinleme, Kullanıcının Bakış Açısı, Tasarım Kriteri, Prototip, Etnografik Araç(-), Farklı Fikirler Üretme, Geri Bildirim, Deney, Hızlı Geçerlilik Testi, Kullanım Sıklığı, İnovasyon Yönelimi, Tasarım Düşüncesi	Uygulama ve Adaptasyon, Psikolojik Fayda, Ağ Yeteneği, Kaynak Artırma Çözüm Kalitesi, Güven Oluşturma, İnovasyon Teknikleri, Çevresel Dinamizm, Örgütsel İnovasyon Yeteneği	Teknolojik Türbülans, Uzun Vadeli Yönelim, Risk Eğilimi	Organizasyon Performansı, İnovasyon Programı Performansı, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı, Yönetim Kontrol Sistemi	Jaskyte ve Liedtka, 2022; Häufner ve ark., 2021; Wilson ve Dobni, 2022; Verma ve ark., 2023; Robbins ve Fu, 2022

Yayınlarda ele alınan teorilerin analizi için excel programında konsept matrisi oluşturulmuştur (Salipante, Notz ve Bigelow, 1982). 28 adet yayının iteratif içerik analizi neticesinde inovasyon yönetim teorileri, örgüt kuramları ve yeni trendler başlığı ile üç ayrı küme belirlenmiştir. İnovasyon yönetim teorilerinde çalışmaların inovasyon, dinamik yetenekler ve girişimcilik alanlarında yoğunlaştığı görülmüştür. İnovasyon yönetim teorileri alanındaki çalışmaların kapsamı ve gelecek araştırma önerileri Tablo-8’de sunulmuştur.

**Tablo-8: İnovasyon Yönetimi Teorilerine İlişkin Çalışmalar ve Öneriler**

<b>Mevcut Çalışmalar: İnovasyon Yönetim Teorileri</b>	<b>Yazarlar</b>	<b>Gelecek Araştırma Önerileri</b>
<b>İnovasyon</b>		
Kapsayıcılık, bireyin içsel değerlerini ve hedeflerini dışa vurma eğilimini etkiler.	Goto, Makino ve Ando (2022)	Meinel ve arkadaşları (2020) yeniliğin, Magistretti ve arkadaşları (2022) yeni fikirlerin hijyen faktörü olduğunu ve değer yaratımına katkıda bulunmadığını belirtmiştir. Jaskyte ve Liedtka (2022), etnografik araştırma ve prototip
Tasarım düşüncesi, inovasyon sürecinin fikir üretme aşamasında etkilidir.	Bagno, Salernob ve da Silva (2017)	
<b>Dinamik Yetenekler</b>		
Tasarım odaklı düşünme, algılama, yakalama ve dönüşüm boyutu içeren dinamik bir yetenektir.	Magistre, Ardito ve Messeni (2021), Liedtka (2020)	
Tasarım odaklı düşünme ile dinamik yetenekler arasındaki ilişki nedenseldir.	Roth, Raue ve Neyer (2023)	Tasarım düşüncesi, dijital teknolojiler ve dinamik yetenekler alanlarında var olan ve ortaya çıkan ilişkileri anlamaya yönelik çalışmalar yapılabilir (Magistretti ve ark., 2021).
Örgütsel yenilikçilik yeteneğinin, tasarım düşüncesi ile örgütsel inovasyon performansı arasındaki ilişkide aracı rolü bulunmaktadır.	Robbins ve Fu (2022)	
Tasarım düşüncesinin firmanın performansı ve inovasyon üzerindeki etkisini çeşitli ara sonuçlarla ilişkili olarak ele alınabilir	Jaskyte ve Liedtka (2022)	
<b>Girişimcilik</b>		
Tasarım odaklı düşünme, takım işbirliği ve paydaş katılımı yönleri ile en etkili girişimcilik modelidir.	Mansoori ve Lackeus (2020)	
Tasarım düşüncesini yalın girişim ve iş modeli kanvası ile bir araya getiren model önerisinde bulunulmuştur.	Reis, Fleury ve de Carvalho (2021)	Birçok firma tarafından aynı anda birden fazla inovasyon metodu ile deneme yapıldığı için, bunların ortak kullanımı empirik olarak araştırılabilir (Micheli ve ark, 2019; Jaskyte ve Liedtka, 2022)
Çevik ürün geliştirme ve yalın girişim gibi yaklaşımlar süreç ve faaliyet odaklı iken tasarım düşüncesi faaliyet, beceri, yaklaşım ve mantıkların karışımıdır.	Micheli ve ark. (2019)	

Örgüt kuramlarına yönelik çalışmaların örgüt kültürü, örgütsel değişim, örgütsel çift yönlülük ve örgütsel çeviklik alanlarında yapıldığı görülmüştür. Örgüt kuramlarına yönelik çalışmaların kapsamı ve gelecek araştırma önerileri Tablo-9'da sunulmuştur.

**Tablo-9: Örgüt Kuramlarına Yönelik Çalışmalar ve Öneriler**

<b>Mevcut Çalışmalar: Örgüt Kuramları</b>	<b>Yazarlar</b>	<b>Gelecek Araştırma Önerileri</b>
<b>Örgüt Kültürü</b>		
Tasarım odaklı düşünme ile organizasyon kültürü sıkı bir şekilde bağlıdır.	Elsbach ve Stigliani (2018)	Örgüt kültürü ile uyumsuzluğunun etkileri literatürde sıklıkla araştırılmıştır (Wrigley ve ark., 2020; Carlgreen ve ark., 2016, Coco ve ark., 2020). Ancak başarısızlığın sadece kültüre atfedilmesi yaklaşımın eksik kaldığı alanı işaret etmektedir. Tasarım odaklı düşünmenin başarılı ve başarısız uygulamalarını karşılaştırarak veya farklı
Tasarım odaklı düşünmenin örgüt kültürü ile uyumsuzluğu çeşitli problemlere yol açar.	Carlgreen ve BenMahmoud-Jouini (2022); Coco, Calcagno ve Lusiani (2020)	
<b>Örgütsel Değişim</b>		
Tasarım, organizasyonel değişime liderlik etme ve hatta kişisel gelişim alanlarına yönelmektedir.	Verganti ve ark. (2021)	Tasarım düşüncesinin örgütsel değişimi desteklemek için etkili bir paradigma olup olmadığı, avantajları veya sınırları incelenebilir (Verganti ve ark., 2021). Liderlik stili ve özellikleri alanda çok az ve kavramsal seviyede çalışılan alanlar olup gelecek çalışmalarda bu konuya yer verilebilir.
Tasarım düşüncesi, örgütsel değişim için stratejik bir araç olarak kullanılabilir.	Björklund ve ark. (2020)	
Değişim ihtiyacını keşfetmek ve rehberlik ederek, destek olarak, etkileşim kurarak, güven oluşturarak ve aşırı müdahale etmeden liderlik yapmak önemlidir.	Bason ve Austin (2019)	
<b>Örgütsel Çift Yönlülük ve Örgütsel Çeviklik</b>		
Tasarım odaklı düşünme çok yönlü öğrenmeyi kolaylaştırarak inovasyonu etkiler.	Zheng (2018)	
Orta düzey yöneticilerin ataletle verecekleri tepkiye yönelik örgütsel çift yönlülüğü içeren model geliştirilmiştir.	Randhawa ve ark. (2021)	Farklı teorik çalışmalarla entegrasyon tasarım odaklı düşünmenin etkilerini anlamaya yardımcı olabilir (Jaskyte ve Liedtka, 2022).
Tasarım düşüncesi ve organizasyonel çevikliği bir araya getiren model önerilmiştir.	Chouki ve ark. (2021)	

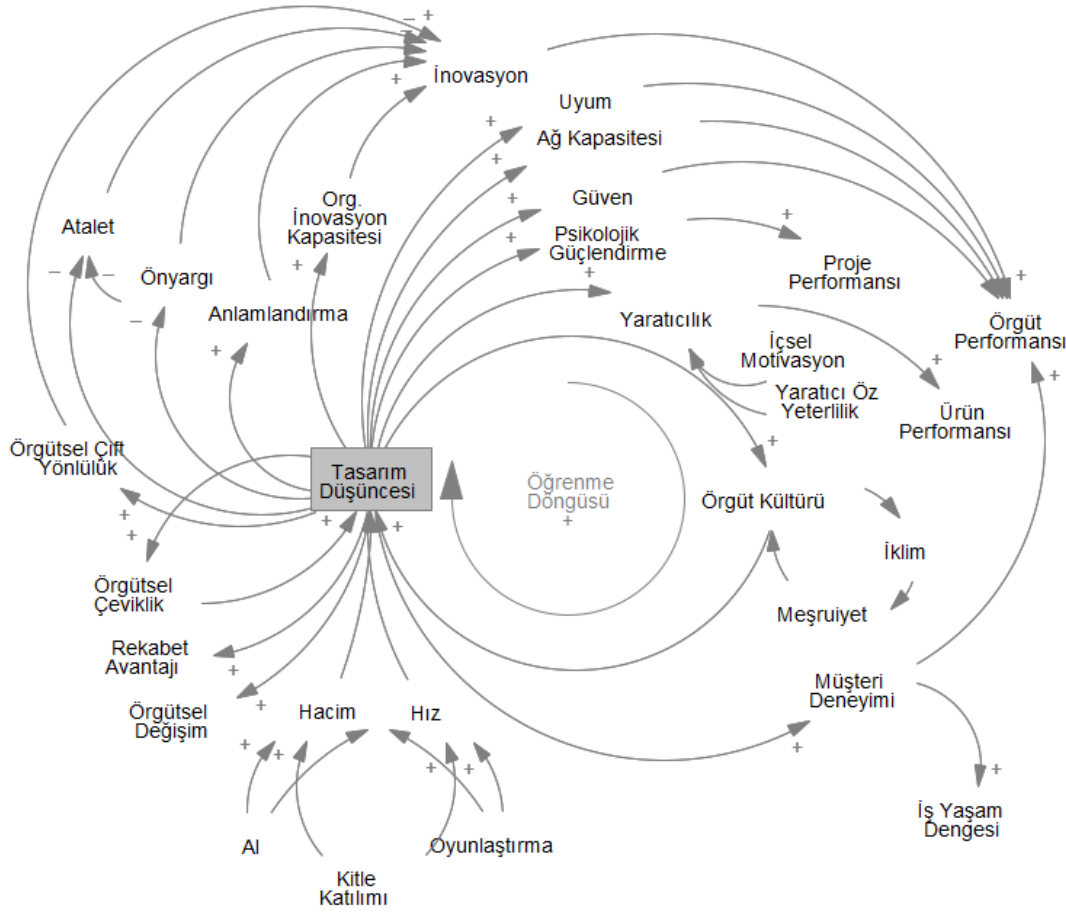
Bir diğer küme sistem yaklaşımı, yapay zeka ve karar verme ile ilgili çalışmalarını içermektedir. Çalışmaların kapsamı ve gelecek çalışma önerileri Tablo-10'da sunulmuştur.

**Tablo-10: Gelişen Alanlar ve Çalışma Önerileri**

<b>Mevcut Trendler</b>	<b>Çalışmalar: Yeni</b>	<b>Yazarlar</b>	<b>Gelecek Araştırma Önerileri</b>
<b>Sistem Yaklaşımı</b>			
Ekosistem genişletilen sosyoteknik sistem modelinin "tasarım için sürekli sistem yaklaşımı" adlı çevik ve tasarım düşünme ile mümkündür.	perspektifiyle sistem için sürekli ilkesi, tasarım düşünme ile	Shaba ve ark. (2023)	Sistem düşüncesinin tasarım düşünmesinden farkı ve karmaşık sistemsel zorluklar karşısında etkinliği araştırılabilir (Verganti ve ark., 2021). Tasarım düşüncesinin ekosistem ve çoklu paydaş katılımıyla ampirik olarak çalışılması değerlendirilebilir.
<b>Yapay Zeka ve Yeni Teknolojiler</b>			
Tasarım odaklı düşünme, yapay zekanın etkisiyle anlam yaratma faaliyetine dönüşebilir.		Verganti ve ark. (2020)	
Kitle katılımından yararlanarak tasarım odaklı düşünmenin kullanıcılarından uzaklaşma ve çeşitlilik eksikliği gibi sorunları ortadan kaldırabilir.		Mount, Round ve Pitsis (2020)	Yapay zekanın özellikle karar verme ve yeni fikir üretme sürecinde tasarım odaklı düşünme pratiğine ve mevcut teorilere etkisi incelenebilir (Verganti ve ark., 2020).
Oyunlaştırma, süreçlerinin uygulanması için potansiyel bir araç olabilir.	yansıtma için	Roth, Schneckenberg ve Tsai (2020)	
<b>Karar Verme ve Bilişsel Özellikler</b>			
Tasarım düşüncesi, bilişsel önyargılarını azaltarak daha etkili kararlar almayı sağlar.		Liedtka (2015)	Tasarım odaklı düşünmenin etkilerini daha iyi anlamak için nörobilim, bilişsel önyargı, psikolojik güçlendirme ve pozitif psikoloji gibi farklı alanlarda disiplinler arası çalışmalar yapılabilir (Jaskyte ve Liedtka, 2022; Auernhammer ve Roth, 2021)
Başarısız deneylerle ilgili kariyer endişeleri örgütsel öğrenmeyi sınırlar ve bilgi asimetrisi ile birleşerek vekalet problemi doğurur.		Ganz (2020)	

Literatür sentezi sonucunda ulaşılan ilişki harita Şekil-10'da sunulmuştur. Şekil-10, bu başlıkta incelenen belirli teorik çalışmaların genel bir resmini sunmakla beraber potansiyel araştırma konularının yakalanmasına fırsat sağlayabilecektir.

**Şekil-10: Tasarım Odaklı Düşünme ile İlgili Teorilerin Genel Görünümü**



**Kaynak:** Yazarlar tarafından Vensim programında oluşturulmuştur.

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı yönetim alanında tasarım odaklı düşünmeye yönelik genel bir anlayış geliştirmek, teorik kapsamının genişlemesine katkı sağlamak ve gelecekteki araştırma konularını belirlemektir. Bu amaçla yönetim alanındaki araştırmaların bibliyometrik özellikleri ve entelektüel yapısı analiz edilmiş ve aşağıda belirtilen sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yayın trendleri incelendiğinde, en yüksek araştırma sayısına 2020 yılında ulaşıldığı belirlenmiştir (19 yayın).
- En çok atıf alan yayın, "*Innovation as a learning process: Embedding design thinking*" isimli çalışmadır (324 atıf).
- En üretken dergi *Creativity and Innovation Management* olarak belirlenmiştir (15 yayın). Yayınların dağılımında Bradford yasasına uyum gözlemlenmemiştir.



- Magistretti, en üretken ve en çok bibliyografik eşleşmeye sahip yazardır (10 belge, 5.633 bağlantı gücü). Yazarların üretkenliğinde Lotka yasasına uyum gözlemlenmiştir ( $p=0,937>0,05$ ).
- Dergiler arasında bibliyografik eşleşme analizinde, 2 küme belirlenmiştir. *Journal Of Product Innovation Management*'ın merkezi bir etkisi olduğu görülmüştür (11 belge, 2377 bağlantı gücü).
- Yazarlar arasında bibliyografik eşleşme analizinde, 3 küme belirlenmiştir.
- Ortak kelime analizi sonucunda 6 küme ve 49 anahtar kelime belirlenmiştir. 28 adet yayının iteratif içerik analizi neticesinde inovasyon yönetim teorileri, örgüt kuramları ve yeni trendler başlığı ile 3 küme belirlenmiştir.

Bu çalışmanın sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma, WoS veritabanından alınan 98 yayın ile sınırlıdır. Gelecek çalışmalarda farklı veri tabanlarını kapsayan çalışmalar yapılması önerilebilir.

### **Kaynakça**

- Al, U. 2008. *Türkiye'nin bilimsel yayın politikası: Atıf dizinlerine dayalı bibliyometrik bir yaklaşım* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92. [https://www.researchgate.net/publication/5248069\\_Design\\_Thinking](https://www.researchgate.net/publication/5248069_Design_Thinking)
- Buchanan, R. (2001). Design research and the new learning. *Design Issues*, 17(4), 3-23. <http://www.jstor.org/stable/1511916>
- Buchanan, R. (2019). Systems Thinking and Design Thinking: The Search for Principles in the World We Are Making. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 5, 85-104. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.04.001>
- Comerio, N., & Strozzi, F. (2019). Tourism and its economic impact: A literature review using bibliometric tools. *Tourism Economics*, 25(1), 109-131. <https://doi.org/10.1177/1354816618793762>
- Dewey, J. (2011). The need for a recovery of philosophy. Robert B. Talisse ve Scott F. Aikin (Ed.), *The Pragmatism Reader: From Peirce Through the Present* içinde (s. 109-140). New Jersey:Princeton University Press. (Orijinal eserin yayın tarihi 1917)



- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
- Dorst, K. (2011). The core of ‘design thinking’ and its application. *Design Studies*, 32(6), 521-532. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: a review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>
- Jaskyte, K., & Liedtka, J. (2022). Design thinking for innovation: Practices and intermediate outcomes. *Nonprofit Management & Leadership*, 32(4), 555-575. <https://doi.org/10.1002/nml.21498>
- Krippendorff, K. (1989). On the essential contexts of artifacts or on the proposition that “design is making sense (of things).”. *Design Issues*, 5(2), 9-39. <https://doi.org/10.2307/1511512>
- Kuhn, T. (2017). *Bilimsel devrimlerin yapısı* (9. baskı). (N. Kuyaş, Çev.). İstanbul: Alan Yayıncılık. (Orijinal eserin yayın tarihi 1982).
- Laudan, L. (1981). A Confutation of Convergent Realism. *Philosophy of Science*, 48 (1), 19-49
- Liedtka, J. (2015). Perspective: linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 925-938. <https://doi.org/10.1111/jpim.12163>
- Martin, R. (2009). *The design of business: why design thinking is the next competitive advantage*. Massachusetts: Harvard Business Press.
- Micheli, P., Wilner, S., Bhatti, S., Mura, M., & Beverland, M. (2019). Doing design thinking: conceptual review, synthesis and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 36(2), 124-148. <https://doi.org/10.1111/jpim.12466>
- Mount, M., Round, H., & Pitsis, T. S. (2020). Design Thinking Inspired Crowdsourcing: Toward a Generative Model of Complex Problem Solving. *California Management Review*, 62(3), 103-120. <https://doi.org/10.1177/0008125620918626>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T.C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J.M., Akl, E.A., Brennan, S.E., Chou, R., Glanville, J. ,

- Grimshaw, J.M., Hróbjartsson, A., Lalu, M.M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., McGuinness, L. A., ...Moher, D. (2021) The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews, *BMJ* 2021;372:n71, 1-9. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Rae, J. (2014, 4 Nisan). Design can drive exceptional returns for shareholders. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/04/design-can-drive-exceptional-returns-for-shareholders> adresinden 1 Eylül 2023 tarihinde alınmıştır.
- Randhawa, K. & Nikolova, N. & Ahuja, S. & Schweitzer, J. (2021). Design Thinking Implementation for Innovation: An Organization's Journey to Ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 38 (6), 668-700. <https://doi.org/10.1111/jpim.12599>
- Rösch, N., Tiberius, V., & Kraus, S. (2023). Design thinking for innovation: context factors, process, and outcomes. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 160-176. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2022-0164>
- Salipante, P., Notz, W., & Bigelow, J. (1982). A Matrix Approach to Literature Reviews. *Research in Organizational Behavior*, 4, 321-348
- Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Steen, M. (2013). Co-Design as a process of joint inquiry and imagination. *Design Issues*, 29(2), 16-28. <https://www.jstor.org/stable/24266991>
- Stompff, G., Joosten, M., Prince, A., Claessens, M., Geurts, W., & Köppchen, A. (2022). Touch ground: Introducing design inquiry in higher education. D. Lockton, S. Lenzi, P. Hekkert, A. Oak, J. Sádaba, & P. Lloyd (Eds.), *DRS2022: Bilbao*, 25 Haziran-3 Temmuz içinde (s. 1-10). Bilbao, İspanya. <https://doi.org/10.21606/drs.2022.552>
- Verganti, R., Dell'Era, C., & Swan, K. (2021). Design thinking: Critical analysis and future evolution. *Journal of Product Innovation Management*, 38(6). <https://doi.org/10.1111/jpim.12610>
- Wittgenstein, L. (1986). *Philosophical investigations* (3. baskı). (G.E.M. Anscombe, Çev.). Oxford: Basil Blackwell Ltd. (Orijinal eserin yayın tarihi 1958).