



**11. ÖRGÜTSEL
DAVRANIŞ
KONGRESİ**

11. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ BİLDİRİ KİTABI

DÜZENLEYEN

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ

ESER ADI

**11. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ
BİLDİRİ KİTABI**

EDİTÖRLER

Prof. Dr. Aysun KANBUR

Prof. Dr. Engin KANBUR

**31 Ekim – 3 Kasım 2024
KASTAMONU**

11. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KONGRESİ

BİLDİRİ KİTABI

31 Ekim – 3 Kasım 2024
KASTAMONU

ISBN
.....

İnternet Adresi
<https://odk.kastamonu.edu.tr/>

Elektronik Yayın Formatı
Pdf

11. Örgütsel Davranış Kongresi, Üniversitelerarası Kurul (ÜAK) Doçentlik Yeni Kriterleri'ni karşılamaktadır. Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı (ÜAK) tarafından Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Temel Alanı için ilan edilen ve 8. Bilimsel Toplantı maddesi b bendinde yer alan "diğer uluslararası/ulusal bilimsel toplantının düzenleme komitesinde kurum/tüzel kişilik/karar organı tarafından resmi olarak görevlendirilmiş üniversite/enstitü/bilimsel kurum/branş derneği akademisyen temsilcisi bulunması zorunludur" şeklindeki ifadeyi karşılamak üzere Kastamonu Üniversitesi Rektörlüğü (Personel Daire Başkanlığı) tarafından 23.08.2024 tarih ve E-35980405-051-2400103290 sayılı yazısıyla Prof. Dr. Aysun KANBUR ve Prof. Dr. Engin KANBUR Akademisyen Temsilcisi olarak görevlendirilmiştir.

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



11 ÖRGÜTSEL
DAVRANIŞ
KONGRESİ

SUNUŞ

ISBN numarası alındığında eklenecektir.





11 ÖRGÜTSEL
DAVRANIŞ
KONGRESİ

ÖNSÖZ

ISBN numarası alındığında eklenecektir.



KONGRE DANIŞMA KURULU

Prof. Dr. Aşkın KESER	Bursa Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşegül Asuman AKDOĞAN	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Azize ERGENELİ	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Azmi YALÇIN	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Cavide UYARGİL	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Deniz ELBER BÖRÜ	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Enver ÖZKALP	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Güler İSLAMOĞLU	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. H. Nejat BASIM	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. İnci ERDEM ARTAN	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut PAKSOY	İstanbul Kültür Üniversitesi
Prof. Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Serpil AYTAÇ	Fenerbahçe Üniversitesi
Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU	Bursa Uludağ Üniversitesi

KONGRE YÜRÜTME KURULU

Prof. Dr. Aysun KANBUR	Kastamonu Üniversitesi (Kongre Dönem Başkanı)
Prof. Dr. Engin KANBUR	Kastamonu Üniversitesi (Yürütme Kurulu Başkanı)
Prof. Dr. Azmi YALÇIN	Çukurova Üniversitesi (Kongre İletişim Koordinatörü)
Prof. Dr. H. Nejat BASIM	Başkent Üniversitesi (Kongre Çalıştay Koordinatörü)
Prof. Dr. Senay Yürür KARSLIOĞLU	Yalova Üniversitesi (Önceki Kongre Dönem Başkanı)
Doç. Dr. Mustafa CANBEK	Amasya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERTEK	Kastamonu Üniversitesi
Dr. Eray AYDIN	Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı
Öğr. Gör. Emine Didem BİBER	Kastamonu Üniversitesi
Öğr. Gör. Erhan ÇELİK	Kastamonu Üniversitesi
Arş. Gör. Murat ZORKUN	Kastamonu Üniversitesi
Arş. Gör. Sevim YILMAZ	Kastamonu Üniversitesi
Doktora Öğrencisi Duygu Gülsün ALTIKULAÇ	Kastamonu Üniversitesi
Doktora Öğrencisi İlyas Ertuğrul İNAN	Kastamonu Üniversitesi
Çetinay BAŞBİLEN	Kastamonu Belediyesi
Kastamonu Sivil Havacılık Derneği	
Black & White Software Design	

2006

KONGRE BİLİM KURULU

Prof. Dr. Ali Murat ALPARSLAN	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Aşkın KESER	Bursa Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Aysun KANBUR	Kastamonu Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe Çiğdem KIREL	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşegül Asuman AKDOĞAN	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Azize ERGENELİ	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Azmi YALÇIN	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Belgin AYDINTAN	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Bilçin TAK MEYDAN	Bursa Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Cavide UYARGİL	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Çiğdem VATANSEVER	Namık Kemal Üniversitesi
Prof. Dr. Deniz Elber BÖRÜ	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Edip ÖRÜCÜ	Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Engin KANBUR	Kastamonu Üniversitesi
Prof. Dr. Enver AYDOĞAN	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Enver ÖZKALP	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Erkan Turan DEMİREL	Fırat Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih ÇETİN	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Güler İSLAMOĞLU	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Gülten Eren GÜMÜŞTEKİN	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. H. Nejat BASIM	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Hakkı AKTAŞ	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Hakkı Okan YELOĞLU	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. İnci ERDEM ARTAN	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. İrfan ÇAĞLAR	Hitit Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mahmut PAKSOY	İstanbul Kültür Üni.
Prof. Dr. Olcay Bige AŞKUN	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Özlem Çetinkaya BOZKURT	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Prof. Dr. Pelin KANTEN	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Pınar Süral ÖZER	Dokuz Eylül Üniversitesi
Prof. Dr. Selami SARGUT	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Sema POLATCI	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Prof. Dr. Senay Yürür KARSLIOĞLU	Yalova Üniversitesi
Prof. Dr. Serdar BOZKURT	Yıldız Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Serpil AYTAÇ	Fenerbahçe Üniversitesi
Prof. Dr. S. Arzu WASTI	Sabancı Üniversitesi
Prof. Dr. Tülay İlhan NAS	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Yücel EROL	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU	Uludağ Üniversitesi

KONGRE DESTEK EKİBİ

Öğrenci	Nurullah Emin CAMCI	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	Alper Ertuğrul BAKAN	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	Abdurrahman DİKMEN	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	Akın TEYMURHANOĞLU	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	Baran ÖNEL	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	Berra DOĞAN	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	Ece Naz KADIOĞLU	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	Ergün KARABURÇ	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	Fadime AYDIN	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	Gizem KOÇ	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	Hasan ERMİŞ	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	İbrahim Can TOPCU	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	İsa AKISKAL	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	M. Ulaş KELLEÇİOĞLU	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	Nuran BOSTANCIOĞLU	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	Nur Cennet OCAK	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	Remzi Anıl PALTA	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	Seda KARAAHMETOĞLU	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	Tuğba YILDIZ	Kastamonu Üniversitesi
Öğrenci	Tülin DİLMAÇ	Kastamonu Üniversitesi

2006

DESTEKLEYEN KURUMLAR



Katkılarından dolayı destekleyen kurumlara teşekkür ederiz.

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ.....	3
ÖNSÖZ	4
KONGRE DANIŞMA KURULU.....	5
KONGRE YÜRÜTME KURULU.....	6
KONGRE BİLİM KURULU	7
KONGRE DESTEK EKİBİ.....	8
DESTEKLEYEN KURUMLAR.....	9
İÇİNDEKİLER.....	10
1. OTURUM	15
Yapay Zeka	15
Algoritmaların Gözünden: İşe Alımda Yapay Zekâ Kullanımının Örgütlerde Çeşitlilik Üzerindeki Etkileri <i>Olgun Irmak ÇETİN</i>	15
İş Talepleri-Kaynaklar (Jd-R) Teorisi Perspektifinden Yapay Zekâ: Sistematik Bibliyometrik Analiz <i>Perihan ŞENEL TEKİN, Fevziye BEKAR, Halide YARAR, Duysal AŞKUN ÇELİK, Meral KIZRAK</i>	20
Yapay Zekâ Kaygısı: Sağlık Bilimleri Öğrencileri Üzerinde Bir İnceleme <i>Semiha KILIÇASLAN, Ash KAYA</i>	27
İşe Alımda Algoritmik Yanlılığı Gidermeye Yönelik Yapay Zekâ Tekniklerinin Derinlemesine İncelemesi <i>K. Bahar MERİÇ ATAKAN</i>	34
Strateji ve Davranış.....	37
Vicdani Zekânın Öğrenme Çevikliği Üzerindeki Etkisi: Sosyal Medya Kullanım Süresinin Aracılık Rolü <i>Sevda DEMİR, Mesut KARAMAN</i>	37
İşletmelerde Girişimci Liderlik, Örgütsel Yenilik ve İnovasyon Yeteneğinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi <i>Muhammet YÜKSEL, Gülşah KARAVARDAR</i>	43
Örgütlerde Stratejik Planlamanın Yapılmasında Stratejik Düşüncenin Rolü <i>Ömer Faruk DİKEN</i>	50
Şirket Hikâyeleri Üzerinden Örgütsel Değerleri Anlamak: Bir Doküman İncelemesi <i>Nazmiye Ülkü PEKKAN</i>	55
Psikolojik Sermaye.....	61
Psikolojik Sermaye ve Çalışan Sessizliği İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü <i>Gamze GÜNER KİBAROĞLU, Burcu TOSUN, H. Nejat BASIM</i>	61
Üniversite Öğrencilerinde Esenlik Hali ve Akademik Öz Yeterlilik: Tek Seferlik Bir Minnettarlık Müdahalesinin Rastlantısal Kontrol Deneyi <i>Serin İŞİAÇIK, Neslihan TURNALAR ÇETİNKAYA</i>	67



Psikolojik Sermaye ve İşte Mutluluk Etkileşiminde Mesleki Kimliğin Aracılık Rolü: Özel Güvenlik Görevlileri Üzerine Bir Araştırma <i>Sema POLATCI, Selcan UÇAN ÖZCAN, İfakat ATAK</i>	72
Türkiye’de Hedonik ve Eudaimonik Yönelim, Yaşamda Anlam ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi <i>Önder SAKAL</i>	77
2. OTURUM	88
Havacılıkta Çalışan Davranışı	88
Sahne Arkasındaki Kahramanlar: Hava Aracı Teknisyenlerinin Aşırı Vasıflılıkları ve İşe Tutkunlukları <i>Tugay ÖNEY, Nida PALABIYIK, Seçil ULUFER KANSOY</i>	88
Havacılıkta Çevresel Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü <i>Engin KANBUR, Volkan MAZIOĞLU</i>	94
Stajyer Memnuniyeti ile İşyeri Tercihi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Havacılık Yönetimi Bölümü Örneği <i>Ahmet ERTEK, Sevim YILMAZ, Serap ERTEK</i>	99
Nepotizm	105
Nepotizm ve Paydaşlar Bağlamında Sessiz İşe Alma (Quiet Hiring) Olgusunun Analizi <i>Güzin KIYIK KICIR</i>	105
Siyasi Ayrımcılık Algısı ve Örgütsel Duyarsızlaşma İlişkisinde Psikolojik Sağlamlığın Aracılık Rolü <i>Fazilet NOHUT, Hasan TUTAR</i>	109
Yaşlı Çalışanların İşte Ayrımcılık Algısı <i>Zübeyir ÖZÇELİK</i>	114
Kişi-İş Uyumu	120
Kişi-Organizasyon ve İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Antakya Medeniyetler Korosu Örneği <i>Deniz YILDIZ, Reyhan Ayşen WOLFF</i>	120
Ertelemeye Gelen İş Tatminsizliği: Kişi-İş Uyumsuzluğunun Azaltıcı Rolü <i>Esra AYDIN, Fatih ÇETİN, H. Nejat BASIM</i>	126
Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin XYZ Kuşaklar Açısından İncelenmesi: Sanal Örgütlerde XYZ Kuşak Çalışan Örneği <i>Müge ÜNAL, A. Çiğdem KIREL</i>	131
3. OTURUM	136
Güç Mesafesi	136
Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Meta Analiz Yöntemiyle İncelenmesi..... <i>Coşkun AKÇA, İbrahim YALÇIN</i>	136
Örgütsel Güç Mesafesinin Politik Davranış Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İtaatin Aracılık Rolü <i>Mustafa ALTINTAŞ, Murat KORKMAZ</i>	142
Çalışma Yaşamında İki Ucu Keskin Kılıç: Gücsüzün Gücü (Underdog Effect) Öncülleri ve Ardılları <i>Pelin KANTEN, Yener PAZARCIK, Merve Gözde DURMAZ, Abdullah KIRAY</i>	148

Alturistik Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi ve Yöneticiye Güven Arasındaki İlişkiler <i>Zülfi Umut ÖZKARA</i>	154
Örgütsel Sinizmin Fikir Geliştirme Davranışları Üzerine Etkisi <i>Hilal ERTURHAN İŞKİN</i>	161
Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracı Rolü <i>M. Selman KOBANOĞLU, Ali BAYRAM</i>	166
Sosyotelizm	171
Dijitalde Yok Sayılma: Sanal Dışlanma	
<i>Tuğba Tuğçe TURAK, Alptekin DEVELİ</i>	171
Çalışanların Gözünde Yönetici Sosyotelizmi: Demografik Özellikler Fark Oluşturur mu? <i>Duygu Gülsün ALTIKULAÇ, Aysun KANBUR</i>	174
Sosyotelizme (Phubbing) Maruz Kalmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Dışlanmanın ve Sessizliğin Rolü <i>Lale ORAL ATAÇ, Ali GÜRSOY, Kemal KÖKSAL, Hilmiye TÜRESİN</i>	178
4. OTURUM	183
Teknoloji Farkındalığı	183
Esnek Çalışma Algısının, Dijital ve Çevik Örgüt Kültürünün Teknoloji Kullanımı Üzerindeki Etkisi: Çalışanların Perspektifinden Bir İnceleme <i>Gökçe AKDEMİR ÖMÜR, Mesut ÖZTIRAK, Ayşe Meriç YAZICI, Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU</i>	183
Çalışanların Teknoloji Farkındalığının İş Güvencesizliği ve Öznel İyi Oluşları Üzerine Etkisi <i>Deniz ELBER BÖRÜ, Mustafa BEKMEZCİ</i>	191
Akıllı Teknoloji, Yapay Zekâ, Robotik ve Algoritmalar Farkındalığı Ölçeğinin İkinci Aşama Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri <i>Ufuk BAŞAR, İlayda ÖZKAN</i>	197
Yeni Nesil Teknolojilerin Z Kuşağı Üzerindeki Örgütsel Davranışa Etkisi: Dao, Metaverse ve Dijital İkizler <i>Begüm AL</i>	202
Motivasyon	207
Yöneticiye Güvenin Etik İklimin Çalışan Motivasyonuna Etkisinde Aracılık Rolü: Türkiye Doğalgaz Sektörü Örneği <i>Server Sevil AKYÜREK, Gökhan KARADİREK</i>	207
İşgören Avukatlığı ve Motivasyonel Dilin Çalışan Enerjisi Üzerine Yansımaları <i>Elif KIPRIZCI, Aysun KANBUR</i>	212
Deneyimsel Öğrenme Kuramı Bağlamında Dijital Dönüşüm, Çalışan Deneyimi ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi <i>Songül GÖKHAN, Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN</i>	217
Çalışanların Paternalist Liderlik Algılarının Kolektif Yeterliklerine Etkisinde İçsel Motivasyonun Rolü <i>Ertuğrul TEKİN, Abdullah YILMAZ</i>	224
Üretkenlik Dışı Davranışlar	229

Örgütsel Bağışıklığın Yıkıcı İnovasyona Etkisi <i>Tayfun AYDOĞDU, Bünyamin AKDEMİR</i>	229
Yıkıcı (İstismarcı) Yönetim Ölçeği Kısa Formu'nun Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi <i>Seda GÜĞERÇİN</i>	234
Seçici Nezaketsizlik? Hollanda'daki Yüksek Nitelikli Türk Kadınlarının İşyeri Deneyimleri <i>Benan GÖK</i>	239
Çalışanlarda Bilgi Saklama Davranışının Örgütsel Adalet ve Arkadaşlık Bağlarıyla İlişkisi <i>Erman KILINÇ</i>	243
5. OTURUM	249
Liderlik	249
İyiliksever Liderliğin İş Yaşamında Gelecek Zaman Algısına Etkisinde Kişiyeye Özgü Esnek Anlaşmaların Aracı Rolü <i>İhsan İlker ÇİTLİ, Nihan BİRİNCİOĞLU, Hüseyin ÇİÇEKLIOĞLU</i>	249
Dönüşümcü Liderliğin Öğrenen Örgüt Üzerindeki Etkisinde Değişime Açıklık ve Yenilikçi İş Davranışlarının Rolü <i>Bumin Çağatay AKSU</i>	255
Çalışan Sağlığı ve Güvenliği'ne Liderlik Etmek: Türkiye'ye Özgü Bir Model Arayışı <i>Çiğdem VATANSEVER, Elif SUNGUR</i>	260
Paradoksal Liderliğin Çalışanın İşte Gelişimine Etkisinde Çalışanın Sosyal Cesaretinin Aracı Rolü <i>Ömer KARADEMİR</i>	263
Bibliyometrik Analizler	270
Yine mi Bibliyometri: Alan Kongrelerinde Sunulan Bildiriler Üzerine Bir İnceleme <i>Serap DEMİRLER</i>	270
Örgütsel Davranış Yazınında Öne Çıkanlar: Journal of Organizational Behavior (2022- 2024) Üzerine Bir İnceleme <i>Eray AYDIN, Engin KANBUR, Volkan MAZIOĞLU</i>	275
Sağlık Yönetiminde Liderlik ve Yenilikçilik: Literatürdeki Bibliyometrik Eğilimler <i>Kübra BAŞAR, Olgun İrmak ÇETİN</i>	280
Örgütsel Öğrenme Alanında Yapılmış Lisansüstü Tezlerle Yönelik Betimsel Bir Analiz <i>Hanifi KARAÇINAR</i>	286
Dijitalleşme	292
Yapay Zekâ Çağında Nörobilim Temelli Liderliğin Duygusal Zekâ Bağlamında Değerlendirilmesi <i>Eda TELLİ</i>	292
Dijital Liderliğin Teknoloji Benimsemeye Etkisinde Dijital Olgunluğun Rolü.....	296
<i>Sabri KÖSE, Erkan ERDEMİR</i>	296
Dijital Örgüt Kültürü: Bibliyometrik Analiz <i>Yıldız TENTERİZ, Pınar SÜRAL ÖZER, Ebru TOLAY</i>	303



11 ÖRGÜTSEL
DAVRANIŞ
KONGRESİ

Dijital Dönüşümün Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Dijital Liderliğin Aracılık Rolü

Hasan DAĞLAR, Aslı ÖZTÜRK311

6. OTURUM317

İş ve Stres317

İş Yükü Düzeyinin İş Stresine Etkisi: Gemi Balıkçıları Üzerine Bir Araştırma

Altan AYAN317

Rol Belirsizliğinin İş ile İlgili Kaygı Üzerindeki Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracı Rolü

İlhami YÜCEL, Murat BAŞ, Nida Bengisu TORUN323

Ağır İş Yatırımı

Ethem TOPÇUOĞLU, Selen UYGUNGİL ERDOĞAN, Onur OKTAYSOY329

Stresli Çalışma Yaşamı mı, Esnaf Psikolojisi mi Daha Esnek? Kuyumculuk Sektöründe Nitel Bir Araştırma

Serap DEMİRLER335

Etik ve Liderlik340

Etik Liderliğin Özgeci Davranış Üzerindeki Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü

Aynur TAŞ KAYA340

Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Gücü: Ulusal Yazına Meta-Analitik Bir Yaklaşım

Hilmiye TÜRESİN, Hüseyin ÇELİK, Lale ORAL ATAÇ347

Merhametin Etik Davranışlar Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Rolü

Öznur KONCAGÜL, Ali Şahin ÖRNEK351

Etik Liderlik Çalışmaları Üzerine Bir İnceleme

Aslı ERCAN ÖNBIÇAK, Aslı KAYA354

Negatif Duygulanım359

Bize Ne Getirdin Yalnızlık: İş Yerinde Yalnızlığın Sonuçlarına Yönelik Fenomenolojik Bir Çalışma

Mehmet ERTEM, Mustafa Doruk MUTLU359

Öğrenilmiş Çaresizliğin Proaktif Davranışlar Üzerindeki Etkisinde Korku İkliminin Düzenleyici Rolü

Merve Gözde DURMAZ, Pelin KANTEN, Benan ARDA, Gülten GÜMÜŞTEKİN364

Yönetici Mizah Davranışı, Çalışanın Duygusal Tükenmişliği Üzerinde Etkili Midir?

Kemal Can KILIÇ, Buse DEMİRAY, Tuğba SOYMAN, Azmi YALÇIN374

Çalışma Hayatında Başarılı Olduğuna İnan(a)mamak: Imposter (Sahtekâr) Sendromu

Üzerine Nitel Bir Araştırma

Gül Selin TÜRKYILMAZ, Dilek Işılay ÜÇOK380

1. OTURUM

Yapay Zeka

Algoritmaların Gözünden: İşe Alımda Yapay Zekâ Kullanımının Örgütlerde Çeşitlilik Üzerindeki Etkileri

Doç. Dr. Olgun Irmak ÇETİN

Trakya Üniversitesi, oirmakcetin@trakya.edu.tr

Özet

Bu çalışma, yapay zeka (YZ) destekli işe alım süreçlerinin çeşitlilik üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. Araştırma, GPT-4 modeli kullanılarak yapılandırılmış soru-cevap oturumlarıyla gerçekleştirilmiş ve YZ araçlarının işe alım süreçlerini objektifleştirebileceğini ve insan kaynaklı önyargıları azaltabileceğini göstermiştir. Bununla birlikte, YZ destekli işe alım araçlarının etkinliği, kullanılan algoritmaların ve eğitim verilerinin kalitesine bağlıdır. Eksik veya önyargılı veriler, demografik grupların dışlanmasına neden olabilir. Sonuç olarak, yapay zeka destekli işe alım süreçlerinin çeşitliliği artırabileceği, ancak bu teknolojilerin doğru bir şekilde yönetilmesi ve düzenli olarak değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Araştırma, yapay zeka araçlarının etik ve şeffaf bir şekilde yönetilmesinin önemini de ortaya koymaktadır. Bu çalışma, teknolojinin insan kaynakları yönetimindeki rolünü anlamada ve işe alım süreçlerinin iyileştirilmesinde katkı sağlamıştır.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zeka, ChatGPT, İşe Alım

1. Giriş

21. yy'da işe alım süreçleri, giderek artan kompleksite ve rekabet ortamında, şirketlerin en değerli varlıkları olan yetenekleri bulma ve bünyelerine katma çabalarında kritik bir rol oynamaktadır. Bu süreçlerde objektiviteyi sağlamak ve adil bir değerlendirme ortamı yaratmak, özellikle çeşitlilik bağlamında büyük önem taşımaktadır. Yapay zeka (YZ), bu alanda yeni bir paradıgmaya öncülük etmektedir: Algoritmik işe alım araçları, aday seçim süreçlerini yeniden şekillendirme potansiyeline sahiptir.

Ancak, YZ teknolojilerinin işe alım süreçlerine entegrasyonu hem büyük fırsatlar hem de etik, yasal ve toplumsal zorluklar içermektedir. Yapay zeka destekli sistemlerin nasıl programlandığı, hangi veri setleri ile eğitildiği ve karar verme süreçlerinde nasıl bir rol oynadığı, bu teknolojinin işe alımdaki başarısını ve adil oluşunu doğrudan etkileyen faktörlerdendir.

Bu çalışma, OpenAI tarafından geliştirilen ve dil anlama kapasitesiyle ön plana çıkan yapay zeka modeli ChatGPT'nin, yapay zekanın işe alım süreçlerinde çeşitlilik üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Bu bağlamda GPT-4 modelini kullanarak, YZ'nin etkileri derinlemesine analiz edilecektir. Araştırma, ChatGPT ile yapılan interaktif diyaloglar aracılığıyla, yapay zekanın önyargıları azaltma ve aday seçimindeki çerçeveleri genişletme kapasitesini sorgulamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Algoritma, belirli bir problemi çözmek veya bir işlemi gerçekleştirmek için takip edilmesi gereken adım adım talimatlar dizisini ifade etmektedir. Algoritmanın kökeni, 9. yüzyılda yaşamış Pers matematikçisi Al-Khwarizmi'ye dayanmaktadır. "Algoritma" kelimesi, Al-Khwarizmi'nin adının Latinize edilmiş halinden türetilmiştir (Knuth, 1997). Algoritmaların dört temel özelliği vardır: kesinlik, sonluluk, giriş ve çıktı. Her algoritma, belirli ve açıkça tanımlanmış adımlar içermektedir (Cormen, Leiserson, Rivest ve Stein, 2022). Bilgisayar bilimlerinde, algoritmalar, yazılım geliştirme, veri analizi ve yapay zeka gibi alanlarda uygulamalı olarak kullanılır. Örneğin, bir arama motoru, web sayfalarını indekslemek ve sıralamak için karmaşık algoritmalar kullanabilir (Sedgewick ve Wayne, 2011). Algoritmalar, her türden problemi çözmek ve karmaşık işlemleri gerçekleştirmek için kullanılan evrensel araçlardır. Algoritmaların bilgisayar bilimleri dışında, biyoloji, ekonomi, mühendislik ve hatta sosyal bilimler gibi çeşitli disiplinlerde de kullanıldığı gözlemlenmektedir.

Algoritmaların temel önemi, problem çözme sürecini sistematik ve tekrarlanabilir hale getirmesidir. Ayrıca, algoritmalar sayesinde, büyük veri setleri üzerinde kompleks analizler yapılabilen ve bu analizlerden elde edilen sonuçlar, bilimsel araştırmalar ve karar verme süreçleri için temel teşkil etmektedir (Cormen ve diğerleri, 2022).

Yapay zeka (YZ), insan zekâsının bazı yönlerini taklit edebilen algoritmalar ve yazılım sistemleri aracılığıyla bilgisayarların ve makinelerin öğrenmesi, problem çözmesi ve karar vermesi süreçlerini içermektedir. Yapay zeka, bilgi işleme, veri analizi ve otomatik kontrol sistemleri gibi pek çok alanda kullanılmaktadır. Yapay zekanın en belirgin uygulamalarından biri, makine öğrenimidir. Algoritmalar, büyük veri setleri üzerinde karmaşık modellemeler yaparak yeni bilgiler elde edebilmekte ve bu bilgileri kullanarak daha doğru tahminler yapabilmektedir (Jordan ve Mitchell, 2015).

Yapay zekanın teorik temelleri, bilgisayar bilimleri, psikoloji, matematik ve mantık gibi disiplinlerden beslenmektedir. Disiplinler arası yaklaşım, yapay zekanın insan düşünce süreçlerini modelleme ve simüle etme yeteneğini geliştirmektedir (Stuart ve Peter, 2016). Yapay zeka sistemleri, görsel algılama, konuşma tanıma ve dil işleme gibi insan benzeri yetenekleri gerçekleştirebilmektedir.

Yapay zekanın uygulanması, etik ve toplumsal sorunları da beraberinde getirmektedir. Özellikle otomasyonun iş gücü üzerindeki etkileri, gizlilik, güvenlik ve algoritmik önyargılar, yapay zekanın yaygınlaşmasıyla daha fazla önem kazanmaktadır (Bostrom ve Yudkowsky, 2018). Son yıllarda, derin öğrenme modelleri ve sinir ağları, yapay zeka

araştırmalarında öne çıkmaktadır. Böylece, daha önce çözülemeyen problemlere çözüm bulunabilmekte ve yapay zeka uygulamalarının kapasitesi artırılabilir (LeCun, Bengio ve Hinton, 2015).

ChatGPT, OpenAI tarafından geliştirilen ve doğal dil işleme (NLP) teknolojilerini kullanan gelişmiş bir yapay zeka modelidir. GPT (Generative Pre-trained Transformer) serisinin en yeni üyesi olan ChatGPT, özellikle dil anlama ve üretme yetenekleri ile dikkat çekmektedir. ChatGPT, derin öğrenme temelli bir model olan Transformer mimarisini temel almakta olup, büyük veri kümeleri üzerinde ön eğitimden geçirilmiştir. Bu eğitim süreci, modelin geniş bir dil bilgisi yapısını öğrenmesini ve bu bilgiyi yeni girdilere uygulayabilmesini sağlamaktadır. Model, kullanıcı girdilerine uygun ve anlamlı yanıtlar üretebilmekte, aynı zamanda soruları yanıtlama, metin özeti çıkarma ve metin üretme gibi görevlerde yüksek performans göstermektedir (Vaswani ve diğerleri, 2017).

ChatGPT, dil işleme alanında, özellikle metin tabanlı diyalog sistemleri için önemli bir gelişme olarak kabul edilmektedir. Model, dilin nüanslarını anlama ve metin içerisindeki bağlamı koruyarak yanıtlar üretme yeteneğine sahiptir. Bu yetenekler, algoritmaların insanlarla doğal bir şekilde iletişim kurabilmesine olanak tanımaktadır (Devlin, Chang, Lee ve Toutanova, 2018).

ChatGPT, eğitimden müşteri hizmetlerine, içerik üretiminden terapi ve danışmanlık hizmetlerine kadar çok çeşitli alanlarda kullanılmaktadır. Özellikle öğretici asistanlar, kişisel asistanlar ve müşteri destek botları gibi uygulamalarda bu teknoloji ön plana çıkmaktadır.

3. Araştırma Yöntemi

Bu çalışma, yapay zeka destekli işe alım süreçlerinin çeşitlilik üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla nitel bir analiz yöntemi kullanılmaktadır. Araştırmanın ana amacı, yapay zekanın işe alım süreçlerinde çeşitliliği nasıl etkilediğini keşfetmek ve bu etkileri detaylı bir şekilde analiz etmektir.

Veri toplama süreci, ChatGPT aracılığıyla gerçekleştirilen bir dizi yapılandırılmış soru-cevap oturumu şeklinde düzenlenmiştir. Bu oturumlarda, yapay zeka destekli işe alım süreçlerinin çeşitliliğe etkilerine yönelik spesifik sorular sorulmuştur. Sorular, yapay zekanın bu süreçlerde karşılaştığı zorluklar, avantajlar ve potansiyel önyargıları azaltma kapasitesi gibi konuları kapsamaktadır. Sorular, yapay zeka teknolojilerinin işe alım süreçlerindeki rolünü ve çeşitlilik üzerindeki etkilerini anlamak için tasarlanmıştır.

Soru-cevap oturumları, genellikle fenomenoloji veya içerik analizi gibi nitel araştırma yöntemlerinde kullanılır. Bu tür oturumlar, araştırmacılara katılımcıların görüşlerini, deneyimlerini ve duygusal tepkilerini doğrudan kaydetme fırsatı vermektedir. Fenomenolojik yaklaşım, bireylerin deneyimlerini anlamaya ve bu deneyimlerin anlamını çözümlenmeye odaklanmaktadır (Heidegger, 2005). İçerik analizi ise, metinsel verilerin sınıflandırılması ve özetlenmesi için kullanılır, böylece verilerden ana temalar ve kategoriler çıkarılır (Krippendorff, 2018).

Araştırmada kullanılan veri analizi, içerik analizi tekniğine dayanmaktadır. İçerik analizi, verilerin kodlanması, temaların belirlenmesi ve bu temaların daha geniş araştırma sorularıyla ilişkilendirilmesi süreçlerini içermektedir. Yapay zekanın işe alım süreçlerinde çeşitliliğe olan etkilerini anlamak için kritik öneme sahiptir.

Toplanan veriler, içerik analizi yöntemi ile işlenmiştir. Böylece, soru-cevap oturumlarından elde edilen yanıtlar derinlemesine incelenecek ve yanıtlardan anlamlı bilgiler çıkarılacaktır. Elde edilen verilerden temalar ve alt temalar tespit edilerek, yapay zekanın işe alım süreçlerinde çeşitliliği nasıl etkilediği üzerine yorum geliştirilmektedir.

4. Bulgular

Araştırma, OpenAI tarafından geliştirilen GPT-4 modeli kullanılarak yapılandırılmış bir dizi soru-cevap oturumu şeklinde düzenlenmiştir. Her bir soru, yapay zekanın işe alım süreçlerinde çeşitliliği nasıl etkilediğini farklı yönleriyle ele almak ve bu etkilerin detaylarını keşfetmek amacıyla tasarlanmıştır. Aşağıda, araştırma soruları ve bu soruların her birinin araştırma amacındaki rolü açıklanmaktadır:

Yapay zekâ destekli işe alım süreçlerinde çeşitlilik yönünden hangi farklar gözlemlenmektedir?

Cevap: Yapay zeka destekli işe alım süreçlerinde gözlemlenen çeşitlilik yönündeki farklar oldukça ilginçtir. Öncelikle, bu tür sistemler, işe alım süreçlerini daha objektif hale getirme potansiyeline sahiptir. Çünkü algoritmalar, insan önyargılarından etkilenmeden karar verebilir. Bu, özellikle farklı arka planlara sahip adaylara eşit fırsatlar sunulduğunda çeşitliliğin artırılmasına yardımcı olabilir. Öte yandan, yapay zeka sistemleri, eğitildikleri veri setlerinin çeşitliliğine bağlı olarak bazı önyargıları da pekiştirebilir. Eğer kullanılan veri setleri yeterince çeşitli değilse veya belirli grupları dışlayacak şekilde önyargılıysa, bu sistemler de aynı önyargıları işe alım süreçlerine taşıyabilir. Bu yüzden, yapay zeka destekli işe alım araçlarının kullanımı, sürekli olarak denetlenmeli ve iyileştirilmelidir. Ayrıca, yapay zeka destekli sistemler, daha geniş bir yetenek havuzuna ulaşmayı ve daha çeşitli yetenekleri tespit etmeyi kolaylaştırabilir. Örneğin, bu sistemler coğrafi konum veya kişisel ağlar gibi sınırlayıcı faktörler olmaksızın, global ölçekte aday arayışı yapabilir. Bu da işe alım süreçlerinde çeşitliliği destekleyen bir diğer önemli faktördür.

Yapay zekâ destekli işe alım araçları hangi önyargıları azaltmaya yardımcı olmaktadır?

Cevap: Yapay zeka destekli işe alım araçları, özellikle insan kaynaklı önyargıları azaltma konusunda oldukça etkili olabilir. İşte bunlardan bazıları:

- **Görünüm ve İlk İzlenim Önyargısı:** İnsan işe alımcılar bazen adayların görünüşüne veya ilk izlenimlerine göre bilinçsizce yargılarda bulunabilirler. Yapay zeka destekli sistemler, bu tür subjektif faktörleri göz ardı ederek, adayların yetenekleri ve yeterlilikleri üzerine odaklanırlar.
- **Yaş ve Cinsiyet Önyargısı:** Yapay zeka, kişisel bilgileri dikkate almadan adayların yeteneklerini ve tecrübelerini değerlendirir. Bu, yaş veya cinsiyet gibi faktörlerin işe alım kararlarını etkilemesini önleyebilir.
- **Kültürel ve Etnik Önyargılar:** Yapay zeka, çeşitli kültürlerden ve etnik gruplardan adayları tarafsız bir şekilde değerlendirme yeteneğine sahiptir. Bu, işe alım süreçlerinde daha fazla kültürel çeşitliliği teşvik edebilir.

Ancak, yapay zeka destekli araçların önyargıları tamamen ortadan kaldırabilmesi için, kullanılan algoritmaların ve eğitim verilerinin dikkatlice incelenmesi ve sürekli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Eğer algoritmalar önyargılı veri setleriyle eğitilirse, bu sistemler de istemeden önyargıları pekiştirebilir. Dolayısıyla, bu araçların geliştirilmesi ve uygulanması sürecinde şeffaflık ve etik standartlara büyük önem verilmelidir.

İşe alım süreçlerinde kullanılan yapay zekâ modellerinin eğitim verileri ne kadar çeşitlidir?

Cevap: Yapay zeka modellerinin eğitim verilerinin çeşitliliği, bu sistemlerin karar verme süreçlerinin adil ve dengeli olması için kritik bir faktördür. Ancak, birçok durumda, eğitim verilerinin yeterince çeşitli olmaması ciddi bir sorun teşkil etmektedir.

- **Veri Çeşitliliği Eksikliği:** Pek çok yapay zeka modeli, sınırlı ve homojen veri kümeleri kullanılarak eğitilmektedir. Bu durum, modelin gerçek dünyadaki çeşitliliği yeterince temsil edememesine ve bazı grupları dışlamasına yol açabilir. Örneğin, bir modelin eğitim verilerinde belirli etnik gruplardan yeterince örnek olmaması, bu gruplara mensup adayların işe alım süreçlerinde dezavantajlı duruma düşmelerine neden olabilir.
- **Veri Kaynakları:** Eğitim verileri genellikle mevcut çalışan verileri, özgeçmiş veritabanları ve çeşitli çevrimiçi kaynaklardan toplanmaktadır. Bu verilerin toplandığı kaynakların çeşitliliği, algoritmanın karar verme sürecinin kapsamlılığını belirleyebilir. Eğer kaynaklar yeterince çeşitli değilse, bu, algoritmanın çeşitliliği destekleme yeteneğini sınırlayabilir.
- **Geliştirme ve Gözden Geçirme Süreci:** Yapay zeka modellerinin çeşitliliği artırmak için geliştiriciler, model eğitimi sürecinde çeşitli demografik özelliklere sahip veri örneklerini dikkate almalıdır. Ayrıca, bu modellerin düzenli olarak gözden geçirilmesi ve toplumun değişen yapısına uyum sağlaması gerekmektedir.

Bu bağlamda, yapay zeka destekli işe alım araçlarının eğitim verilerinin çeşitliliği, sistemlerin adil ve etkili bir şekilde çalışmasını sağlamak için sürekli olarak değerlendirilmeli ve iyileştirilmelidir. Yapay zeka araçlarının çeşitliliği destekleyici potansiyelini maksimize etmek, sadece teknik bir sorun değil, aynı zamanda etik bir zorunluluk haline gelmiştir.

Yapay zekâ işe alım araçlarının kullanımı çalışanların çeşitlilik algısını nasıl etkilemektedir?

Cevap: Yapay zekâ destekli işe alım araçlarının kullanımı, çalışanların çeşitlilik algısını önemli ölçüde etkileyebilir. İşte bu etkileşimin bazı yönleri:

- **Algılanan Objektivite Artışı:** Yapay zekâ araçlarının kullanımı, işe alım süreçlerinin daha objektif olduğu algısını güçlendirebilir. Çalışanlar, karar verme sürecinin insan önyargılarından arındırıldığını düşünerek, şirketin çeşitliliği destekleme çabalarına daha fazla güvenebilir. Bu, özellikle çeşitli arka planlardan gelen çalışanlar arasında şirkete olan bağlılığı ve memnuniyeti artırabilir.
- **Değişen İşe Alım Dinamikleri:** Yapay zekâ araçlarının kullanılması, işe alım süreçlerinde geleneksel olmayan yetenek havuzlarına erişimi kolaylaştırabilir. Bu durum, işe alımlarda daha geniş bir çeşitlilik yelpazesinin temsil edilmesine yol açar. Çalışanlar, şirketin sadece belirli grupları değil, geniş bir yetenek spektrumunu değerlendirdiğini gözlemleyerek, çeşitlilik politikalarının daha etkin bir şekilde uygulandığını düşünebilir.
- **Kültürel Duyarlılık ve Değişim:** Yapay zekâ araçlarının doğru bir şekilde uygulanması, şirket kültüründe çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik eden bir değişim yaratabilir. Bu araçlar, çeşitli kültürel arka planlardan gelen adaylara yönelik önyargıları azaltmada yardımcı olabilir, böylece çalışanların şirketin çeşitliliği ciddiye aldığına dair algıları güçlenir.
- **Şeffaflık ve İletişim:** Yapay zekâ kullanımının etkin bir şekilde iletişimini sağlamak, çalışanların bu teknolojilere olan güvenini artırabilir. İşe alım süreçlerinde yapay zekâ kullanımı hakkında açık ve şeffaf bir iletişim, çalışanların teknolojinin avantajlarını ve sınırlılıklarını anlamalarını sağlar ve bu da genel çeşitlilik algısını olumlu yönde etkileyebilir.

Sonuç olarak, yapay zekâ destekli işe alım araçlarının kullanımı, çalışanların çeşitlilik algısını olumlu yönde etkileyebilir, ancak bu etkinin gerçekleşmesi için şeffaf uygulamalar ve sürekli değerlendirme kritik önem taşır. Bu teknolojilerin etkili bir şekilde yönetilmesi, çalışanların çeşitliliğe olan inancını ve şirkete olan bağlılığını artırmada önemli bir rol oynar.

Yapay zekâ destekli işe alım süreçlerinin engelli bireylerin istihdamına etkisi nedir?

Cevap: Yapay zekâ destekli işe alım süreçlerinin engelli bireylerin istihdamına olan etkileri, çeşitli yollarla olumlu yönde gelişmeler sağlayabilir:

- **Erişilebilirlik ve Uygunluk:** Yapay zekâ destekli araçlar, işe alım süreçlerini engelli bireyler için daha erişilebilir hale getirebilir. Örneğin, görme veya işitme engelli adaylar için uygun arayüzler ve iletişim araçları entegre edilebilir. Bu tür teknolojiler, engelli bireylerin başvuru formlarını doldurmasını, mülakatlara katılmasını ve değerlendirme süreçlerine eşit şartlarda dahil olmasını kolaylaştırabilir.
- **Özelleştirilmiş Değerlendirme Yöntemleri:** Yapay zeka, engelli bireylerin özel ihtiyaçlarını dikkate alacak şekilde işe alım süreçlerini özelleştirebilir. Bu, adayların yeteneklerini en iyi şekilde sergileyebilecekleri özel değerlendirme yöntemlerinin geliştirilmesini içerebilir. Bu şekilde, adayların engelleri yerine yetenekleri ve potansiyelleri öne çıkarılır.
- **Tarafsızlık ve Objektivite:** Yapay zeka, engelli bireylerin işe alım süreçlerinde karşılaştığı önyargıları azaltabilir. Algoritmalar, kişisel özellikler yerine yetenek ve yeterliliklere odaklanarak değerlendirme yapar. Bu, engelli bireylerin işe alımlarında adil bir ortamın sağlanmasına katkıda bulunabilir.
- **İstihdam Fırsatlarının Genişletilmesi:** Yapay zeka, engelli bireyler için uygun iş pozisyonlarını belirlemede yardımcı olabilir. Ayrıca, mevcut işlerin engelli bireylerin katılımına uygun hale getirilip getirilemeyeceğini analiz edebilir. Bu, engelli bireylerin işgücüne katılımını artırarak çeşitlilik ve kapsayıcılık yönünden önemli bir adım olabilir.

Sonuç olarak, yapay zekâ destekli işe alım süreçlerinin engelli bireylerin istihdamına olan etkileri, bu süreçlerin doğru şekilde tasarlanması ve uygulanması ile maksimize edilebilir. Bu teknolojilerin etkin kullanımı, işe alım süreçlerinde çeşitliliği artırmanın yanı sıra, engelli bireylerin işgücüne adil ve etkin bir şekilde dahil olmalarını da sağlayabilir.

Yapay zekâ araçlarının çeşitlilik politikalarına uyum sağlama kapasitesi nasıl değerlendirilmektedir?

Cevap: Yapay zekâ (YZ) araçlarının çeşitlilik politikalarına uyum sağlama kapasitesi, bu teknolojilerin tasarım ve uygulama süreçlerinde göz önünde bulundurulmuş birçok faktöre bağlıdır. İşte bu uyum sürecinin değerlendirilmesine yönelik anahtar noktalar:

- **Politika Entegrasyonu:** Yapay zeka sistemlerinin çeşitlilik politikalarına uyum sağlaması, bu sistemlerin geliştirilme aşamasında başlar. YZ araçları, özellikle insan kaynakları departmanlarının çeşitlilik ve eşitlik hedefleriyle uyumlu olacak şekilde tasarlanmalı ve programlanmalıdır. Bu araçların eğitim verilerinin çeşitliliği, algoritma tasarımı ve etik kullanım ilkeleri gibi unsurları kapsar.
- **Sürekli İyileştirme ve Denetim:** Yapay zeka araçlarının çeşitlilik politikalarına uyumunu değerlendirmek için düzenli denetimler ve performans değerlendirmeleri yapılmalıdır. Bu süreçler, araçların işlevselliğini, adillik standartlarını ve çeşitlilik hedeflerine ulaşmış olup olmadığını kontrol etmeyi amaçlar. Ayrıca, algoritmaların zaman içinde önyargıları pekiştirip pekiştirmediği de bu denetimlerle belirlenebilir.
- **Geri Bildirim Mekanizmaları:** YZ araçlarının çeşitlilik politikalarına uyumunu sağlamak için, çalışanlar ve adaylardan geri bildirim toplamak önemlidir. Bu geri bildirimler, sistemlerin adil ve etkili bir şekilde çalışıp çalışmadığını anlamak için değerli bilgiler sağlar. Ayrıca, karşılaşılan sorunlar ve iyileştirme ihtiyaçları bu süreçte tespit edilebilir.
- **Şeffaflık ve Açıklık:** Yapay zeka uygulamalarının şeffaflığı, çeşitlilik politikalarına uyumun önemli bir parçasıdır. YZ araçlarının nasıl çalıştığı, hangi verilerle eğitildiği ve karar verme süreçlerinde ne tür faktörlerin dikkate alındığı açıkça ifade edilmelidir. Bu, tüm ilgili tarafların teknolojinin çeşitlilik hedeflerine nasıl katkı sağladığını anlamasına yardımcı olur. Bu değerlendirme süreçleri, YZ araçlarının çeşitlilik politikalarına etkin bir şekilde uyum sağlamasını ve sürekli olarak gelişim göstermesini sağlamak için kritik öneme sahiptir. Uyum kapasitesinin etkin bir şekilde değerlendirilmesi, teknolojinin işe alım süreçlerinde çeşitliliği teşvik etmesini ve bu süreçlerin daha adil ve kapsayıcı olmasını garantiler.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, yapay zeka destekli işe alım süreçlerinin çeşitlilik üzerindeki etkilerini incelenmiş ve bu alanın farklı yönlerini ortaya çıkarmaya yönelik çeşitli bulgular elde edilmiştir. Araştırma, yapay zeka (YZ) destekli işe alım araçlarının işe alım süreçlerinde çeşitliliği destekleme potansiyeline sahip olduğunu göstermiştir. YZ teknolojileri, bu süreçlerde insan kaynaklı önyargıların azaltılması, aday değerlendirmelerinin daha objektif hale getirilmesi ve şeffaf bir seçim sistemi kurulması açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu durum, aday seçiminde daha fazla çeşitliliğe ve özellikle çeşitli demografik grupların daha kapsayıcı bir şekilde değerlendirilmesine katkı sağlayabilir.

Yapay zeka destekli sistemlerin etkinliği, kullanılan algoritmaların özellikleri, bu algoritmaların öğrenme sürecinde kullanılan veri setlerinin kalitesi ve çeşitliliği ile yakından ilgilidir. Bu çalışma, veri setlerinin yeterli çeşitliliğe sahip olmamasının veya yanlış özellikler taşımasının, yapay zeka sistemlerinin yanlış veya eksik kararlar vermesine neden olabileceğini ortaya koymuştur. Eksik veya önyargılı veriler, belirli demografik grupların işe alım süreçlerinde dışlanmasına yol açabilir ve bu da organizasyonların çeşitlilik hedeflerine ulaşmasını zorlaştırabilir. Bu nedenle, veri setlerinin niteliklerinin iyileştirilmesi ve çeşitlilik hedefleriyle uyumlu olacak şekilde kapsamının genişletilmesi kritik bir gerekliliktir. Araştırma ayrıca yapay zeka destekli işe alım süreçlerinin şeffaf ve etik bir şekilde yönetilmesinin önemini vurgulamıştır. YZ sistemlerinin algoritmik karar alma süreçlerinde kullanılması, özellikle etik sorunlar ve önyargıları azaltma konusunda dikkatle ele alınması gereken bir yaklaşımdır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri, algoritmaların geliştirilmesinde ve uygulanmasında büyük önem taşımaktadır. Bu ilkeler, sadece algoritmaların öğrenme süreci boyunca değil, aynı zamanda son kullanıcıların bu teknolojilere olan güvenini sağlamak için de kritik öneme sahiptir. Bunun yanı sıra çalışma ayrıca, yapay zeka destekli işe alım araçlarının yalnızca çeşitliliği desteklemekle kalmayıp aynı zamanda şirketlerin daha geniş bir yetenek havuzuna ulaşmasını sağladığını da göstermiştir. Bu sistemler, coğrafi sınırları aşan bir şekilde global çapta aday arayışına olanak tanımakta, bu da özellikle küçük veya belirli bölgelere sınırlı kalmış şirketlerin yetenek yelpazesini genişletmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, bu süreçlerin dijitalleşmesi, şirketlerin potansiyel adaylarla daha etkili ve hızlı iletişim kurmasını sağlayarak, genel verimliliği artırmaktadır.

Bununla birlikte, YZ destekli işe alım süreçlerinde özellikle çeşitliliği sağlamak amacıyla veri kalitesi ve model güncellemeleri önemlidir. Modelin öğrenme süreci boyunca kullanılan veri setlerinin çeşitliliğinin sağlanması, bu sistemlerin önyargısız ve adil kararlar vermesini garantilemek için gereklidir. Ayrıca, geliştiricilerin bu algoritmaları sürekli olarak izleyip değerlendirmesi ve algoritmaların yanlış kararlar verme riskini minimize edecek şekilde düzenlemeler yapması önemlidir.

Sonuç olarak, yapay zeka destekli işe alım süreçlerinin çeşitlilik üzerindeki olumlu etkileri, bu teknolojilerin doğru ve etik şekilde yönetilmesine bağlıdır. Veri setlerinin çeşitliliğinin sağlanması, algoritmaların şeffaf bir şekilde geliştirilmesi ve etik ölçütlere uygun olarak kullanılması, bu teknolojilerin hem organizasyonel çeşitliliği desteklemesini hem de çalışanların şirketlerine olan bağlılığını artırmasını sağlayacaktır. Yapay zeka destekli işe alım süreçleri, sadece teknik bir yenilik olmanın ötesinde, şirketlerin sosyal sorumluluk anlayışını ve çeşitlilik politikalarını destekleyen stratejik bir araçtır. Bu nedenle, gelecekte bu teknolojilerin doğru kullanılması ve sürekli iyileştirilmesi için şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim sürecine ihtiyaç duyulmaktadır.

Araştırmanın bulguları ışığında, aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

- **Veri Setlerinin İyileştirilmesi:** İşe alım süreçlerinde kullanılan yapay zeka modelleri için çeşitli ve kapsamlı veri setlerinin geliştirilmesi önerilmektedir. Bu, algoritmaların daha adil ve dengeli kararlar vermesine olanak tanıyacak ve çeşitlilik hedeflerine ulaşmada önemli bir adım olacaktır.
- **Sürekli Denetim ve İyileştirme:** Yapay zeka araçlarının düzenli olarak denetlenmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Bu süreçler, araçların işlevselliğini, adillik standartlarını ve çeşitlilik hedeflerine ulaşmış olup olmadığını kontrol etmek için kritik öneme sahiptir.

- Eğitim ve Farkındalık Programları: İşe alım ekiplerine yapay zeka araçlarının etik ve etkin kullanımı üzerine eğitimler verilmesi önerilmektedir. Bu eğitimler, bu teknolojilerin potansiyel önyargıları ve sınırlamaları hakkında bilinçlendirme yapacak ve daha bilinçli kullanımlarını sağlayacaktır.
- Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: Yapay zeka uygulamalarının şeffaflığı artırılmalı ve tüm işe alım süreçlerinde hesap verebilirlik mekanizmaları güçlendirilmelidir. Bu, teknolojinin nasıl çalıştığını, hangi verilerle eğitildiğini ve karar verme süreçlerinde ne tür faktörlerin dikkate alındığını açıkça ifade etmeyi içermelidir.

Bu önerilerin uygulanması, yapay zeka destekli işe alım süreçlerinin çeşitliliği artırma potansiyelini maksimize ederken, bu süreçlerin daha adil ve etkili olmasını sağlamada önemli bir rol oynayacaktır. Bu çalışma, teknolojinin insan kaynakları yönetimindeki rolünü anlamada ve işe alım süreçlerinin iyileştirilmesinde önemli bir katkı sağlamıştır.

Kaynakça

- Bostrom, N., & Yudkowsky, E. (2018). The ethics of artificial intelligence. In *Artificial intelligence safety and security* (pp. 57-69): Chapman and Hall/CRC.
- Cormen, T. H., Leiserson, C. E., Rivest, R. L., & Stein, C. (2022). *Introduction to algorithms*: MIT press.
- Devlin, J., Chang, M.-W., Lee, K., & Toutanova, K. (2018). Bert: Pre-training of deep bidirectional transformers for language understanding. *arXiv preprint arXiv:1810.04805*.
- Heidegger, M. (2005). *Introduction to phenomenological research*: Indiana university press.
- Jordan, M. I., & Mitchell, T. M. (2015). Machine learning: Trends, perspectives, and prospects. *Science*, 349(6245), 255-260.
- Knuth, D. E. (1997). *The Art of Computer Programming: Fundamental Algorithms, volume 1*: Addison-Wesley Professional.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*: Sage publications.
- LeCun, Y., Bengio, Y., & Hinton, G. (2015). Deep learning. *nature*, 521(7553), 436-444.
- Sedgewick, R., & Wayne, K. (2011). *Algorithms*: Addison-wesley professional.
- Stuart, R., & Peter, N. (2016). Artificial intelligence-a modern approach 3rd ed. In: Berkeley.
- Vaswani, A., Shazeer, N., Parmar, N., Uszkoreit, J., Jones, L., Gomez, A. N., . . . Polosukhin, I. (2017). Attention is all you need. *Advances in neural information processing systems*, 30.



İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) Teorisi Perspektifinden Yapay Zekâ: Sistemik Bibliyometrik Analiz

Doç. Dr. Perihan ŞENEL TEKİN

Ankara Üniversitesi, ptekin@ankara.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Fevziye BEKAR

Gümüşhane Üniversitesi, fevziye.gurlas@gumushane.edu.tr

Halide YARAR

İstanbul Üniversitesi, halideyarar@gmail.com

Prof. Dr. Duysal AŞKUN ÇELİK

İstanbul Topkapı Üniversitesi, duysala@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Meral KIZRAK

Başkent Üniversitesi, mkizrak@baskent.edu.tr

Özet

Yapay zekâ, iş talepleri ve kaynaklar arasında yeni dinamikler yaratarak iş yerlerini dönüştürmektedir. Örgütsel davranış perspektifinde 'İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) Teorisi' ile 'yapay zekâ' (YZ) arasındaki kavramsal bağlantılar oldukça yeni bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle teorinin işyerinde YZ'nin psikolojik, örgütsel ve sosyal etkilerini anlamak için nasıl uygulandığını belirlemek, gelecek araştırmalara ışık tutacaktır. Bu bakışla araştırmanın amacı, YZ ve JD-R teorisinin sistemik bir incelemesini sunmaktır. Web of Science (WoS)'da indekslenen çalışmaları sistemik bibliyometrik inceleme metodu ile analiz ederek, kavramsal bağlantıya yönelik temel eğilimler, etkili yazarlar, önde gelen araştırma kurumları ve yayınların coğrafi dağılımı belirlenmiştir. YZ ve JD-R teorisi arasındaki ilişkiyi inceleyen 6 çalışma analiz edilmiştir. Analize dayanarak ileriye yönelik bir bakış açısı vurgulanmaktadır. Bu inceleme ile uygulayıcıların çalışan refahı ve performans için YZ'dan nasıl yararlanabileceklerine ışık tutmak ve araştırmacıların YZ ve JD-R teorisinin nasıl bağlanabileceğini analiz etmelerine yardımcı olmak amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zekâ, YZ, İş Talepleri- Kaynakları Teorisi, JD-R Teorisi, Sistemik İnceleme

1. Giriş

Türk Dil Kurumu (2024)'na göre yapay zekâ, "bir bilgisayarın, bilgisayar kontrolündeki bir robotun veya programlanabilir bir aygıtın insana benzer biçimde algılama, öğrenme, fikir yürütme, karar verme, sorun çözme, iletişim kurma vb. işlevleri sergileyebilme yeteneği" olarak ifade edilmektedir. Yapay zekâ 1950'li yıllardan itibaren kullanılmakta olup, insanın hayal gücünün ötesinde yaratıcılığı destekleyici süreçlere katkıda bulunmaktadır. Günümüzde ise yaygın olarak kullanılmaya başlanmış olup yeni iş imkânları, iş performansını artırma, karar destek yönetimi süreçlerinde kullanılmaktadır (Giuggioli ve Pellegrini, 2023).

Bu araştırmanın amacı, İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) teorisi ile yapay zekâyâ (YZ) yönelik genel tutumların kesiştiği bilimsel alan yazının kapsamlı bir bibliyometrik analizini yapmaktır. Bu araştırma, Web of Science (WoS)'da indekslenen çalışmaları analiz ederek, temel eğilimleri, etkili yazarları, önde gelen araştırma kurumlarını ve yayınların coğrafi dağılımını belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, çalışma JD-R teorisi ile YZ arasındaki kavramsal bağlantıları, özellikle de teorinin işyerinde YZ'nin psikolojik, örgütsel ve sosyal etkilerini anlamak için nasıl uygulandığını araştırmaktadır.

Yapay zekânın ortaya çıkışı, iş talepleri ve kaynaklar arasında yeni dinamikler yaratarak iş yerlerini dönüştürmektedir. JD-R teorisi, iş taleplerini (örneğin, iş yükü, rol belirsizliği) ve iş kaynaklarını (örneğin, özerklik, destek) dengeleyerek çalışanların refahını, motivasyonunu ve iş performansını anlamak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, yapay zekânın bu dinamikler üzerindeki etkileri yeterince araştırılmamıştır. Bu araştırma, JD-R teorisi ile hızla gelişen YZ söylemi arasındaki boşluğu doldurması ve YZ'ya yönelik tutumların hem örgütsel yapıları hem de çalışanların bireysel sonuçlarını nasıl etkileyebileceğini vurgulaması açısından önemlidir. Bu kesişimi anlamak, çalışanların refahını korurken, yapay zeka teknolojilerinden yararlanmak isteyen kuruluşlar için de kritik bir öneme sahiptir.

YZ ve JD-R teorisinin nasıl bağlanabileceğine dair kapsamlı bir anlayışa ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç, alan yazının yapılandırılmış genel bir bakışı ile mümkün olacaktır. Bugüne kadar böyle bir genel bakışın olmadığı görüldüğünden, bu çalışmada sistemik bir alan yazın incelemesi sunulması hedeflenmektedir. Sistemik bir inceleme, mevcut bilgi gövdesini şeffaf ve yeniden üretilebilir bir şekilde analiz etmektedir. Şeffaf ve eksiksiz raporlamayı garanti ederek yaygın olarak kullanılan "Sistemik İncelemeler ve Meta-Analizler için Tercih Edilen Raporlama Ögeleri"ne (PRISMA) uygun bir inceleme gerçekleştirilecektir.

Bu incelemede üç araştırma sorusunu yanıt aranacaktır. Araştırma sorusu 1, YZ ve JD-R teorisini inceleyen araştırmaların bibliyografik özelliklerinin neler olduğu ile ilgilidir. Araştırma sorusu 2 ise, YZ ve JD-R teorisini inceleyen akademisyenlerin kullandığı araştırma yöntemlerine ve tasarımlarına odaklanmaktadır. Son olarak araştırmaların YZ ve JD-R teorisinin çeşitli unsurlarına (iş talepleri ve iş kaynakları) nasıl bağladığı analiz edilmektedir. Dolayısıyla, aşağıdaki üç araştırma sorusunun yanıtlanması hedeflenmektedir

- YZ ve JD-R teorisini inceleyen araştırmaların bibliyografik özellikleri nelerdir?
- YZ ve JD-R ilişkisini analiz etmek için hangi araştırma yöntemleri ve tasarımları kullanılmıştır?
- YZ ile JD-R teorisi arasındaki ilişki nasıl kavramsallaştırılmıştır?

Bu incelemedeki hedefimiz, YZ ve JD-R teorisi üzerine gelecekteki araştırmalar için bir gündem sunmaktır. Bu gündem, araştırma sorularıyla uyumludur. İlk olarak, akademisyenlerin YZ ve JD-R ilişkisini analiz etmek için kullandıkları araştırma

yöntemlerini ve tasarımlarını inceleyerek, akademisyenlerin gelecekteki çalışmalarda yöntemleri ve tasarımları nasıl iyileştirebileceklerini göstereceğiz. İkincisi, akademisyenlerin YZ ve JD-R teorisi arasındaki ilişkiyi nasıl kavramsallaştırdıklarını analiz ederek, gelecek araştırmalara ışık tutmayı hedefliyoruz.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İş Talepleri- Kaynaklar Teorisi

İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) teorisi, örgütsel ortamın çalışanların refahını ve performansını nasıl etkilediğini açıklar (Demerouti vd., 2001; Bakker ve Demerouti, 2007, 2017). JD-R teorisindeki temel varsayım, birçok farklı sektörde çalışmalarına rağmen çalışanların iş özelliklerinin iki kategoriye ayrılabilirliği. Bunlar: iş talepleri ve iş kaynaklarıdır.

İş talepleri, sürekli çaba gerektiren ve bu nedenle fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilişkili olan iş yönleridir (Demerouti vd., 2001; Bakker ve Demerouti, 2017). Örneğin; aşırı iş yüküne maruz kalmak, yönetici ve müşterilerden birbiri ile çelişen taleplerle karşı karşıya kalmak ya da mobbing gibi zorbalığa uğramak.

İş kaynakları, iş ile ilgili hedeflere ulaşmaya yardımcı olan, iş talepleri ile ilişkili maliyetleri azaltan, kişisel büyümeyi ve gelişmeyi teşvik eden iş yönlerini ifade eder (Demerouti vd., 2001). Meslektaşlardan gelen sosyal destek, terfi olanakları, evde mi yoksa ofiste mi çalışacağına karar verme özgürlüğüne sahip olmak, birer iş kaynağıdır.

JD-R teorisi, Demerouti ve arkadaşları (2001) tarafından ilk kez ortaya atılmasından bu yana gelişerek günümüze kadar gelmiştir. Örneğin, teoriye öz yeterlilik ve iyimserlik gibi kişisel kaynaklar dahil edilmiştir (Bakker ve Demerouti, 2007; Xanthopoulou vd., 2009; Bakker ve Demerouti, 2017).

JD-R teorisinin temel varsayımı, iş talepleri ile iş ve kişisel kaynakların farklı süreçleri harekete geçirmesidir (Demerouti vd., 2001). Aşırı iş yükü gibi yüksek iş talepleri sürekli aşırı yüklenmeye ve bunun sonucunda tükenmişliğe yol açarak çalışanın sağlığını bozabilir.

Buna karşılık, iş kaynakları motivasyonel bir süreç yaratır. Yüksek iş kaynaklarına sahip olmak, daha fazla motivasyona yol açarak artan bir iş katılımıyla sonuçlanır. İş katılımı ise, insanların enerjik hissettikleri (canlılık), işleri konusunda coşkulu oldukları (adanmışlık) ve işlerine o kadar daldıkları ve zamanın nasıl hızlı geçtiğini anlayamadıkları (dalgınlık) zihinsel durumu yaratır (Bakker ve Demerouti, 2017). Sonunda, iş gerginliği (tükenmişlikle gösterilir) daha düşük iş performansına yol açar. Buna karşılık, katılımı gösterilen motivasyon daha yüksek iş performansına yol açar.

İş talepleri ve kaynakları teorisi ile Demerouti ve arkadaşları (2001) makalelerinde gerginlik ve motivasyonu tahmin etmek için bir etkileşim olasılığını ortaya koymuştur. Daha sonraki çalışmalar ile bu etkileşimin etkilerine dair kanıtlar ortaya konmuştur (Bakker vd., 2005; Dicke vd., 2018). Örneğin, çalışanın işinde çok fazla özerkliği varsa (bir iş kaynağı), bu kaynak yüksek bir iş yükü ile yani bir iş talebi ile başa çıkmasında ona yardımcı olmaktadır. Bu bulguda, iş özerkliğinin yüksek iş yükünün olumsuz etkilerini azalttığı görülmektedir.

Bununla birlikte JD-R teorisi biri olumlu diğeri olumsuz iki kendi kendini güçlendiren yolu da ortaya koymaktadır (Bakker ve Demerouti, 2017). Bunlardan olumlu kendi kendini güçlendiren yol veya kazanç sarmalı, iş şekillendirme ile ifade edilmektedir. Bu bakışla çalışan, iş taleplerini ve kaynaklarını proaktif olarak değiştirdiğinde işini şekillendirir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001; Tims vd., 2012) ve bu sayede iş kaynaklarını artırabilir. Artan iş kaynakları ile daha yüksek motivasyona sahip olan çalışan, olumlu kendi kendini güçlendiren yolu veya "kazanç sarmalını" yeniden başlatmış olur (Hobfoll, 1989; Van Wingerden vd., 2017).

Bunun tersi de mümkündür. Kendi kendini zayıflatma olarak ifade edilebilen bu durum, performansı azaltabilecek davranışlardır (Bakker ve Costa, 2014). Örneğin; tükenmişlik yaşayan bir çalışan, bu durumda sık sık hata yapabilir ve hata yaptıkça işin kalitesi ve performansı buna bağlı olarak azalabilir. İş kalitesi düştükçe, yöneticisi ondan işini iyileştirmek için bir planlama yapmasını istediğinde ise bu ek görev, iş yükünü artırarak kendi kendini zayıflatma döngüsünü yeniden başlatır (Bakker ve Wang, 2020). Yapay Zeka ise insan zihninin toplanması ve iş yükünü hafifletmesi adına ipuçları sağlayan bir asistan olarak görev yapabilmekte ve yardımcı olabilmektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu sistematik bibliyometrik inceleme PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) çerçevesine uygun olarak tasarlanmıştır. Bu kapsamda aşağıdaki metodoloji kullanılmıştır.

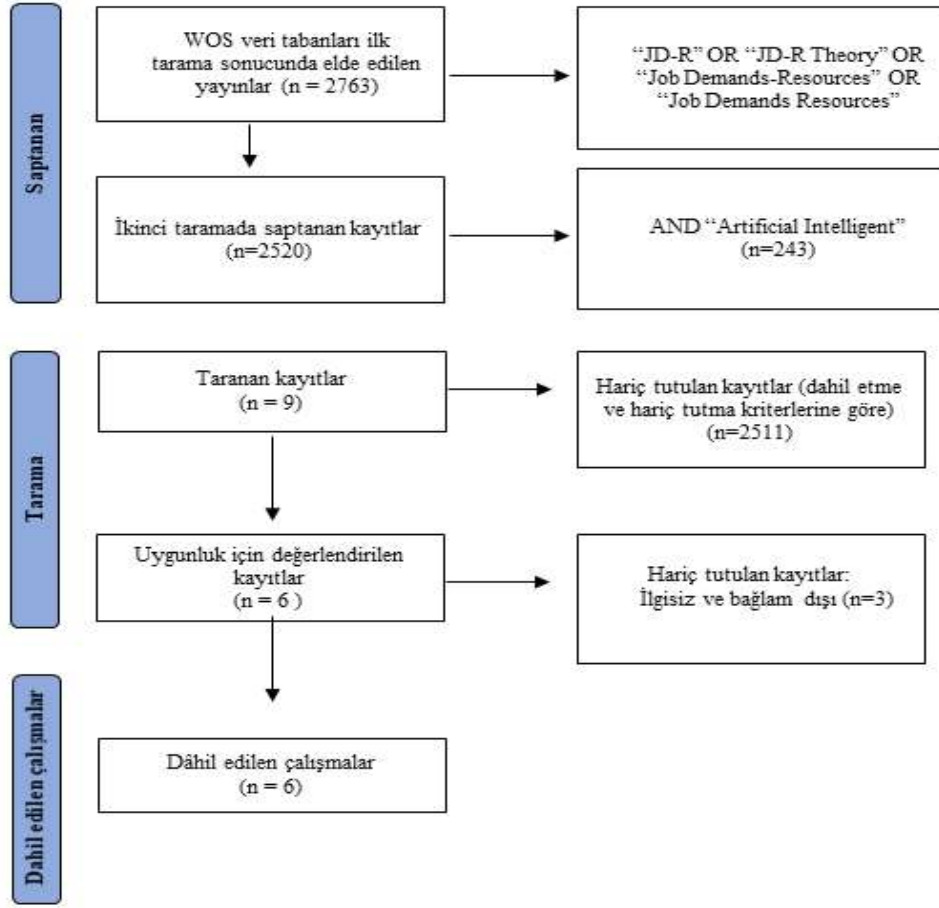
3.1. Veri Toplama

Web of Science veri tabanında "İş Talepleri-Kaynaklar Teorisi" ve "Yapay Zekâ" anahtar kelimeleri kullanılarak bir arama yapılmıştır (<https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/5b6f9e49-7917-4f40-a531-d4d67449f0c1-010961d570/relevance/1>). Arama, hakemli dergi makaleleri, meta-analizler ve İngilizce derleme makaleleri ile sınırlı tutulmuştur. Allan yazın taramasında zaman sınırlaması uygulanmamıştır. Verilerin kalitesini ve bütünlüğünü sağlamak için yalnızca tam metin makaleler dahil edilmiştir.

- Dâhil Etme Kriterleri: İngilizce yayımlanan makaleler, tam metin kullanılabilirliği, makale türleri (derleme, meta-analiz ve araştırma makaleleri), JD-R teorisinin ve yapay zekâya yönelik genel tutumların ana odak noktası olarak ele alınması
- Dışlama Kriterleri: İngilizce olmayan makaleler, tam metin olarak mevcut olmayan makaleler, konferans özetleri, editöre mektuplar ve kitap bölümleri

3.2. Veri Analizi

Seçilen makaleler, yayın yılı, dergisi, yazarları, menşe ülke gibi nicel verileri çıkarmak için bibliyometrik bir analize tabi tutulmuştur. Ayrıca, çalışmaları temel olarak kategorize etmek için şu kriterlere dayalı bir içerik analizi yapılmıştır: Yazar(lar), yayın yılı, ülke, çalışmanın amacı, örneklem özellikleri, araştırma yöntemleri (nicel, nitel veya karma), JD-R teorisi ve yapay zekâya yönelik tutumlarla ilgili temel bulgular.



Şekil 1. Uygun makalelerin belirlenmesine yönelik PRISMA akış şeması

Çalışma seçimi süreci, her aşamada (tanımlama, tarama, uygunluk ve dahil etme) dahil edilen çalışmaların sayısını ana hatlarıyla belirtmek için PRISMA akış diyagramı kullanılarak belgelenmiştir (Bkz. Şekil 1).

3.3. İçerik Analizi

Kapsamlı bir içerik analizi, çalışmaların tematik odaklarını sentezleyerek, ortaya çıkan kalıpları, alan yazındaki boşlukları ve gelecekteki araştırmalar için potansiyel alanları belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Analiz ayrıca JD-R teorisinin YZ ile ilgili iş taleplerini (örneğin; görev otomasyonu, YZ güdümlü karar verme) ve iş kaynaklarını (örneğin, YZ yoluyla beceri geliştirme, YZ'nin benimsenmesi için destek sistemleri) anlamak için nasıl uygulandığını ortaya koymaktadır.

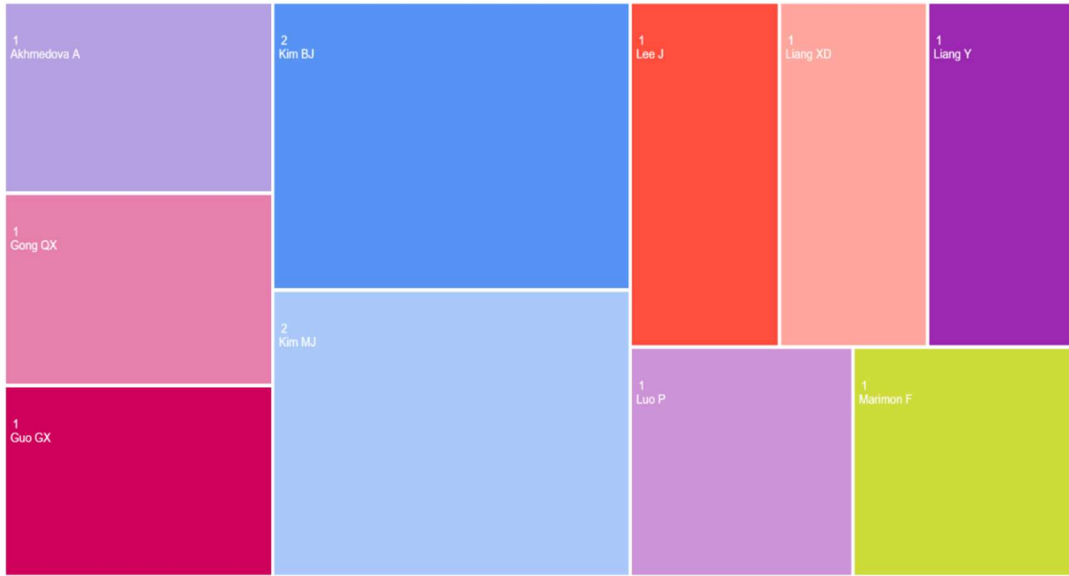
4. Bulgular

Alan yazında İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) teorisi ile YZ'ya yönelik genel tutumların kesiştiği bilimsel alan yazının kapsamlı bir bibliyometrik analizini amaçlayan bu çalışmada, 6 araştırma incelenmiştir. Araştırmalar yayınlandığı yıllara göre incelendiğinde en eski yayının 2022 en yeni yayının ise 2024 yılında yayınlandığı; en çok araştırmanın 2024 yılına ait (4 yayın) olduğu görülmektedir (Tablo 1).

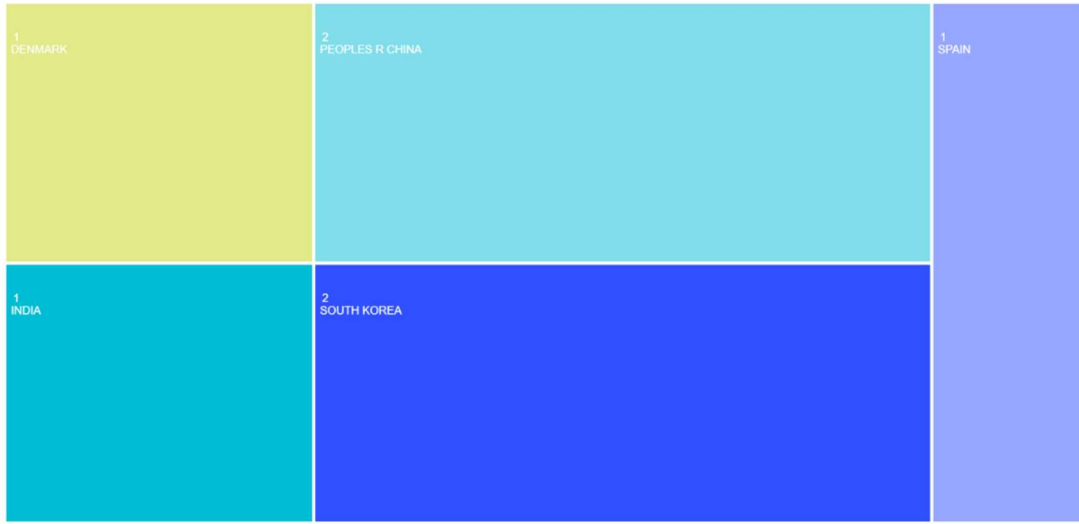
Tablo 1. Araştırmanın yayımlandığı yıla göre yayınların dağılımı

Yayın Yılı	Kayıt Sayısı	% (N=6)
2024	4	66.667
2023	1	16.667
2022	1	16.667

Yayınların birden çok yazar tarafından yazıldığı dikkate alındığında (toplam 10 yazar) en fazla yayına sahip olan yazarların 2 yayımla Kim Byung-Jik ve Kim Min-Jik olduğu (Şekil 2) ve araştırmaların gerçekleştiği ülkelere göre dağılımlarında en fazla yayının Güney Kore (2) ve Çin Halk Cumhuriyeti (2)'nde olduğu görülmektedir (Şekil 3).



Şekil 2. Araştırmaların yazarlarına göre dağılımı



Şekil 3. Araştırmanın yayınlandığı ülkelere göre yayınların dağılımı

Araştırmaların yayımlandığı dergilere göre dağılımı Şekil 4'te verilmiştir. Buna göre araştırmaların toplam 6 farklı dergide yayımlandığı görülmektedir.



Şekil 4. Araştırmanın yayınlandığı dergilere göre dağılımı

Sistematik incelemeye dâhil edilen çalışmaların yazar-yıl, amaç, tür, kapsam-yöntem ve temel bulgularından oluşan kapsamlı içerik analizlerine ilişkin verilere Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. Sistematik incelemeye dâhil edilen çalışmaların içerik analizi

Araştırmalar				
Yazar/Yıl	Amaç	Tür	Örnekleme/Yöntem	Bulgular
Liang vd., 2022	İş talebi-kaynak (JD-R) modeline dayanarak, YZ farkındalığının hizmet yenilikçi davranışı üzerindeki karışık etkisini ortaya çıkarma.	Nicel/çok kaynaklı veri	Çin’den çok kaynaklı veri toplama yöntemi tercih edilmiş (n = 317) ve yapısal eşitlik modeli, regresyon analizi ve bootstrapt analiz yöntemleri kullanılmıştır.	Üretken YZ kullanımına güvenin, iş performansı ve çalışan bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu bulgulanmıştır.
Verma ve Singh, 2023	YZ uygulamalarından olan kurumsal botların JD-R teorisi temelinde tele-iş çalışanlarının verimliliğinin nasıl arttığını incelenmek.	Nicel	253 beyaz yaka üzerine kesitsel veri toplama yöntemi/yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.	JD-R teorisini genişleterek YZ uygulamalarının çalışanların verimliliğini ve proaktifliğini artırabileceği bulgulanmıştır.
Kim vd., 2024	İş yükü, çalışan siber güvenlik davranışı ve YZ kullanımında öz yeterliliğin düzenleyici rolü arasındaki ilişkiyi keşfetmek.	Nicel	Üç farkı zamanda Güney Kore’de 410 çalışandan veri toplanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ve PROCESS MACRO aracılığıyla analiz yapılmıştır.	YZ kullanımında öz yeterlilik, iş yükü ile iş stresi arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde düzenleyici role sahip olduğu; iş yükünün siber güvenlik davranışı üzerindeki olumsuz etkilerini azalttığı bulgulanmıştır.
Wu vd., 2024	İş talepleri-kaynaklar modeli (JD-R) ve Probst’un (2002) çerçevesini kullanarak, insan-YZ iş birliğine bağlı iş güvencesizliğinin çalışanların teknoloji öğrenme kaygısını ve buna bağlı iş yaşamı ile ilgili sonuçlarını nasıl ve ne zaman etkilediği incelenmektedir. Aynı zamanda işyeri farkındalığının YZ iş güvencesizliğinin olumsuz etkisini azaltıp azaltamayacağını incelenmek.	Deneysel tasarım	Günlük olarak yapay zeka ile çalışan Çinli çalışanlarla çevrimiçi bir deney (Çalışma 1: N = 226) ve üç dalga gecikmeli bir anket (Çalışma 2: N = 350) çalışması yürütülmüştür. Yapısal eşitlik modellemesi ve Bootstrapt analiz yöntemi kullanılmıştır.	YZ iş güvencesizliğinin YZ teknoloji öğrenme kaygısıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu ve buna bağlı olarak çalışanların yaratıcı performansını, gayri resmi saha tabanlı öğrenmesini, refahını ve psikolojik sağlığını etkilediğini göstermektedir. İşyeri farkındalığı, insan-YZ iş birliği, iş güvencesizliğinin teknoloji öğrenme kaygısı üzerindeki olumsuz etkisini azaltmada önemli bir rol oynamaktadır.
Marimon vd., 2024	Üretken YZ ve entegre Üretken YZ’li hizmetlerin kullanımının çalışan performansı üzerindeki etkisi ve bu araçlara ve hizmetlere güvenmenin rolünü araştırmak.	Karma metodoloji	İspanya’da 251 profesyonelden alınan veriler yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımı kullanılarak analiz edilmiş, ardından yönetim bilimlerindeki 69 üst düzey akademisyenle nitel bir anket uygulanmıştır.	Araştırma bulgularına göre üretken YZ hizmetlerinin benimsenmesi ve etkili kullanımı işyeri performansını doğrudan iyileştirmemektedir. Bunun yerine, bu hizmetlere duyulan optimum düzeydeki güvenin, iş katılımını ve dolayısıyla performansı artıran kritik bir aracılık rolü oynadığı, bulgulanmıştır.
Kim & Kim, 2024	İş yükünün çalışan siber güvenlik davranışları üzerindeki etkisini araştırarak, psikolojik sözleşme ihlali ve tükenmişliğin ardışık aracılık etkilerini ve YZ öğrenmesinde öz yeterliliğin düzenleyici rolünü incelemek.	Nicel	İş Talepleri-Kaynaklar (JD-R) modeli, Kaynakların Korunumu (COR) teorisi ve Sosyal Bilişsel Teori’den yararlanarak, değişkenler arasındaki karmaşık ilişkileri açıklamak için düzenleyici bir aracılık modeli önerilmiş. Güney Kore’de çeşitli sektörlerden 363 çalışana içeren üç dalgalı bir anket çalışması. Yapısal eşitlik modellemesi (SEM) analizleri kullanıldı.	İş yükünün psikolojik sözleşme ihlali ve tükenmişliğin ardışık aracılığı yoluyla siber güvenlik davranışını dolaylı olarak etkilediği; ChatGPT gibi YZ öğrenmesindeki öz yeterliliğin, iş yükü ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiyi düzenlediği ve iş yükünün olumsuz etkilerini azaltmak için bir tampon görevi gördüğü bulunmuştur.

Tablo 2'de özetle ifade edildiği gibi, Liang ve arkadaşları (2022), yapay zeka farkındalığının hem çalışanların duygusal tükenmişliğini artıracaklarını, hizmet yenilikçi davranışlarını engelleyeceğini (zorlanma yolu) hem de çalışanların içsel motivasyonunu uyaracağını, hizmet yenilikçi davranışlarını teşvik edeceğini (motivasyon yolu) savunmaktadır. Verma ve Singh (2023), beyaz yaka örnekleminde gerçekleşen araştırmalarında JD-R perspektifi ile YZ'nin verimlilik ve proaktiflik üzerindeki olumlu etkisini ortaya koymaktadır. Kim ve arkadaşları (2024)'nın Güney Kore'de gerçekleştirdikleri araştırması ise YZ kullanımında öz yeterlilik, iş yükü ile iş stresi arasındaki ilişkideki düzenleyici rolünü göstermektedir. Wu ve arkadaşları (2024)'na göre YZ şu anda çalışanların yerini almasa da çalışanlar YZ ile ilgili becerilere uyum sağlama ve bu becerilerde ustalaşma konusunda artan bir baskıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bununla birlikte Morimon ve arkadaşları (2024), üretken ve entegre yapay zeka kullanımının performans etkilerini JD-R ile açıklamaktadır. Son olarak Kim ve Kim (2024)'in çalışması ise üç önemli sonuç ortaya koymaktadır. Bunlar i. iş yükünün çalışan siber güvenlik davranışı üzerindeki etkisinin kapsamlı bir incelemesi; ii. iş yükü ile siber güvenlik davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamada altta yatan psikolojik süreçler ve iii. yapay zekâ öğrenmesindeki öz yeterliliğin düzenleyici rolü.

5. Sonuç

Yapay zekâ, iş talepleri ve kaynaklar arasında yeni dinamikler yaratarak iş yerlerini dönüştürmektedir. Örgütsel davranış perspektifinde JD-R Teorisi ile 'yapay zekâ' arasındaki kavramsal bağlantılar oldukça yeni bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Mevcut çalışmada, güncel bir konu olan YZ'nin JD-R teorisi temelinde nasıl yer bulduğunu anlamaya odaklanılmıştır. Bu amaçla, teorik bir alt yapı ile YZ kavramını araştırmak isteyen araştırmacılara ışık tutmak ve alan yazını sistematik bibliyometrik analiz ile incelemek hedeflenmiştir. Bu kapsamda 2022 ve 2024 yılları arasında yayımlanan 6 araştırma incelenmiştir. İncelemeye göre alan yazında YZ kavramı JD-R teorisi temelinde iş talepleri boyutunda incelenmektedir. Bu araştırmalara ilişkin en dikkat çekici sonuç ise YZ'nin aşırı iş yüküne bağlı stresi ve tükenmişliği azaltarak etki göstermesidir. Bununla birlikte henüz yeni bir perspektife sahip olan alan yazının, insan-makine etkileşimi boyutunda duygusal, psikolojik ve sosyal boyutlara genişletilerek incelenmesine ihtiyaç olduğu görülmektedir. Son olarak, bu sistematik incelemenin bazı sınırlılıklar olduğunu belirtmek gerekir. Öncelikle araştırma sadece WoS veri tabanı ile sınırlandırıldığı için YZ ve JD-R teorisini kapsayan bazı çalışmaları kaçırmış olabiliriz. Bununla birlikte terminolojik sınırlılıklar nedeni ile bazı yayınlar kapsam dışı kalmış olabilir. Ayrıca bazı araştırmacılar bir iş talebi ve kaynağından bahsetmelerine rağmen bunu JD-R teorisine bağlamamış olabilirler. Bu nedenle gelecek araştırmalarda daha kapsamlı bir alan yazını incelemesi için ayrıca SCOPUS, PubMed ve PsychInfo gibi veri tabalarında da arama yapılmasını öneriyoruz.

Kaynakça

- Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout research*, 1(3), 112-119.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Bakker, A. B., & Wang, Y. (2020). Self-undermining behavior at work: Evidence of construct and predictive validity. *International Journal of Stress Management*, 27(3), 241.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Euwema, M. C. (2005). Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of occupational health psychology*, 10(2), 170.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Dicke, T., Stebner, F., Linninger, C., Kunter, M., & Leutner, D. (2018). A longitudinal study of teachers' occupational well-being: Applying the job demands-resources model. *Journal of occupational health psychology*, 23(2), 262.
- Giuggioli, G., & Pellegrini, M. M. (2023). Artificial intelligence as an enabler for entrepreneurs: a systematic literature review and an agenda for future research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(4), 816-837.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Kim, B. J., & Kim, M. J. (2024). The influence of work overload on cybersecurity behavior: A moderated mediation model of psychological contract breach, burnout, and self-efficacy in AI learning such as ChatGPT. *Technology in Society*, 77, 102543.
- Kim, B. J., Kim, M. J., & Lee, J. (2024). Examining the impact of work overload on cybersecurity behavior: highlighting self-efficacy in the realm of artificial intelligence. *Current Psychology*, 1-17.
- Liang, X., Guo, G., Shu, L., Gong, Q., & Luo, P. (2022). Investigating the double-edged sword effect of AI awareness on employee's service innovative behavior. *Tourism Management*, 92, 104564.
- Marimon, F., Mas-Machuca, M., & Akhmedova, A. (2024). Trusting in Generative AI: Catalyst for Employee Performance and Engagement in the Workplace. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 1-16.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186.
- Türk Dil Kurumu (2024). Yapay zeka anlamı. <https://sozluk.gov.tr/> Erişim tarihi: 21.09.2024
- van Wingerden, J., Bakker, A. B., & Derks, D. (2017). The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 107-119.
- Verma, S., & Singh, V. (2023). Investigating the mediating role of willingness to use enterprise bots on white-collar teleworker productivity: an extended job demands-resources (JD-R) perspective. *Behaviour & Information Technology*, 1-17.



11 ÖRGÜTSEL
DAVRANIŞ
KONGRESİ

- 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.
- Wu, T. J., Liang, Y., & Wang, Y. (2024). The Buffering Role of Workplace Mindfulness: How Job Insecurity of Human-Artificial Intelligence Collaboration Impacts Employees' Work-Life-Related Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 1-17.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.



Yapay Zekâ Kaygısı: Sağlık Bilimleri Öğrencileri Üzerinde Bir İnceleme

Dr. Öğr.Üyesi Semiha KILIÇASLAN

Malatya Turgut Özal Üniversitesi, semiha.kilicaslan@ozal.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Aslı KAYA

Gelişim Üniversitesi, aslkaya@gelisim.edu.tr

Özet

Bu çalışma, teknolojik ilerlemenin geldiği aşamayı gösteren ve en önemli teknolojik gelişme olarak kabul edilen yapay zeka teknolojilerine yönelik olarak, üniversite öğrencilerinin kaygı durumunu belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla araştırma, yapay zeka teknolojilerinin en çok kullanıldığı alan olan sağlık alanında öğrenim gören üniversite öğrencileri üzerinde yürütülmüştür. Öğrencilerin yapay zeka kaygı durumunu ölçmek amacıyla veriler, anket yöntemi ve basit tesadüfi örnekleme tekniğiyle yüz yüze elde edilmiştir. Analiz kapsamında açıklayıcı istatistiksel bilgilere yer verilmiş ve öğrencilerin yapay zeka kaygı düzeylerinin orta düzeye yakın olduğu bulgulanmıştır. Bağımsız örneklem t testine göre kadın öğrencilerin yapay zeka kaygılarının, erkek öğrencilere göre yüksek olduğu, fakat yaş ve eğitim durumuna göre yapay zeka kaygı düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan Anova analizi sonucunda ise; sağlık yönetimi bölümü öğrencilerinin kaygı düzeylerinin en düşük, çocuk gelişimi bölümü öğrencilerinin ise kaygı düzeylerinin en yüksek olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zeka, Yapay Zeka Kaygısı, Sağlık Yönetimi, Üniversite Öğrencileri

1. Giriş

Teknolojinin gelişmesi ve bilgi çağının getirdiği yenilikler; iş dünyası, eğitim, sağlık sistemleri gibi alanların küresel rekabette hız kazanmalarını sağlamıştır. Makinaların insana özgü bilişsel görevleri yerine getirmesi olarak tanımlanan yapay zeka, günümüzde dijitalleşmenin getirdiği tüm avantajlara rağmen bazı endişelere de yol açmaktadır. Bu endişe, geleceğin belirsizlik taşımasından dolayı, gerek bireyin gerekse tüm toplumun zihninde soru işaretlerine yol açmaktadır. Son zamanlarda eğitimde de yapay zekâ teknolojilerinin kullanılması, sağladığı avantajların yanında, özellikle öğrenciler üzerinde gelecek kaygısına da neden olmaktadır. Rekabet sürecinde yapay zekânın eğitim ve öğretim süresi boyunca hızla gelişmesi, öğrenciler arasında kaygıların artmasına neden olmaktadır. Öğrenciler, eğitim aldıkları üniversitelerde sahip olmayı planladıkları meslekleri kaybetme korkusu yanında, işsiz kalma endişesini de taşımaya başlamaktadırlar. Yapay zeka teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı alanlardan biri de sağlık sektörüdür. Bu bağlamda, özellikle sağlık hizmetleri alanında dijitalleşmeye geçiş sürecinin hızlı yaşanması, yapay zekâ kullanımının sektörde yaygınlaşmasına sebep olmuştur. Sağlık hizmetlerinde yapay zekâ tanı, tedavi, koruyucu hizmetler yanında yönetsel ve klinik süreçlerde de büyük ölçüde önem kazanmıştır. Yapay zekâ sayılan bu avantajları nedeniyle sağlık hizmetlerinde olası hataların oranını azaltırken, bu alanda işgücü istihdamının azalacağına dair bir kaygıyı da beraberinde getirmektedir.

Bu amaçla araştırma, sağlık hizmetleri alanında eğitim gören üniversite öğrencilerinin yapay zeka kaygı düzeylerini belirlemek amacıyla yapılmış ve elde edilecek bulgulara yönelik getirilecek önerilerle, ilgili yazına katkı sağlamak amaçlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Yapay Zeka

Makineler düşünebilir mi? sorusu, A.Turing (1950) tarafından öne sürülen bir soru olarak, bilgisayarların icadından bu yana, makinaların insan zekasına özgü yeteneklere sahip olup olamayacağı konusunu gündeme getirmiş ve insan ile makinaların zeka ölçütüne göre ayırt edilip edilemeyeceğini ölçmek için, taklit oyunu olarak da nitelenen Turing Testi'nin geliştirilmesine neden olmuştur (Grundner ve Neuhofer, 2021:1). Turing testi adı verilen bu taklit oyunu; birbirlerinden ayrı odalarda bulunan 3 oyuncu (A,B,C) ile oynanmaktadır. A.Turing testin bir aşamasında, oyunculardan A'nın yerine bir makinanın geçmesi durumunda sorgulayıcı C'nin, sorulara verilen yanıtlara göre, diğer iki oyunculardan hangisinin insan, hangisinin makine olduğunu bilip bilmemesi durumuna göre "makinalar düşünebilir mi? sorusunun yanıt bulacağını ifade etmiştir (Turing, 1950: 433). Yapay zeka, makinaların; nesnelere yönlendirme, hareket ettirme, algılama, problem çözme, karar verme ve yenilik gibi fiziksel süreçlerin otomasyonu da dahil olmak üzere, insana özgü bilişsel görevleri yerine getirme becerisi olarak nitelenmektedir. Yapay zekanın akademik alanda araştırma konusu olması ise 1950'li yıllara kadar uzanmaktadır. Yapay zeka terimi ilk kez 1956 yılında, Dartmouth Kolejinde yapılan disiplinler arası bir çalıştayda dile getirilmiştir. McCarthy (2007), 1956 yılında ilk kez yapay zeka terimini kullanmış ve yapay zekayı "akıllı makinalar yaratma mühendisliği ve bilimi" şeklinde tanımlamıştır. Dartmouth Çalıştayı, matematik ve felsefe dahil olmak üzere farklı alanlardan gelen bilim insanları tarafından, makine zekasının insan zekasını taklit etme olasılığını araştırmak için düzenlenmiştir (Benbya vd., 2020); Mc. ,2007).

Yapay zeka, içinde bulunduğumuz çağda farklı endüstrilere hızla nüfuz ederek, kullanımı her alanda yaygınlaşmaya devam etmektedir. Özellikle bankacılık, insan kaynakları alanında (işe alım süreçlerinde), sağlık, turizm ve otel gibi hizmet işletmelerinde önemli finansal karlılık yaratma potansiyeline sahip olmaktadır (Prentice vd., 2020). Yapay zeka aynı zamanda, insan eliyle yapılan görevleri yerine getirmek için bilgisayar tabanlı çözümler tasarlama ve oluşturma bilimidir (Prentice vd., 2020; Simon, 1980). Nilsson (1971)'de ifade edildiği gibi yapay zeka; öğrenme, etkileşim kurma, problem çözme gibi insan zekası ile bağlantılı bilişsel görevleri yerine getiren makinaları ifade etmektedir (Raisch ve Krakowski, 2021). Yapay zeka, bilgisayarlara; öğrenmeyi, akıl yürütmeyi, algılamayı, çıkarımda bulunmayı, iletişim kurmayı, insanlara benzer ve hatta onlardan daha iyi kararlar almayı öğretmek için kullanılan teknikleri de kapsamaktadır. Bundan dolayı

yapay zeka teknolojisi, tek başına bir teknoloji olmaktan daha fazlasını ifade etmekte ve bir bakıma çeşitli işlevleri yerine getiren farklı teknolojilerin bir birleşimi şeklinde açıklanabilir (Robert, 2019). Bilginin hızla tüketilmesi ve aynı hızla yerini daha yeni başka bir bilgiye devretmesi insan yaşamını her alanında sadeleştirmekte ve kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte teknolojinin hızla ilerleyişi beraberinde bazı kaygılara da yol açmaktadır (Akkaya vd., 2021). Bu kaygılardan en geniş kapsamlı ifade edilebilecek olanı “ileri teknolojilere karşı normalden daha fazla korku ya da kaygı duyma” olarak tanımlanan teknofobi (Ha vd. (2011) kavramıdır. Gelişmiş teknolojilere karşı duyulan endişelerden biri de yapay zeka kaygısıdır.

2.2. Yapay Zeka Kaygısı

Gelişen teknolojilere karşı günümüzde yaygın bir kaygı olarak kendini gösteren yapay zeka kaygısı; ilk nesil bilgisayarların kullanımına kadar gitmekte ve bilgisayarların insan olmanın anlamını tehdit ettiği yönünde gelişen kaygı olarak da ifade edilmektedir (Wang ve Wang, 2022: 620).

Yapay zeka kaygısı, kontrolden çıkan yapay zeka ile ilgili korku ve endişeyi ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. İnsanların düşünme yeteneği nedeniyle benzersiz kabul edilmesi ve bilgisayarların da düşünebiliyor olması ihtimali, “insan olmanın ne anlama geldiği” ne dair sorgulamaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Johnson ve Verdicchio (2017)’e göre yapay zeka kaygısının gelişmesinde üç faktör etkili olmaktadır. Bunlar; yapay zeka programlarını yaratan, dağıtan, sürdüren ve bu programlara anlam yükleyen insanı ve onun etkisini görmezden gelmek olarak açıklayan sosyoteknik körlük, bilgisayarların özerkliği konusundaki anlam karışıklığı ve teknolojik gelişmenin yanlış algılanmasıdır. (Johnson ve Verdicchio, 2017: 2268-2269). Li ve Huang (2020: 7)’da yapay zeka kaygısına yol açan faktörler üzerinde durmuştur. Bunlar; yapay zeka ile etkileşim sırasında; gizlilik ihlali ve önyargı gibi nedenlerle ortaya çıkan kaygı, yapay zeka ile etkileşimde bulunan insanların yaşadıkları iş değiştirme ve öğrenme güclüğü gibi nedenlerle ortaya çıkan kaygı, yapay zekanın olumsuz sonuçları hakkında elde edilen bilgi (etik ihlal gibi) ve yapay zeka teknolojisi hakkında bilinmezlik ve belirsizlikten doğan endişelerin yapay zeka kaygısı üzerinde etkili olduğunu öne sürmüştür.

Wang ve Wang (2022: 624), yapay zeka kaygısına yol açan etmenleri ise; öğrenme, iş değiştirme, sosyoteknik körlük ve yapay zeka yapılandırması şeklinde dört boyutta ele almıştır. Yapay zeka teknolojilerini öğrenebilme ile ilgili duyulan endişe; öğrenme kaygısı, yapay zeka teknolojilerinin iş hayatında neden olabileceği değişiklikler; iş değiştirme kaygısı, yapay zeka üzerinde insanın kontrol gücünün olmadığı yönünde gelişen kaygı; şeklinde açıklanan sosyoteknik körlük ve yapay zekanın insansı özelliklerle düşünülmesinden kaynaklı endişe de; yapay zeka yapılandırması şeklinde açıklanmaktadır. Öğrenme boyutu, bireylerin yapay zeka ile ilgili bilgi ve becerileri edinme sürecini ifade etmektedir. Yapay zeka hakkında birey daha fazla bilgi öğrendikçe, kaygı düzeyi çeşitli faktörlere dayalı olarak artış ya da azalma gösterebilmektedir. Yapay zeka ile ilgili sınırlı etkileşimi olan bireylerin ise yapay zeka kaygısı, yapay zekanın ne olduğunu bilmemekten veya nasıl çalıştığı ile ilgili yanlış ya da eksik bilgiden kaynaklanabilmektedir. İş değiştirme kaygısı ise, otomasyon nedeniyle işinden edilen ya da bu riski algılayan bireylerin, iş beklentisi konusunda yaşadıkları belirsizlik nedeniyle ortaya çıkan kaygı türüdür. Yapay zeka teknolojilerinin geliştirilmesi ve kullanımı üzerinde insanların kontrol gücünün olmadığına yönelik algı nedeniyle ortaya çıkan kaygı ise sosyoteknik körlük olarak açıklanmaktadır. Yapay zeka yapılandırması ise, özellikle karar alma süreçlerinde, yapay zeka teknolojilerinin yüksek derecede kontrole sahip olduğu algısından kaynaklanmaktadır. Örneğin; bir yapay zeka teknolojisi, karmaşık algoritmalara veya makine öğrenmesi modellemesine dayalı karar alma üzerine tasarlanmışsa, insanların bu kararların sonuçlarını anlamaları ya da tahmin etmelerinin zor olacağı düşünülmesi bu kaygıya yol açmaktadır (Hopcan vd., 2024). Tussyadiah ve Miller (2019: 362-363) yapay zekanın algılanan etkisini inceledikleri çalışmalarında, müşterilerin yapay zeka ile ilgili algılarını üç boyutta sınıflandırmışlardır. İlk boyut yapay zekanın yararları, ikinci boyut yapay zekanın yıkıcı etkileri ve son boyut ise yapay zeka ile ilgili riskler şeklinde belirlenmiştir. Yapay zekanın yararları birey ve toplum üzerinde yaratacağı etkiler göz önüne alınarak sıralanmış ve zaman tasarrufu sağlaması, işlerin yapılmasını kolaylaştırması, çevre ve ekonomi üzerinde yaratacağı pozitif etkiler yapay zekanın en önemli yararları olarak açıklanmıştır. İkinci boyutta ele alınan yapay zekanın yıkıcı etkilerini oluşturan konular ise; siyasi istikrarın tehlikeye atılması ve insanların dahil olduğu kazaların artması şeklinde ifade edilmiştir. Son boyutu ise; suç oranlarının artması, özel hayatın ihlali ve iş kayıplarının artması gibi yapay zeka ile ilgili algılanan riskler oluşturmaktadır. Prentice vd. (2020), duygusal zeka ve yapay zekanın etkisini araştırdıkları çalışmalarında ise, duygusal zekanın çalışan performansı üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu, yapay zekanın ise çalışan performansı üzerinde düzenleyici etkiye sahip olduğunu bulgulamışlardır. Bir başka çalışmada turizm alanında yapay zekanın artan kullanımının, sosyal ilişkileri azaltması, insanları diğerlerinden izole etmesi, özerkliği azaltması, yapay zekanın karanlık yönü olarak belirtilirken, insanların hem hayatlarını iyileştiren hem de seyahatleri süresince turistlerin kişisel istek ve ihtiyaçlarına göre kişisel teklifler sunması, kişiselleştirilmiş bilgi sağlaması, mevcut teknolojileri daha da geliştirmesi (hikayeler anlatan otonom otobüsler, robotik şehir rehberleri gibi) yapay zekanın parlak yönü olarak ifade edilmektedir (Grundner ve Neuhofer, 2021 :9). Kaya ve diğerlerinin (2024) çalışmasında; kişisel özelliklerin, demografik değişkenlerin ve yapay zeka kaygısının, yapay zekaya yönelik gelişen çalışan tutum ve davranışları üzerinde önemli rol oynadığı ifade edilmiştir.

Yapay zekanın ortaya çıkışı ve gelişimi ile ilgili endişe duyulması, gelecekte ne olabileceğine dair olasılıkların göz önüne alınması durumunda anlaşılabilir olmaktadır. Yapılan başka bir araştırmada, Timişoara’da ki öğrencilerin %56,7’sinin gelecekte insan ilişkilerinin yapay zeka teknolojileri tarafından etkileneceği yönünde kaygı taşıdıkları, %65,3’ünün ise yapay zeka teknolojilerinin uluslararası siber saldırılara neden olacağı yönünde fikir belirttikleri rapor edilmiştir. Aynı zamanda işsizliğin artacağı ve ekonomik krizin yaşanacağı yönünde de kaygılarını belirtmişlerdir (Gherheş,2018). Gherheş (2018)’e göre yapay zekaya karşı duyulan kaygı, yapay zekanın olası negatif sonuçlarından duyulan endişeden kaynaklanmaktadır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Sağlık Bilimleri alanında eğitim gören üniversite öğrencilerinin yapay zeka kaygı düzeylerini ölçmek ve yapay zeka kaygı düzeyini azaltmak için öneriler geliştirmek bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Teknolojinin geldiği son aşama olarak

kabul edilebilecek yapay zeka teknolojileri, tüm avantajlarına rağmen beraberinde bazı kaygılara da neden olmaktadır. Özellikle sağlık alanında yapay zeka teknolojilerinin yoğun kullanılıyor olması, bu alanda öğrenim gören öğrencilerin yapay zeka kaygı düzeylerinin belirlenmesi açısından önem taşımaktadır. Araştırma sağlık yönetimi fakültesi ve sağlık hizmetleri meslek yüksekokulu öğrencileri üzerinde yürütülmüştür ve bu yönüyle araştırmanın ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde bir vakıf üniversitesine bağlı sağlık bilimleri fakültesi ve sağlık hizmetleri meslek yüksekokulundaki öğrenciler oluşturmaktadır. Araştırma evreni 7700 öğrenciden oluşmaktadır. Araştırmanın örnekleme basit tesadüfi örnekleme tekniğiyle belirlenmiş olup, 384 üniversite öğrencisinden oluşmaktadır. Evren büyüklüğünün 8000 olması durumunda örneklemin 364 olması yeterlidir (Gürbüz ve Şahin, 2017). Buna göre araştırmanın örneklem büyüklüğü evreni temsil etme gücüne sahiptir.

3.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla; cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve öğrenim görülen bölüme yönelik ifadeler yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, yapay zeka kaygı ölçeği kullanılmıştır. Yapay Zeka Kaygı Ölçeği olarak ise; Wang ve Wang (2019) tarafından geliştirilen ve Akkaya vd. (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert ölçeği olup, 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 1-Kesinlikle katılmıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum şeklindedir.

4. Bulgular

4.1. Ölçek Güvenilirliği ve Geçerliliği

Ölçeğe ait geçerlilik ve güvenilirlik analizi bulguları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Güvenirlik ve geçerlilik analizi bulguları

Kriter	Ölçek bulguları	Kabul edilebilir değer aralığı
CMIN/DF	2,477	≤3
GFI	0,926	≥0,90
CFI	0,913	≥0,90
RMSEA	0,062	≤0,080
Cronbach's Alpha	0,903	≥0,60

Araştırma verilerinin güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha katsayısı ile incelenmiş ve elde edilen katsayı değerine göre yüksek güvenilirlik düzeyde olduğu görülmüştür (Alpar, 2013, sayfa: 849, Özdamar, 2016, sayfa: 114). Ayrıca yapısal geçerlilik analizi de doğrulayıcı faktör analizi yöntemi ile incelenmiştir. Modelden elde edilen uyum iyiliği kriter değerleri ilgili alan yazındaki kabul edilebilir değer aralığı ile karşılaştırılarak ölçek verilerinin yapısal geçerlilik kriterlerini sağladığı görülmüştür (Kaynak: İlhan ve Çetin 2014).

4.2. Demografik Bulgular

Katılımcılara ait demografik bilgiler Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2. Demografik bilgiler için frekans dağılımı

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	273	71,1
	Erkek	111	28,9
Medeni durum	Evli	16	4,2
	Bekar	368	95,8
Yaş grupları	18-22 yaş	264	68,8
	23-32 yaş	108	28,1
	33 yaş ve üzeri	12	3,1
Eğitim durumu	Ön lisans	140	36,5
	Lisans	231	60,2
	Lisans üstü	13	3,4
Bölüm	Sağlık Yönetimi	89	23,2
	Hemşirelik	54	14,1
	Çocuk Gelişimi	34	8,9
	Beslenme ve Diyetetik	5	1,3
	Perfüzyon	41	10,7
	Odyometre	13	3,4
	Diğer	148	38,5
	Toplam		384

Araştırma katılımcılarının demografik değişkenler bakımından frekans dağılımları Tablo 2’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %71,1’i kadın katılımcılardan oluşmaktadır. Araştırmanın üniversite öğrencileri arasında yapılmasının doğal bir sonucu olarak katılımcıların sadece %4,2’si evli katılımcılardır. Yaş grupları bakımından incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun %68,8’i 18-22 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Yine eğitim durumu bakımından %60,2 ile lisans öğrencilerinin katılımının en yüksek olduğu görülmektedir. Bölüm değişkeninin de ise en yüksek katılımın %23,2 Sağlık yönetimi bölümünde en düşük katılımın %1,3 beslenme ve diyetetik bölümünde olduğu görülmektedir.

4.3. Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

Ölçek ve ölçek maddeleri için açıklayıcı istatistik bulgular Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 3. Ölçek ve ölçek maddeleri için açıklayıcı istatistik bulgular

	Kesinlikle Katılmıyorum				Kesinlikle Katılıyorum				Ortalama	Std. S.		
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde				
YZ1	90	23,4	116	30,2	114	29,7	46	12,0	18	4,7	2,44	1,113
YZ2	94	24,5	162	42,2	67	17,4	45	11,7	16	4,2	2,29	1,087
YZ3	112	29,2	144	37,5	83	21,6	35	9,1	10	2,6	2,18	1,037
YZ4	115	29,9	149	38,8	73	19,0	35	9,1	12	3,1	2,17	1,054
YZ5	103	26,8	143	37,2	68	17,7	54	14,1	16	4,2	2,32	1,134
YZ6	54	14,1	89	23,2	82	21,4	104	27,1	55	14,3	3,04	1,281
YZ7	39	10,2	59	15,4	86	22,4	131	34,1	69	18,0	3,34	1,227
YZ8	58	15,1	91	23,7	98	25,5	88	22,9	49	12,8	2,95	1,258
YZ9	37	9,6	64	16,7	81	21,1	110	28,6	92	24,0	3,41	1,279
YZ10	26	6,8	53	13,8	77	20,1	116	30,2	112	29,2	3,61	1,228
YZ11	36	9,4	68	17,7	123	32,0	111	28,9	46	12,0	3,16	1,139
YZ12	39	10,2	72	18,8	93	24,2	111	28,9	69	18,0	3,26	1,241
YZ13	41	10,7	83	21,6	118	30,7	91	23,7	51	13,3	3,07	1,187
YZ14	52	13,5	79	20,6	92	24,0	99	25,8	62	16,1	3,10	1,282
YZ15	58	15,1	88	22,9	88	22,9	90	23,4	60	15,6	3,02	1,303
YZ16	65	16,9	73	19,0	91	23,7	96	25,0	59	15,4	3,03	1,317
										Yapay zeka kaygısı	2,90	0,768

Yapay zeka kaygı ölçeği maddeleri ve ölçek puanı için açıklayıcı istatistik bilgileri Tablo 3’de verilmiştir. Yapay zeka kaygısı için genel ortalamanın 2,90 olduğu görülmektedir. Bu sonuç, üniversite öğrencilerinin, orta veya orta düzeyin altında yapay zeka kaygısına sahip oldukları şeklinde yorumlanmıştır. Ölçek maddeleri incelendiğinde en düşük kaygının “Bir Yapay zeka tekniğinin / ürününün belirli işlevlerini kullanmayı öğrenmek beni endişelendiriyor” (ortalama: 2,18) ve “Bir Yapay zeka tekniğinin / ürününün nasıl çalıştığını öğrenmek beni kaygılandırıyor” (ortalama: 2,17) maddelerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca en yüksek kaygının ise “Bir yapay zeka tekniğinin / ürününün kötüye kullanılabilirliğinden endişe ediyorum” (ortalama: 3,61) maddesinde olduğu dikkat çekmektedir.

4.4 Demografik Özelliklere Göre Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre yapay zeka kaygı düzeyleri arasındaki t testi bulguları Tablo 4’de özetlenmiştir.

Tablo 4. Yapay zekâ kaygısında cinsiyet değişkeni bakımından farklılığın bağımsız örneklem t-testi ile incelenmesi

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kadın	273	2,97	0,758	2,902	0,004
Erkek	111	2,72	0,766		

Yapay zekâ kaygısında cinsiyet değişkeni bakımından farklılığın bağımsız örneklem t testi ile incelenmesi bulguları Tablo 4 de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre kadınlarda yapay zekâ kaygısı ortalaması 2,97, erkeklerde ise 2,72 olarak elde edilmiştir. Yapılan bağımsız örneklem t testine göre bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. buna göre kadın öğrencilerin yapay zeka kaygılarının erkek öğrencilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların yaş değişkenine göre yapay zeka kaygı düzeyleri arasındaki t testi bulguları Tablo 5’de özetlenmiştir.

Tablo 5. Yapay zekâ kaygısında yaş grupları değişkeni bakımından farklılığın bağımsız örneklem t-testi ile incelenmesi

Yaş grupları	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
18-22 yaş	264	2,89	0,732	-0,252	0,801
23-32 yaş	108	2,91	0,842		

Yapay zekâ kaygısında yaş grupları değişkeni bakımından farklılığın bağımsız örneklem t-testi ile incelenmesi bulguları Tablo 5 de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre 18-22 yaş grubunda yapay zekâ kaygısı ortalaması 2,89, 23-32 yaş grubunda ise 2,91 olarak elde edilmiştir. Yapılan bağımsız örneklem t testine göre bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç üniversite öğrencilerinde yaş gruplarına göre yapay zeka kaygılarında farklılık olmadığı ve birbirine yakın kabul edilebilecek düzeyde bir yapay zeka kaygısı değerine sahip oldukları görülmektedir.

Katılımcıların eğitim değişkenine göre yapay zeka kaygı düzeyleri arasındaki t testi bulguları Tablo 6’da özetlenmiştir.

Tablo 6. Yapay zekâ kaygısında eğitim durumu değişkeni bakımından farklılığın bağımsız örneklem t testi ile incelenmesi

Eğitim durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Ön lisans	140	2,96	0,813	1,118	0,264
Lisans	231	2,87	0,749		

Yapay zekâ kaygısında eğitim durumu değişkeni bakımından farklılığın bağımsız örneklem t testi ile incelenmesi bulguları Tablo 6 da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre ön lisans öğrencilerinde yapay zekâ kaygısı ortalaması 2,96, lisans öğrencilerinde ise 2,87 olarak elde edilmiştir. Yapılan bağımsız örneklem t testine göre bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuç üniversite öğrencilerinde eğitim düzeylerine yapay zeka kaygılarında farklılık olmadığı ve birbirine yakın kabul edilebilecek düzeyde bir yapay zeka kaygısı değerine sahip oldukları görülmektedir.

4.5. Bölüm Değişkenine göre farklılığın Anova Analizi ile Test Edilmesi

Katılımcıların öğrenim gördükleri bölümlere göre yapay zeka kaygı düzeylerinin Anova testi ile elde edilen bulgularına tablo 7'de yer verilmiştir.

Tablo 7. Yapay zekâ kaygısında bölüm değişkeni bakımından farklılığın ANOVA testi ile incelenmesi

Bölüm	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Sağlık Yönetimi	89	2,72	0,781	5,871	0,001
Hemşirelik	54	2,75	0,876		
Çocuk Gelişimi	34	3,36	0,688		
Perfüzyon	41	2,94	0,848		
Toplam	218	2,87	0,832		

Yapay zekâ kaygısında bölüm değişkeni bakımından farklılığın ANOVA testi ile incelenmesi bulguları Tablo 7 de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre en yüksek yapay zeka kaygısı ortalaması çocuk gelişimi, en düşük yapay zeka kaygısı ortalaması ise sağlık yönetimi bölümü öğrencilerinde olduğu görülmektedir. Yapılan ANOVA testine göre bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Farklılığın kaynağını bulmak için TUKEY testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre farklılık çocuk gelişimi bölümü öğrencilerinin ortalamasının sağlık yönetimi ile hemşirelik bölümü öğrencilerinin ortalamasından yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

5. Sonuç ve Tartışma

Gelişen teknoloji, insan yaşamını kolaylaştırması, bununla birlikte yapılan işler için zaman ve hız kazandırması bakımından, hem kişisel hem de iş yaşamında insanlar için büyük avantaj sağlamaktadır. “Düşünen makinalar” şeklinde tanımlanabilecek olan yapay zeka teknolojileri ise, en ileri teknolojik gelişme olarak kabul edilmektedir. Yapay zeka teknolojilerinin kullanımı, insanların hem kişisel hem de profesyonel hayatlarına hızla etki etmektedir (Schepman ve Rodway, 2020). Yaşanan teknolojik gelişmeler sosyal ve iş hayatında insan için çok sayıda avantaj sağlamasına rağmen, beraberinde getireceği değişimler bu konuda endişelere de neden olmaktadır. Bu araştırma, yapay zeka teknolojilerinin en çok kullanıldığı alan olan, sağlık alanında öğrenim gören sağlık bilimleri fakültesi ve sağlık hizmetleri meslek yüksekokulu öğrencilerinin yapay zeka kaygı düzeyini belirlemek amacıyla yapılmıştır. 384 üniversite öğrencisiyle yapılan araştırma sonuçlarına göre, öğrencilerin yapay zeka kaygı düzeyinin 2,90 olduğu görülmekte ve bu oran öğrencilerin orta düzeye yakın bir yapay zeka kaygısına sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre üniversite öğrencilerinin, yapay zeka teknolojilerine yönelik görüş ve tutumlarının olumlu olduğu söylenebilir. Üniversite öğrencilerinin özellikle sağlık alanında kullanılan yapay zeka teknolojileri hakkında eğitim-öğretim süresi içinde bilgi edinmesinin ve söz konusu teknolojilerin, tıbbi alanda teşhis ve tedavi konusunda sağlık çalışanlarına sağladığı kolaylığı, bu sonuca neden olduğu söylenebilir. Benzer şekilde Takıl vd., (2022) tarafından farklı alanlarda eğitim gören öğrenciler üzerinde yaptıkları çalışmada, öğrencilerin yapay zeka kaygı düzeylerinin orta düzeyde olduğu belirtilmiştir. Şen (2024)'de benzer şekilde kamu çalışanlarının orta düzeyde yapay zeka kaygısı taşıdıklarını rapor etmiştir. Ayrıca yapılan bu çalışmada kadın öğrencilerin erkek öğrencilere göre daha yüksek yapay zeka kaygı düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Bulut vd.'nin (2024) çalışmasında da, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha yüksek düzeyde kaygıya sahip oldukları ifade edilmiştir. Terzi (2020)'de öğretmenlerin yapay zeka kaygı düzeyini incelemiş ve kadın ve erkek öğretmenler arasında, iş değiştirme, öğrenme ve yapay zeka yapılandırması kaygı boyutlarında kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha çok kaygılı olduğu ifade edilmiştir. Araştırma sonucunda, yaş ve eğitim durumuna göre öğrencilerin yapay zeka kaygı düzeyleri arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Öğrencilerin aynı yaş ve eğitim düzeyine sahip olmalarının bu sonuca neden olduğu söylenebilir. Anova analizi sonucunda ise çocuk gelişimi bölümünde okuyan öğrencilerin yapay zeka kaygı düzeyinin en yüksek (3,36), sağlık yönetimi bölümü öğrencilerinin ise en düşük (2,72) düzeyde olduğuna yönelik bulgu elde edilmiştir. Sağlık yönetimi bölümünde öğrenim gören öğrencilerin iş yaşamında teknolojik araçlarla çalışmasının gerekliliği, diğer bölüm öğrencilerine göre söz konusu teknolojilere karşı daha çok pozitif tutum aldıklarını düşündürmektedir. Reyhan ve Dağlı (2023), ebelik öğrencilerinin yapay zeka kaygı düzeyini inceledikleri çalışmalarında, öğrencilerin orta düzeyde yapay zeka kaygısına sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, Kılıçaslan ve Derin (2024) tarafından 2024 yılında yapılan ve imalat sanayide çalışanların yapay zeka teknolojilerine yönelik yaklaşımlarının ele alındığı çalışmada; çalışanların yapay zeka teknolojilerinin iş akış hızını ve verimliliğini artıracak ve işsizliğe neden olmayacağını ifade etmelerinden dolayı, çalışanların yapay zeka kaygısı taşımadıkları ifade edilmiştir. Yılmaz vd. (2021) çalışmasında, sağlık bilimleri fakültesi öğrencilerinin yapay zeka

kullanımını yararlı bulduklarını, fakat bilgi eksikliğinden dolayı endişe taşıdıklarını ifade edilmiştir. Taşkıran (2023), hemşirelik öğrencilerinin yapay zeka dersi almalarının tıbbi yapay zeka uygulamalarına olan uyumu kolaylaştırdığını bulgulamıştır. Bochniarz vd. tarafından (2022) lise öğrencileri ile yapılan bir araştırmada; yapay zeka teknolojilerinin ne kadar çok düşmanca algılanıyor ve duygular ne kadar çok az yönetiliyorsa yapay zeka teknolojilerine o ölçüde güvenin azaldığını ifade etmişlerdir.

Yapay zeka teknolojilerinin her alanda kullanımının yaygınlaşması bu teknolojilere olan güveni de büyük ölçüde etkilemektedir. Yapay zeka teknolojileri konusunda bilgi edinmenin, iş hayatına sağlayacağı kolaylıkların ya da olası negatif etkilerinin önceden bilinmesinin ve bu etkilere karşı nasıl önlem alınması gerektiği konusunda bilgi sahibi olmanın yapay zeka teknolojilerine karşı olan kaygı düzeyini azaltacağı söylenebilir. Öğrenim süresince öğrencilerin eğitim müfredatına yapay zeka konulu derslerin eklenmesinin, iş hayatında ise, bu teknolojilerin kullanımının ve olası etkilerinin çalışanlara anlatılmasının ve gerekli eğitimlerin verilmesinin çalışanların teknoloji uyum düzeylerini artıracığı ve yapay zekaya karşı kaygı düzeylerini azaltacağı söylenebilir.

Kaynakça

- Akkaya, B., Özkan, A., & Özkan, H. (2021). Yapay zekâ kaygı (YZK) ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Alanya Akademik Bakış*, 5(2), 1125-1146.
- Alpar, R. (2011). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Benbya, H., Davenport, T. H., & Pachidi, S. (2020). Special Issue Editorial: Artificial Intelligence in Organizations: Current State and Future Opportunities. *MIS Quarterly Executive*, 19(4).
- Bochniarz, K. T., Czerwiński, S. K., Sawicki, A. ve Atroszko, P. A. (2022). Attitudes to AI among high school students: Understanding distrust towards humans will not help us understand distrust towards AI. *Personality and Individual Differences*, 185, 111299.
- Bulut, H.; Kınoğlu, N.G. ve Karaduman, B. (2024). Yapay Zeka Korkusu: Diş hekimleri ve Bilinmeyen Kaygısı, *Sağlık Bilimlerinde İleri Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 55-60.
- Gherheş, V. (2018). Why are we afraid of artificial intelligence (AI)?. *European review of applied sociology*, 11(17), 6-15.
- Grundner, L., & Neuhofer, B. (2021). The bright and dark sides of artificial intelligence: A futures perspective on tourist destination experiences. *Journal of Destination Marketing & Management*, 19, 100511.
- Gürbüz, s. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Ha, J. G., Page, T., & Thorsteinsson, G. (2011). "A Study On Technophobia And Mobile Device Design". *International Journal Of Contents*, 7(2): 17-25.
- Hopcan, S., Türkmen, G., & Polat, E. (2024). Exploring the artificial intelligence anxiety and machine learning attitudes of teacher candidates. *Education and Information Technologies*, 29(6), 7281-7301.
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 5(2), 26-42.
- Johnson, D. G. & Verdicchio, M. (2017). "AI Anxiety. *Journal of the Association for Information Science and Technology*", 68(9): 2267-2270. <https://doi.org/10.1002/asi.23867>
- Kaya, F., Aydın, F., Schepman, A., Rodway, P., Yetişensoy, O., & Demir Kaya, M. (2024). The roles of personality traits, AI anxiety, and demographic factors in attitudes toward artificial intelligence. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 40(2), 497-514
- Kılıçaslan, S. ve Derin, N. (2024). Makine Sanayi Çalışanlarının Yapay Zeka Teknolojilerine Yaklaşımı: Nitel Bir Araştırma, 32. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 644-651. Giresun
- Li, J., & Huang, J.-S. (2020). Dimensions of artificial intelligence anxiety based on the Integrated Fear Acquisition Theory. *Technology in Society*, 63, 101410. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101>
- Mccarthy J. What Is Artificial Intelligence? [Internet]. 2007 [Cited 2020 May 5]. Available From: [Http://www-formal.stanford.edu/jmc/whatisai/](http://www-formal.stanford.edu/jmc/whatisai/)
- Özdamar, K. (2016). Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi, Nisan Kitabevi: Eskişehir.
- Prentice, C., Dominique Lopes, S., & Wang, X. (2020). Emotional intelligence or artificial intelligence—an employee perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 377- 403.
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation augmentation paradox. *Academy of management review*, 46(1), 192-210.
- Reyhan, F. A., & Dağlı, E. (2023). Ebelik Öğrencilerin Yapay Zekâ Kaygı Durumlarının Değerlendirilmesi. *Cumhuriyet Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 8 (Special Issue), 290-296.
- Robert, N., 2019. How artificial intelligence is changing nursing. *Nurs. Manage.* 50 (9), 30-39. doi:10.1097/01.NUMA.0000578988.56622.21
- Simon, H. A. (1980). Cognitive science: The newest science of the artificial. *Cognitive Science*, 4(1), 33-46. doi:10.1207/s15516709cog0401_2
- Schepman, A., & Rodway, P. (2020). Initial validation of the general attitudes towards Artificial Intelligence Scale. *Computers in human behavior reports*, 1, 100014. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2020.100014>Get rights and content
- Şen, A. T. (2024). Kamu çalışanlarının yapay zeka kaygı düzeylerinin belirlenmesi: Kastamonu örneği. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 232-246.
- Takıl, N., Erden, N. K., & Sarı, A. B. (2022). Farklı meslek grubu adaylarının yapay zekâ teknolojisine yönelik kaygı seviyesinin incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(48), 343-353.

- Taskiran, N. (2023). Effect of artificial intelligence course in nursing on students' medical artificial intelligence readiness: a comparative quasi-experimental study. *Nurse Educator*, 48(5), 147-152.
- Terzi, R. (2020). An Adaptation of Artificial Intelligence Anxiety Scale into Turkish: Reliability and Validity Study. *International Online Journal of Education and Teaching*, 7(4), 1501-1515.
- Turing, A.M. (1950). Computing Machinery and Intelligence, *Mind*, 59: 433-460.
- Tussyadiah, I., & Miller, G. (2019). Perceived impacts of artificial intelligence and responses to positive behaviour change intervention. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2019: Proceedings of the International Conference in Nicosia, Cyprus, January 30-February 1, 2019* (pp. 359-370). Springer International Publishing.
- Wang, Y. Y., & Wang, Y. S. (2022). Development and validation of an artificial intelligence anxiety scale: An initial application in predicting motivated learning behavior. *Interactive Learning Environments*, 30(4), 619-634.
- Yılmaz, Y., Yılmaz, D. U., Yıldırım, D., Korhan, E. A., & Kaya, D. Ö. (2021). Yapay zeka ve sağlıkta yapay zekanın kullanımına yönelik sağlık bilimleri fakültesi öğrencilerinin görüşleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 12(3), 297-308.



İşe Alımda Algoritmik Yanlılığı Gidermeye Yönelik Yapay Zekâ Tekniklerinin Derinlemesine İncelemesi

Dr. K. Bahar MERİÇ ATAKAN
Yönetim Akademisi Derneği

Özet

Bu çalışma, yapay zeka (YZ) tabanlı işe alım süreçlerinde ortaya çıkan algoritmik yanlılıkların nedenlerini araştırmayı ve bu yanlılıkları azaltmaya yönelik geliştirilen teknikleri incelemeyi amaçlamaktadır. Sistematik bir literatür taraması yöntemiyle gerçekleştirilen araştırmada, doğal dil işleme (NLP), derin öğrenme ve veri çoğaltma gibi YZ tekniklerinin algoritmik yanlılıkların giderilmesindeki etkisi değerlendirilmiştir. Bulgular, YZ'nin doğru veri yönetimi ve insan müdahalesiyle işe alım süreçlerini daha adil hale getirme potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, algoritmaların önyargıları pekiştirme riskine karşı dikkatli bir tasarım ve uygulama sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Araştırma, insan ve makine iş birliğinin, adaletli ve kapsayıcı insan kaynakları yönetimi süreçleri oluşturmadaki önemini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yapay Zeka, Algoritmik Yanlılık, İnsan Kaynakları Yönetimi, Doğal Dil İşleme, Derin Öğrenme

1. Giriş

Küreselleşme ve dijitalleşme çağında işletmeler, iş yapış biçimlerini yeniden tasarlayarak hızla değişen iş dünyasına ayak uydurmak zorunda kalmıştır. Bu dönüşüm, özellikle insan kaynakları yönetimi (İKY) süreçlerini daha stratejik bir hale getirmiştir (Farida & Setiawan, 2022). İşe alım süreçleri, yetenekli çalışanların organizasyona kazandırılması ve organizasyonel hedeflere ulaşılması açısından kritik öneme sahiptir. Ancak doğru işe alım süreçlerinin uygulanmaması; yüksek iş gücü devri, verimlilik kaybı ve kurumsal itibarın zarar görmesi gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Charles ve diğerleri, 2021).

Teknolojik yeniliklerin İKY'ye entegrasyonu, özellikle yapay zekâ (YZ) tabanlı sistemlerin işe alım süreçlerine dahil edilmesi, işletmelerin daha hızlı ve verimli kararlar almasına olanak tanımaktadır. YZ teknolojileri, özgeçmiş tarama, aday sıralama ve ön eleme gibi süreçlerde önemli avantajlar sunmaktadır. Ancak, bu sistemlerin veri setlerindeki tarihsel önyargılardan etkilenmesi, algoritmik yanlılık gibi etik sorunları da beraberinde getirmiştir (Ajunwa, 2021). Örneğin, Amazon'un geliştirdiği YZ tabanlı işe alım sisteminin, kadın adaylara karşı ayrımcılık yaptığı görülmüş ve bu durum, sistemin eğitildiği veri setlerindeki cinsiyet dengesizliğinden kaynaklanmıştır (Dastin, 2018). Bu tür örnekler, algoritmik yanlılıkların yalnızca bireyler üzerinde değil, organizasyonel performans ve toplum üzerinde de olumsuz etkiler yaratabileceğini göstermektedir (Quillian ve diğerleri, 2019).

Algoritmik yanlılıklar, yalnızca etik ve sosyal bir sorun olarak değil, aynı zamanda organizasyonel çeşitlilik ve kapsayıcılık hedeflerini baltalayan bir engel olarak da değerlendirilmektedir (Ashikali, Groeneveld & Kuipers, 2021). Özellikle işe alım süreçlerinde cinsiyet, yaş, ırk ve etnik köken gibi demografik özelliklere dayalı yanlılıkların varlığı, yetenekli adayların dışlanmasına ve iş gücünde çeşitliliğin azalmasına yol açmaktadır (Bishop ve diğerleri, 2021). Bu durum, işletmelerin yenilikçi fikir geliştirme kapasitelerini ve rekabet avantajlarını olumsuz etkileyebilmektedir (De Cremer & De Schutter, 2021).

Literatürde, algoritmik yanlılıkların giderilmesi için kullanılan teknikler arasında veri artırma (data augmentation), vektör alanı düzeltme (vector space correction) ve model optimizasyonu gibi yöntemler dikkat çekmektedir. Sun ve diğerleri (2021), bu tekniklerin yanlılıkları azaltmada etkin olduğunu belirtirken, uygulamada karşılaşılan sınırlamalara da dikkat çekmektedir. Örneğin, veri artırma teknikleri, veri setlerinde temsiliyet oranını artırarak daha dengeli sonuçlar sağlarken, aşırı uyum (overfitting) gibi riskler taşımaktadır. Benzer şekilde, vektör alanı düzeltme yöntemi, dil modellerinde cinsiyet ve ırk gibi önyargıları azaltmada etkili bir araç olarak öne çıkmakla birlikte semantik kaymalara yol açabilmektedir (Manzini ve diğerleri, 2019).

İpek ve diğerleri (2022), YZ tabanlı işe alım süreçlerinde yanlılıkların yalnızca teknik bir sorun olmadığını, aynı zamanda organizasyonel kültür ve strateji eksikliğiyle ilişkili olduğunu vurgulamaktadır. Çalışmalarında, algoritmik yanlılıkların giderilmesi için yalnızca teknik çözümlerin değil, aynı zamanda etik ilkeler ve insan müdahalesiyle desteklenen bütüncül yaklaşımların benimsenmesi gerektiğini savunmuşlardır. Ayrıca, insan ve makine iş birliğinin güçlendirilmesi, algoritmaların şeffaflığının artırılması ve veri setlerindeki çeşitliliğin sağlanması gibi öneriler sunmuşlardır.

Bu bağlamda, bu çalışma, YZ tabanlı işe alım süreçlerinde karşılaşılan algoritmik yanlılıkların nedenlerini ve bu yanlılıkları azaltmaya yönelik stratejileri kapsamlı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temel amacı, YZ teknolojilerinin tarafsız ve kapsayıcı bir şekilde kullanılmasını teşvik etmek ve insan kaynakları yönetiminde daha adil uygulamaların benimsenmesine katkı sağlamaktır. Bu doğrultuda, doğal dil işleme (NLP) ve derin öğrenme gibi teknolojilerin algoritmik yanlılıkları azaltmadaki rolü detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Çalışmanın bulgularının, hem akademik literatüre hem de insan kaynakları profesyonellerine yol gösterici bir rehberlik sunması beklenmektedir.

2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, sistematik literatür taraması yöntemine dayanmaktadır. Çalışmanın temel amacı, işe alım süreçlerinde yapay zeka (YZ) tabanlı sistemlerde karşılaşılan algoritmik yanlılıkları analiz etmek ve bu yanlılıkları gidermeye yönelik stratejileri belirlemektir. Sistematik literatür tarama yöntemi, seçilen konuyla ilgili mevcut bilgi birikimini anlamak, araştırma boşluklarını tespit etmek ve öneriler geliştirmek için etkili bir yaklaşımdır (İpek, Özmen ve Şahin, 2022; Ajunwa, 2021).

2.1. Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinde, literatürde algoritmik yanlılık, işe alım süreçlerinde YZ kullanımı ve yanlılıkları azaltma stratejilerine odaklanan makaleler derlenmiştir. Tarama süreci aşağıdaki veri tabanlarında gerçekleştirilmiştir:

- Google Scholar
- ScienceDirect
- SpringerLink
- IEEE Xplore
- Wiley Online Library

Tarama sürecinde, aşağıdaki anahtar kelimeler kombinasyonlar halinde kullanılmıştır:

- "Artificial Intelligence" ve "Hiring Bias"
- "Algorithmic Fairness" ve "Recruitment Processes"
- "Bias Mitigation in AI" ve "Natural Language Processing"
- "Deep Learning Techniques" ve "Equity in Recruitment"

2.2. Dahil Etme ve Hariç Tutma Kriterleri

Araştırmaya dahil edilecek makalelerin belirlenmesi için bazı dahil etme ve hariç tutma kriterleri uygulanmıştır (Sun, Yang ve Wang, 2021):

Dahil Etme Kriterleri:

- Yayın Türü: Hakemli dergilerde yayımlanan araştırma makaleleri.
- Yayın Tarihi: 2017 ve sonrası yayınlar.
- Dil: İngilizce ve Türkçe dillerinde yayımlanan çalışmalar.
- Kapsam: Algoritmik yanlılık, YZ ve işe alım süreçleri ile doğrudan ilişkili çalışmalar.

Hariç Tutma Kriterleri:

- Yayın Türü: Hakem denetiminden geçmemiş konferans bildirimleri ve popüler medya kaynakları.
- İçerik: Algoritmik yanlılık veya işe alım süreçleri ile ilgisiz çalışmalar.
- Dil: İngilizce veya Türkçe dışında yayımlanmış ve tercüme edilmemiş kaynaklar.

2.3. Arama Stratejisi

Literatür taraması sırasında toplamda 532 çalışma tespit edilmiştir. İlk aşamada, başlık ve özet incelemesi yapılarak çalışmanın odak konusuyla ilişkili olmayan 423 makale elenmiştir. Daha sonra tam metin analizi yapılmış ve çalışma kapsamına uygun olan 109 makale değerlendirmeye alınmıştır.

2.4. Veri Analizi

Seçilen çalışmalar içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Bu süreçte, algoritmik yanlılıkların tanımlanması, nedenlerinin analizi ve bu yanlılıkları gidermek için kullanılan yöntemler üzerine odaklanılmıştır. Veriler, aşağıdaki başlıklar altında kategorize edilmiştir:

- Algoritmik Yanlılık Türleri: Cinsiyet, ırk, yaş gibi faktörlere dayalı yanlılıklar.
- Yanlılık Giderme Teknikleri: Veri artırma (data augmentation), vektör alanı düzeltmesi (vector space correction) ve derin öğrenme (deep learning).
- Pratik Çözümler: İnsan-makine iş birliği, bilinçdışı önyargı eğitimleri.

2.5. Çalışmanın Güvenilirlik ve Geçerlik İlkeleri

Çalışmada kullanılan veri kaynaklarının doğruluğunu ve güvenilirliğini sağlamak adına aşağıdaki yöntemler benimsenmiştir:

- Çift kodlayıcı yöntemi ile veri analizi yapılmıştır.
- Veri setinin temsiliyetini artırmak için farklı sektörlerden çalışmalar seçilmiştir.
- Literatür taramasında yalnızca hakem denetiminden geçmiş yayınlar kullanılmıştır (Ipek ve diğerleri, 2022).

Bu yöntem, işe alım süreçlerinde algoritmik yanlılıkları anlamak ve çözüm önerileri sunmak için sistematik ve yapılandırılmış bir çerçeve sağlamaktadır.

3. Bulgular ve Tartışma

3.1. Algoritmik Yanlılıkların Türleri

İşe alım süreçlerinde yapay zeka (YZ) tabanlı sistemlerin kullanımı, hız ve verimlilik avantajları sunarken, algoritmik yanlılıkların ortaya çıkmasına da zemin hazırlayabilir. Bu çalışmada incelenen literatür, algoritmik yanlılıkların sıklıkla cinsiyet, ırk, yaş, engellilik durumu gibi özelliklere dayandığını göstermektedir (Ajunwa, 2021; Sun ve diğerleri, 2021). Özellikle YZ sistemleri, geçmiş verilere dayalı olarak eğitildiklerinde, bu verilerdeki tarihsel önyargıları yeniden üretebilirler (Ipek ve diğerleri, 2022). Örneğin:

- Cinsiyet Yanlılıkları: Amazon'un işe alım sistemi, erkek adayları kadınlara tercih etmesiyle eleştirilmiştir. Bu durum, eğitildiği veri setinin erkek ağırlıklı bir iş gücünden oluşmasından kaynaklanmıştır (Dastin, 2018).
- Irk Temelli Yanlılıklar: ABD'de YZ tabanlı işe alım sistemlerinin siyah ve Latin adaya karşı ayrımcılık yaptığı raporlanmıştır (Quillian ve diğerleri, 2019).

Bu bulgular, algoritmik yanlılıkların yalnızca bireyleri değil, kurumsal çeşitlilik ve kapsayıcılık politikalarını da olumsuz etkilediğini göstermektedir.

3.2. Yanlılık Giderme Teknikleri

Algoritmik yanlılıkların etkilerini azaltmak için çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Bu çalışmada analiz edilen yöntemler arasında veri artırma, vektör alanı düzeltmesi ve derin öğrenme algoritmaları öne çıkmaktadır:

- Veri Artırma: Azınlık gruplarının daha fazla temsil edilmesi için veri çoğaltma teknikleri kullanılmaktadır. Örneğin, düşük temsiliyete sahip gruplar için sentetik veri oluşturulması, algoritmanın dengeli bir şekilde eğitilmesine olanak sağlar (Shin ve diğerleri, 2020). Ancak bu teknik, aşırı uyum (overfitting) riski taşımaktadır.

- Vektör Alanı Düzeltmesi: Dil modellerindeki önyargıları gidermek için kelime yerleştirmeleri arasında dengeleme yapılmaktadır (Manzini ve diğerleri, 2019). Bu teknik, cinsiyet ve ırk ayrımını azaltmada etkili olsa da, semantik kaymalara neden olabileceği için dikkatle uygulanmalıdır.
- Derin Öğrenme Teknikleri: Derin öğrenme algoritmaları, karmaşık ilişkileri tespit ederek yanlışlıkları azaltabilir. Ancak bu yöntem, eğitim verisinin kalitesine ve çeşitliliğine yüksek derecede bağlıdır (Sun ve diğerleri, 2021).

3.3. İnsan-Makine İş Birliği

İnsan kaynakları uzmanlarının YZ algoritmalarını izleme ve yönlendirme kapasiteleri, yanlışlıkların azaltılmasında kritik bir rol oynamaktadır. İnsan ve makine iş birliğinin artırılması, yalnızca algoritmik yanlışlıkları değil, aynı zamanda işe alım süreçlerindeki etik ve şeffaflık sorunlarını da çözebilir (Ipek ve diğerleri, 2022). Örneğin, bilinçdışı önyargı eğitimlerinin yanı sıra, "görmeden işe alım" yöntemleri gibi tekniklerin uygulanması önerilmektedir (Kim ve Roberson, 2022).

3.4. İşe Alım Süreçlerinde Adalet ve Kapsayıcılık

Algoritmik yanlışlıkların giderilmesi, yalnızca etik bir zorunluluk değil, aynı zamanda organizasyonel performansı artıran stratejik bir hedef olarak da değerlendirilmelidir (Ashikali ve diğerleri, 2021). Kapsayıcı işe alım süreçleri, şirketlerin yenilikçi fikirler geliştirme kapasitesini artırabilir ve daha geniş bir yetenek havuzuna erişim sağlayabilir (De Cremer & De Schutter, 2021).

4. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, YZ tabanlı işe alım süreçlerinde karşılaşılan algoritmik yanlışlıkların nedenlerini ve bunları gidermek için kullanılan stratejileri analiz etmiştir. Bulgular, aşağıdaki önerileri ortaya koymaktadır:

- Veri Çeşitliliği ve Kalitesi: YZ sistemlerinin eğitimi için kullanılan veri setleri daha dengeli ve temsili hale getirilmelidir.
- Şeffaflık ve İzlenebilirlik: Algoritmaların karar verme süreçleri şeffaf hale getirilmeli ve düzenli olarak izlenmelidir.
- İnsan-Makine İş Birliği: İnsan kaynakları uzmanları, algoritmaların sonuçlarını değerlendirmek ve gerektiğinde müdahale etmek için yeterli bilgiye sahip olmalıdır.
- Eğitim ve Farkındalık Programları: Bilinçdışı önyargılarla mücadele etmek için organizasyon genelinde eğitim programları düzenlenmelidir.

Gelecekteki araştırmalar, YZ tabanlı sistemlerin etik, yasal ve sosyal boyutlarına odaklanarak, işe alım süreçlerinde algoritmik yanlışlıkların tamamen ortadan kaldırılmasına katkı sağlayabilir.

Kaynakça

- Ajunwa, I. (2021). The algorithmic employer: Hiring practices in the age of AI. *Harvard Civil Rights-Civil Liberties Law Review*, 56(2), 61-91.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). Diversity management in recruitment and retention: The role of inclusive HR practices. *Public Administration Review*, 81(1), 100-110.
- Bishop, J., Smith, T., & Reyes, L. (2021). Civil Rights Act and workplace discrimination: An analysis of Title VII. *American Labor Law Journal*, 45(2), 62-79.
- Charles, M., Wilson, P., & Harris, S. (2021). Employee productivity and organizational performance: The influence of recruitment and selection processes. *Organizational Performance Review*, 10(1), 45-59.
- Dastin, J. (2018). Amazon scrapped a secret AI recruitment tool that showed bias against women. *Reuters*.
- De Cremer, D., & De Schutter, L. (2021). The moral imperative for inclusive business practices: How diversity drives innovation. *Business Horizons*, 64(5), 635-645.
- Farida, N., & Setiawan, A. (2022). The impact of technological advancements on competitive business landscapes: A case study of SMEs. *Journal of Business and Management*, 58(2), 112-125.
- Ipek, I., Özmen, A., & Şahin, F. (2022). Algorithmic bias in AI recruitment systems: Ethical challenges and solutions. *Journal of Business Ethics and Technology*, 15(3), 85-97.
- Ipek, I., Özmen, C., & Şahin, E. (2022). The Role of Artificial Intelligence in Enhancing Recruitment Processes: A Systematic Review. *Journal of HR Technologies*, 12(3), 45-67.
- Manzini, M., Feldman, M., & Peake, M. (2019). Vector space adjustments to reduce bias in AI systems. *Journal of Data Science and AI*, 12(4), 219-235.
- Manzini, M., Feldman, M., & Peake, M. (2019). Vector space adjustments to reduce bias in AI systems. *Journal of Data Science and AI*, 12(4), 219-235.
- Quillian, L., Pager, D., Hexel, O., & Midtbøen, A. (2019). Meta-analysis of field experiments shows no change in racial discrimination in hiring over time. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 116(5), 18870-18875.
- Shin, D., Park, S., & Lee, H. (2020). AI fairness in recruitment: A review of algorithmic bias and fairness techniques. *IEEE Transactions on Human-Machine Systems*, 50(6), 445-456.
- Sun, J., Yang, L., & Wang, X. (2021). Addressing bias in AI recruitment algorithms through data augmentation. *Journal of Artificial Intelligence Research*, 14(2), 92-111.

Strateji ve Davranış

Vicdani Zekânın Öğrenme Çevikliği Üzerindeki Etkisi: Sosyal Medya Kullanım Süresinin Aracılık Rolü

Dr. Öğr. Üyesi Sevda DEMİR

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, sevdademir@osmaniye.edu.tr

Mesut KARAMAN

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, mesut_karaman66@hotmail.com

Özet

Bu çalışmada üniversite öğrencilerinde vicdani zekânın öğrenme çevikliği üzerindeki etkisinde sosyal medya kullanım süresinin aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini bir devlet üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi öğrencileri oluşturmaktadır. Araştırma tanımlayıcı ve kesitsel tipte tasarlanmıştır. Çalışma verileri kişisel bilgi formu, Vicdani Zekâ Ölçeği ve Öğrenme Çevikliği Ölçeği'nden oluşan anket formu ile toplanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 26 paket programı kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistikler, Pearson korelasyon ve araştırma hipotezlerinin analizinde Process Macro (Model 4) kullanılmıştır. Bulgulara göre öğrencilerin vicdani zekâ düzeyleri ve öğrenme çevikliği düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğrencilerin büyük bir kısmının sosyal medyayı, sosyal iletişim ve etkileşim amaçlı kullandıkları belirlenmiştir. Hipotez testi neticesinde vicdani zekânın öğrenme çevikliği üzerindeki etkisinde sosyal medya kullanım süresinin kısmi aracılık rolü olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Vicdani Zekâ, Öğrenme Çevikliği, Sosyal Medya Kullanım Süresi

1. Giriş

Günümüzde hızla değişen bilgi ve teknoloji dünyasında bireylerin gelişim ve uyum kapasitelerini artıran çeşitli yetkinlikler önem kazanmaktadır. Bu yetkinliklerden biri olan öğrenme çevikliği, bireylerin yeni bilgi ve becerilere hızla adapte olabileme ve karmaşık durumlara yönelik çözüm üretebilme kapasitelerini ifade etmektedir (De Rue vd., 2012). Bu yetkinlik, insan ilişkilerinde çeviklik, değişimde çeviklik, zihinsel çeviklik, sonuç yaratmada çeviklik (Lombardo & Eicinger, 2000) ve öz farkındalık olmak üzere beş temel boyuttan oluşmaktadır (Smith & Watkins, 2024; Yazıcı ve Özgenel, 2020). İnsan ilişkilerinde çeviklik, bireylerin sosyal etkileşimlerde uyum sağlayabilme becerisini ifade ederken, değişimde çeviklik, bireylerin belirsiz ve değişken koşullara karşı adaptasyon yeteneklerini ortaya koymaktadır. Zihinsel çeviklik, karmaşık sorunları analiz edebilme ve çözme kapasitesine işaret ederken, sonuç yaratmada çeviklik ise bireylerin hedef odaklı hareket etme yetisini yansıtmaktadır (Lombardo & Eicinger, 2000). Bu bağlamda, öğrenme çevikliğinin gelişiminde bireyin değer sistemi ve ahlaki duyarlılığının önemli bir rol oynadığı düşünülürse, vicdani zekânın, bireyin etik ilke ve değerlerle uyum içinde davranabilmesini sağlayan bilişsel bir yetkinlik olarak, öğrenme çevikliği ile ilişkilendirilebilecek önemli bir değişken olduğu söylenebilir.

Vicdan, bireysel ve profesyonel yaşamı etkileyen en önemli değerlerden biridir. Bireyi davranışları hakkında yargıda bulunmaya yönlendiren ve onun ahlaki değerleri ile ilgili doğrudan ve kendiliğinden yargıda bulunmasını sağlayan güçtür (Özden & Parlar Kılıç, 2024). Zekâ ise zihnin öğrenmesi, öğrenilenden yararlanabilmesi, yeni şartlara uyum sağlayabilmesi, mantıklı düşünme, yeni çözümler bulabilme yeteneği ve kişinin bir amaç için harekete geçebilme yetisidir (Aktı vd., 2017). Dolayısıyla vicdani zekâ, bireylerin etik ilkeler doğrultusunda karar alma, sorumluluk bilinci geliştirme ve davranışlarını ahlaki değerler çerçevesinde yönlendirme yetisi olarak tanımlanabilir (Lennick & Kiel, 2011). Vicdani zekâ, etik değer, ahlaki duyarlılık, yaratıcıya karşı sorumluluk, merhamet, bilinçli farkındalık, toplumsal duyarlılık ve bilgelik olmak üzere yedi alt boyuttan oluşmaktadır (Aktı vd., 2017). Etik değer, bireyin doğruyu ve yanlış ayırt etmesine katkı sağlarken; ahlaki duyarlılık, bireyin toplumsal normlar ve adalet konusunda farkındalığını artırır. Yaratıcıya karşı sorumluluk ve merhamet, bireyin tüm canlılara karşı gösterdiği evrensel sorumluluk ve empati kapasitesini yansıtır. Bilinçli farkındalık ise bireyin kendi düşünce ve duygularının farkında olmasını, toplumsal duyarlılık ise toplumun ihtiyaç ve beklentilerini önemsemesini sağlar. Bilgelik, bireyin edindiği yaşam deneyimlerini sağduyu ve etik değerler doğrultusunda değerlendirme yeteneğini ifade eder (Lennick & Kiel, 2011).

Son yıllarda, sosyal medya kullanımı bireylerin hem sosyal hem de bilişsel becerilerini etkileyen bir faktör olarak tartışılmaktadır. Sosyal medya, bilginin hızla yayılması ve farklı perspektiflerin keşfedilmesi açısından bireylere fırsatlar sunarken, öte yandan zaman yönetimi ve bilgi kirliliği gibi zorluklar da yaratabilmektedir. Ek olarak sosyal medya kullanım süresi, bireylerin bilgiye erişim hızını artırırken, dikkat sürelerini ve odaklanma kapasitelerini de olumsuz etkileyebilmektedir (Andreassen & Pallesen, 2014). Bu çalışmada, vicdani zekânın öğrenme çevikliği üzerindeki etkisi incelenirken, sosyal medya kullanım süresinin bu ilişkide aracılık rolünün olup olmadığı sorgulanmaktadır.

2. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezler

Vicdani zekâ, bireylerin etik ve sorumlu davranışlar sergileme eğilimini destekleyen bir zihin yapısı olduğundan, bu zekâ türüne sahip kişilerin sosyal medya kullanımlarını daha bilinçli ve ölçülü bir şekilde düzenlemeleri muhtemeldir. Literatürde ulaşılabildiği kadarıyla vicdani zekâ ile sosyal medya kullanım süresine yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Her iki değişkenin ayrı ayrı incelendiği çalışmalardan edinilen bilgiler doğrultusunda vicdani zekâ ile sosyal medya kullanımı arasında negatif bir ilişkinin olması beklenmektedir. Diğer bir ifade ile vicdani zekânın, bireylerin, sosyal medya platformlarını daha etkili kullanma ve kendilerini aşırı kullanımdan koruma eğiliminde olabilecekleri öngörülmektedir. Bu minvalde oluşturulan H₁ aşağıda sunulmuştur.

H1: Vicdani zekâ düzeyi arttıkça sosyal medya kullanım süresi azalır.

Öğrenme çevikliği, bireylerin bilgiye hızlı bir şekilde uyum sağlamalarını ve yeniliklere açık olmalarını gerektirir. Sosyal medya kullanım süresi, bireylerin bilgiye daha hızlı erişim sağlayabileceği bir kaynak olarak düşünülmekle birlikte, bu sürenin artmasının dikkat dağıtıcı bir etki yaratabileceği ve öğrenme çevikliğini zayıflatabileceği düşünülmektedir. Bu durum, Bilişsel Yük Teorisi (Sweller & Chandler, 1994) bağlamında, sürekli sosyal medya kullanımı ile bireylerin bilgi işlem süreçlerinde aşırı yüklenmeye neden olarak öğrenme çevikliğini olumsuz etkileyebileceği şeklinde değerlendirilebilir.

H2: Sosyal medya kullanım süresi arttıkça bireylerin öğrenme çevikliği düzeyleri azalır.

Vicdani zekâ, bireyin etik ve ahlaki değerlerine göre karar alma süreçlerini şekillendiren bir zihin yapısını ifade eder ve bireylerin öğrenme ve uyum sağlama süreçlerine olumlu katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, vicdani zekâ bileşenleri, bireylerin çevresel değişimlere ve yeni bilgilere hızla uyum sağlama yetkinliği olan öğrenme çevikliği ile ilişkili olarak değerlendirilebilir. Norm Aktivasyon Teorisi (Schwartz, 1977), bireylerin değerleri ile uyumlu kararlar alma eğiliminde olduklarını ve bu değerlerin bireysel gelişim süreçlerine yön verdiğini savunur. Vicdani zekâyâ sahip bireylerin öğrenme çevikliğini daha güçlü sergileyebilecekleri, ahlaki değerlerin ve bilgelik gibi boyutların da öğrenme süreçlerinde daha çevik ve esnek olmalarına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

H3: Vicdani zekâ düzeyi, bireylerin öğrenme çevikliği algısını pozitif yönde etkiler.

Sosyal medya kullanım süresi, bireylerin öğrenme süreçlerini şekillendiren önemli bir değişken olarak incelenmektedir. Sosyal medya, bireylerin bilgiye erişimini hızlandırırken, dikkat süresini azaltma gibi olumsuz etkiler de gösterebilir. Sosyal medya kullanımının öğrenme çevikliği üzerinde doğrudan bir etkisi olabileceği gibi, bireyin vicdani zekâsı ile öğrenme çevikliği arasındaki ilişkiye de aracılık edebileceği düşünülmektedir.

H4: Sosyal medya kullanım süresi, vicdani zekâ ile öğrenme çevikliği arasındaki ilişkiye aracılık eder.

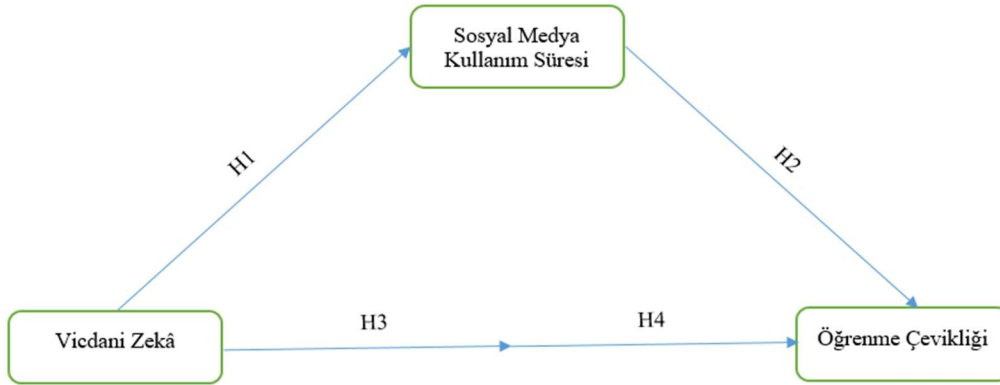
3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırma Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, üniversite öğrencilerinde vicdani zekânın öğrenme çevikliği üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide sosyal medya kullanım süresinin aracılık rolü olup olmadığını belirlemektir. Vicdani zekâ, bireylerin etik değerler çerçevesinde karar alma ve davranışlarını yönlendirme yetisi (Lennick & Kiel, 2011) olarak tanımlanırken, öğrenme çevikliği bireylerin yeni bilgi ve becerilere hızla adapte olma kapasitelerini (De Rue vd., 2012) ifade etmektedir. Özellikle dijital çağda, sosyal medya kullanımının bireylerin öğrenme alışkanlıkları ve bilişsel süreçleri üzerinde önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu bağlamda, araştırma, sosyal medya kullanımının vicdani zekâ ile öğrenme çevikliği arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini anlamayı amaçlamaktadır.

3.2. Araştırma Modeli ve Tasarımı

Bu çalışma, nicel araştırma yöntemine dayalı olarak, vicdani zekâ, öğrenme çevikliği ve sosyal medya kullanım süresi arasındaki ilişkileri incelemek üzere ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan bir araştırma desendir ve değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve derecesini belirlemeyi amaçlar (Karasar, 2011). Araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırma Modeli

3.3. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada, vicdani zekâ, öğrenme çevikliği ve sosyal medya kullanım süresi arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla üniversite öğrencileri hedef kitle olarak belirlenmiştir. Örneklem, 2023-2024 akademik yılında bir devlet üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi’nde öğrenim gören ve aktif olarak sosyal medya kullanan lisans öğrencilerinden oluşmaktadır. Çalışmaya kolayda örnekleme yöntemi ile 274 öğrenci katkı sağlamıştır.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak 3 bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. İkinci bölümde katılımcıların vicdani zekâ düzeylerini belirlemeye yönelik ifadelerin yer aldığı ölçek kullanılmıştır. Son olarak üçüncü bölümde katılımcıların öğrenme çevikliği düzeylerini belirlemeye yönelik ifadelerin bulunduğu ölçek yer almıştır.

Kişisel Bilgi Formu; üniversite öğrencilerinin cinsiyet, yaş, sınıf, bölüm, sosyal medya kullanım süresi ve sosyal medya kullanım amacını belirlemeye yönelik ifadeler yer verilmiştir.

Vicdani Zekâ Ölçeği; Aktı vd., (2017) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek toplamda 42 madde ve 7 alt boyuttan (etik değer, ahlaki duyarlılık, yaratıcıya karşı sorumluluk, merhamet, bilinçli farkındalık, toplumsal duyarlılık ve bilgelik) oluşmaktadır. Ölçek puanlaması 5’li Likert tipinde olup “1-Kesinlikle katılmıyorum ile 5- Kesinlikle katılıyorum” arasındadır. Ölçekte 1.2.3.4. ve

5. Maddeler ters kodlanmıştır. Ölçekten alınan puanlar arttıkça vicdani zekânın arttığı yönünde yorumlanmaktadır. Aktı vd., (2017) çalışmasında ölçek geneli Cronbach Alpha değeri 0,851'dir. Bu çalışmada ise ölçek geneli Cronbach Alpha değeri 0,870'dir.

Öğrenme Çevikliği Ölçeği; Yazıcı ve Özgenel'in (2020) geliştirmiş olduğu ölçek toplamda 30 madde ve 5 alt boyuttan (insan ilişkilerinde çeviklik, değişimde çeviklik, zihinsel çeviklik, sonuç yaratmada çeviklik ve öz farkındalık) oluşmaktadır. Ölçek puanlaması 5'li Likert tipinde olup "1-Hiçbir zaman ile 5-Her zaman" arasındadır. Ölçekten alınan puanlar arttıkça öğrenme çevikliği arttığı yönünde yorumlanmaktadır. Yazıcı ve Özgenel'in (2020) çalışmasında ölçek geneli Cronbach Alpha katsayısı farklı örneklerde 0,938 ile 0,936 arasındadır. Bu çalışmada 0,932'dir.

Verilerin Toplanması

Veriler gönüllülük esas alınarak çalışmaya katılmayı kabul eden ve aktif olarak öğrenciliklerine devam eden 274 üniversite öğrencisinden yüz yüze görüşme yöntemiyle toplanmıştır. Anketi 274 üniversite öğrencisi eksiksiz bir şekilde yanıtlamıştır. Anketin doldurulması maksimum 10 dakika sürmüştür.

Verilerin Analizi

Veriler SPSS 26 paket programında değerlendirilmiştir. Çalışmada elde edilen veriler için normal dağılıma uygunluğu kontrol edilmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ile +1 arasındadır (Hair vd., 2013). Verilerin analizinde SPSS 26 kullanılarak tanımlayıcı istatistikler ve Pearson korelasyon analizi tercih edilmiştir. Aracılık analizi için Hayes'in PROCESS makrosu (Model 4) kullanılmıştır (Hayes & Scharkow, 2013). Sonuçlar bir regresyon analizi modeli çerçevesinde bootstrap (5000 bootstrap samples) güven aralıklarında tahmin edilmiştir. Güven aralığı %95 olarak belirlenmiş ve sıfır içermemiştir. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p < ,05$ olarak alınmıştır.

4. Bulgular

Üniversite öğrencilerinin sosyo-demografik özellikleri Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Sosyo-demografik özellikler

Sosyo-demografik özellikler		N	%
Cinsiyet	Kadın	230	83,9
	Erkek	44	16,1
Yaşınız	18-22 yaş	177	64,6
	23 ve üzeri	97	35,4
Sınıfınız	1.sınıf	78	28,5
	2.sınıf	62	22,6
	3.sınıf	72	26,3
	4.sınıf	62	22,6
Sosyal medya kullanım süresi	1-3 saat	49	17,9
	4-6 saat	177	64,6
	7 saat ve üzeri	48	17,5
Sosyal medya kullanıma amacı	Araştırma	24	8,8
	Sosyal iletişim ve etkileşim	188	68,6
	Eğlence-Oyun	50	18,2
	Alışveriş	12	4,4

Üniversite öğrencilerinde %83,9'u kadın, %64,6'sı 18-22 yaş aralığında, %28,5'i 1.sınıf, %64,6'sının sosyal medya kullanım süresinin 4-6 saat arasında olduğu ve %68,6'sının sosyal medya kullanım amacının sosyal iletişim ve etkileşim olduğu belirlenmiştir (Tablo 1).

Vicdani zekâ ve öğrenme çevikliğine yönelik tanımlayıcı istatistikler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Tanımlayıcı istatistikler

Değişkenler	Min-Max	$\bar{x} \pm ss$	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach Alpha
Vicdani Zekâ	1-5	4,17±0,36	-,501	,632	,870
Etik değer	1-5	3,58±0,67	-,323	-,028	,747
Ahlaki duyarlılık	1-5	4,44±0,48	-,863	,777	,703
Yaratıcıya karşı sorumluluk	1-5	4,13±0,51	-,124	-,300	,770
Merhamet	1-5	4,51±0,49	-,830	,107	,880
Bilinçli farkındalık	1-5	4,18±0,52	-,230	-,410	,727
Toplumsal duyarlılık	1-5	4,14±0,55	-,243	-,163	,733
Bilgelik	1-5	4,19±0,54	-,171	-,809	,725
Öğrenme Çevikliği	1-5	3,81±0,46	,260	,394	,932
İnsan ilişkilerinde çeviklik	1-5	3,78±0,60	-,011	,085	,777
Değişimde çeviklik	1-5	3,68±0,66	-,014	,200	,859
Zihinsel çeviklik	1-5	3,80±0,51	,134	,384	,808
Sonuç yaratmada çeviklik	1-5	3,74±0,56	-,016	,650	,815
Öz farkındalık	1-5	4,04±0,59	-,215	-,123	,826

Üniversite öğrencilerinde vicdani zekâ genel puan ortalaması $4,17 \pm 0,36$ 'dır. Ölçek alt boyutlarında etik değer $3,58 \pm 0,67$; ahlaki duyarlılık $4,44 \pm 0,48$; yaratıcıya karşı sorumluluk $4,13 \pm 0,51$; merhamet $4,51 \pm 0,49$; bilinçli farkındalık $4,18 \pm 0,52$; toplumsal duyarlılık $4,14 \pm 0,55$ ve bilgelik $4,19 \pm 0,54$ 'tür. Öğrenme çevikliği genel puan ortalaması $3,81 \pm 0,46$ 'dır. Ölçek alt boyutlarında insan ilişkilerinde çeviklik $3,78 \pm 0,60$; değişimde çeviklik $3,68 \pm 0,66$; zihinsel çeviklik $3,80 \pm 0,51$; sonuç yaratmada çeviklik $3,74 \pm 0,56$ ve öz farkındalık $4,04 \pm 0,59$ 'dur (Tablo 2).

Vicdani zekâ ile öğrenme çevikliği arasındaki Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

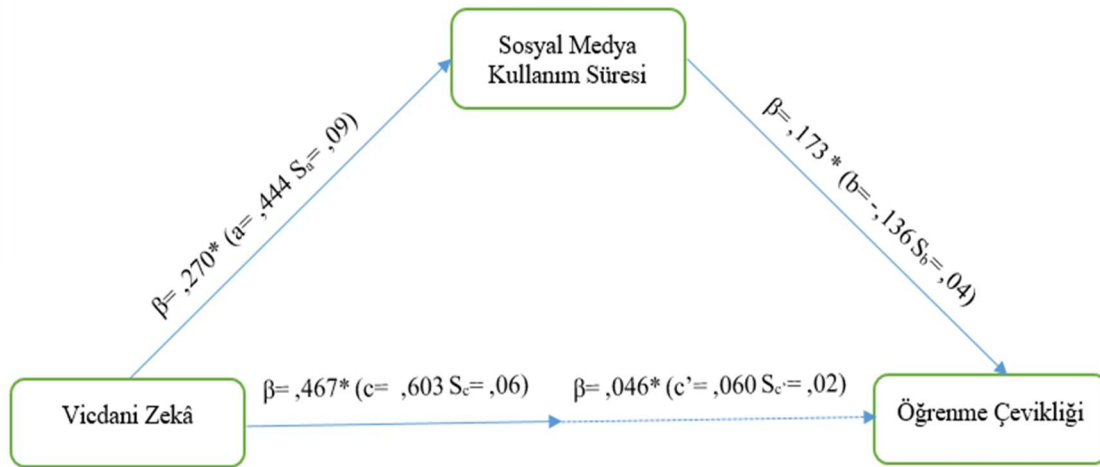
Tablo 3. Vicdani zekâ ile öğrenme çevikliği arasındaki pearson korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler		ÖÇ	İİÇ	DÇ	ZÇ	SYÇ	ÖF	SMKS
Vicdani zekâ	r	,514**	,416**	,341**	,365**	,436**	,528**	,270**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Etik değer	r	,100	,128*	,025	,109	,026	,129*	,097
	p	,098	,035	,675	,073	,663	,033	,110
Ahlaki duyarlılık	r	,196**	,166**	,083	,108	,197**	,256**	,177**
	p	,001	,006	,173	,073	,001	,000	,003
Yaratıcıya karşı sorumluluk	r	,303**	,224**	,258**	,194**	,219**	,324**	,200**
	p	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,001
Merhamet	r	,398**	,324**	,272**	,265**	,355**	,403**	,169**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,005
Bilinçli farkındalık	r	,572**	,418**	,434**	,387**	,515**	,551**	,243**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Toplumsal duyarlılık	r	,442**	,390**	,293**	,322**	,374**	,423**	,184**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002
Bilgelik	r	,487**	,350**	,312**	,377**	,452**	,469**	,232**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
SMKS	r	,299**	,210**	,274**	,214**	,253**	,245**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

** $p < 0,01$; ÖÇ: Öğrenme Çevikliği; İİÇ: İnsan İlişkilerinde Çeviklik; DÇ: Değişimde Çeviklik; ZÇ: Zihinsel Çeviklik; SYÇ: Sonuç Yaratmada Çeviklik; ÖF: Öz Farkındalık; SMKS: Sosyal Medya Kullanım Süresi

Vicdani zekâ ile öğrenme çevikliği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r: ,514$; $p: ,000$); sosyal medya kullanım süresi arasında ise anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin ($r: ,270$; $p: ,000$) olduğu belirlenmiştir. Öte yandan sosyal medya kullanım süresi ile öğrenme çevikliği arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ($r: ,299$; $p: ,000$) (Tablo 3). Bu minvalde oluşturulan H_1 ve H_2 reddedilirken, H_3 kabul edilmiştir.

Vicdani zekânın öğrenme çevikliği üzerine etkisinde sosyal medya kullanım süresinin aracılık rolüne dair elde edilen bulgular Şekil 2 ve Tablo 4'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Araştırma modeli analizi görsel sonuçları

Tablo 4. Aracılık rolü analizi sonuçları

Değişkenler	SE (β)	USE	S.E.	T	P	R ²	%95 GA		
							Alt Sınır	Üst Sınır	
Doğrudan Etki									
VZ → SMKS	,270	,444	,096	4,626	,000	,072	,255	,633	
SMKS → ÖÇ	,173	,136	,041	3,264	,000	,291	,054	,218	
VZ → ÖÇ	,467	,603	,068	8,797	,000		,468	,738	
Dolaylı Etki									
VZ → ÖÇ	,046	,060	,023	2,608			,021	,112	
Toplam Etki									
VZ → ÖÇ	,513	,664	,067	9,879	,000	,264	,531	,796	

p<,001; SE: Standardize Edilmiş Katsayılar USE: Standardize Edilmemiş Katsayılar; S.E.: Standart Hata; GA: Güven Aralığı; VZ: Vicdani Zekâ; ÖÇ: Öğrenme Çevikliği; SMKS: Sosyal Medya Kullanım Süresi

Doğrudan etkilerde; vicdani zekânın sosyal medya kullanım süresi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi (β: ,270) ve açıklanan varyans değerinin (R²) ,072 olduğu belirlenmiştir. Öğrenme çevikliği üzerinde sosyal medya kullanımının (β: ,173) ve vicdani zekânın (β: ,467) anlamlı ve pozitif yönde etkisi ve açıklanan varyans değerinin (R²) ,291 olduğu saptanmıştır. Dolaylı etkide; vicdani zekânın öğrenme çevikliği üzerinde (β: ,046) anlamlı ve pozitif yönde zayıf bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Elde edilen tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde; vicdani zekânın öğrenme çevikliği üzerinde dolaylı (β: ,046) ve doğrudan (β: ,467) etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve modele dâhil edilen sosyal medya kullanım süresinin kısmi aracılık rolü olduğu görülmektedir.

5. Tartışma ve Sonuç

Günümüz dünyasında bireylerin, etik karar verme yetkinliğine sahip olması ve hızla değişen bilgiye uyum sağlayarak öğrenme çevikliği sergilemesi, hem eğitim kurumlarının öncelikli hedefleri arasında yer almakta hem de iş dünyasının aradığı temel yetkinlikler arasındadır. Özellikle genç yetişkinlerin, dijital çağın getirdiği hız ve bilgi çeşitliliğine uyum sağlayabilmeleri için vicdani zekâlarını geliştirmeleri ve öğrenme becerilerini esnek hale getirmeleri önemli bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Bu çerçevede, çalışmanın temel bulgusu olan öğrencilerin yüksek vicdani zekâ ve öğrenme çevikliği düzeyleri, katılımcıların eğitim yaşamları boyunca hem etik farkındalık hem de bilgiye erişim ve öğrenme becerilerini başarıyla geliştirebildiklerine işaret etmektedir.

Bu çalışmada sosyal medya kullanımının sosyal iletişim ve etkileşim amacıyla öne çıkması, günümüzde bireylerin dijital dünyada aktif rol aldıklarını göstermektedir. Araştırmalarda, sosyal medya kullanımının bireylerin, özellikle üniversite çağındaki öğrencilerin, günlük yaşamlarında giderek daha fazla yer aldığı ve bu durumun tamamen önlenmesinin güç olduğu vurgulanmaktadır (Büyükçorak & Dinç, 2020). Ancak, bu platformların sosyal etkileşimin yanında öğrenme ve gelişim için de kullanılabilmesi ileri sürülmektedir. Literatürde sosyal medyanın bilgi paylaşımı, yaratıcı düşünce gelişimi ve öğrenme çevikliğini destekleyen içeriklerin üretimiyle pozitif katkılar sunabileceği ifade edilmektedir (Chugh & Ruhi, 2018). Örneğin, dijital öğrenme materyalleri ve etkileşimli içeriklerin bireylerin öğrenme motivasyonunu artırarak öğrenme çevikliklerini güçlendirdiği çeşitli çalışmalarla desteklenmektedir (Kaplan & Haenlein, 2016). Bu bağlamda, sosyal medyanın olumsuz etkilerinden ziyade, faydalı içeriklerin oluşturulması ve paylaşılması yoluyla öğrenme çevikliğinin geliştirilmesi adına etkili bir araç olarak kullanılabilmesi söylenebilir.

Çalışmamızda, sosyal medya kullanım süresinin vicdani zekâ ile öğrenme çevikliği arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, vicdani zekâ düzeyinin bireylerin öğrenme çevikliğini etkilediğini ve sosyal medya kullanımının bu etkiyi şekillendirebileceğini göstermektedir. Literatürde, bireylerin yüksek vicdani zekâ düzeyine sahip olmalarının, onların dijital ortamları daha bilinçli ve verimli kullanmalarına olanak tanıdığı, bu durumun ise öğrenme süreçlerini desteklediği öne sürülmektedir (Brown & Ryan, 2003; Lennick & Kiel, 2011). Öte yandan, araştırmalar, sosyal medya kullanımının bireylerin öğrenme çevikliği üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabileceğini göstermektedir (Hawi & Samaha, 2017). Örneğin, sosyal medyada öğrenme odaklı içeriklere yönelen bireylerin bilgiye ulaşma hızları artmakta, böylece öğrenme süreçleri desteklenmektedir (Junco, 2012). Ancak yüksek kullanım süresinin, odaklanma kaybına ve bilgi aşırılığına yol açarak öğrenme çevikliğini olumsuz etkileyebileceğine dair araştırmalarda (Paul vd., 2012) mevcuttur. Bu bağlamda, sosyal medya kullanımının öğrenme çevikliği üzerindeki aracılık etkisi, bireylerin bu platformları ne ölçüde bilinçli kullandıkları ile doğrudan ilişkilidir. Vicdani zekâ düzeyi yüksek olan bireylerin sosyal medya kullanımını sadece eğlence ya da boş zaman geçirme aracı olarak görmektense, bilgiye erişme, toplumsal konularda farkındalık yaratma veya profesyonel gelişim gibi amaçlarla da kullanabilirler. Araştırmalar etik değerleri yüksek olan bireylerin sosyal medya platformlarını daha bilinçli bir şekilde kullandıklarını ve sosyal medyada geçirdikleri süreyi toplumsal fayda veya kişisel gelişim doğrultusunda değerlendirdiklerini göstermektedir (Zivnuska vd., 2019). Bu çalışmada elde edilen aracılık rolü, vicdani zekânın yüksek olduğu durumlarda sosyal medya kullanımının öğrenme süreçlerine pozitif katkı sağlayabileceğini; vicdani zekâ düzeyi daha düşük bireylerde ise sosyal medya kullanımının öğrenme çevikliğine olumsuz yansiyabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Bu çalışmanın bazı kısıtları mevcuttur. Öncelikle, araştırma yalnızca üniversite öğrencileri ile sınırlı olduğundan, elde edilen bulguların genellenebilirliği sınırlıdır. Farklı yaş gruplarına ve meslek gruplarına yönelik benzer bir araştırma yapılmadığı için, vicdani zekâ ve öğrenme çevikliği arasındaki ilişkilerin bu gruplarda nasıl değişebileceği bilinmemektedir. Bir diğer kısıt, çalışmanın kesitsel bir yapıya sahip olmasıdır; bu durum, değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içinde nasıl geliştiğini gözlemlene fırsatı sunmamaktadır. Gelecek çalışmalar, bu kısıtların üstesinden gelmek için bazı stratejiler

izleyebilir. Öncelikle, daha geniş ve çeşitlendirilmiş örneklemeler üzerinde araştırmalar yapılabilir. Farklı yaş grupları, meslekler ve sosyoekonomik düzeylerdeki bireylerle yapılacak araştırmalar, vicdani zekâ, öğrenme çevikliği ve sosyal medya kullanımı arasındaki ilişkilerin farklı bağlamlarda nasıl şekillendiğini anlamaya yardımcı olabilir. Ayrıca, gelecekteki çalışmalarda boyamsal araştırma tasarımları benimsenebilir. Bu sayede, vicdani zekâ ve öğrenme çevikliği arasındaki ilişkinin zaman içinde nasıl evrildiği ve sosyal medya kullanımının bu süreçteki etkisinin kalıcı olup olmadığı gözlemlenebilir. Ek olarak, vicdani zekâyâ yönelik eğitim müdahalelerinin öğrencilerin öğrenme çevikliği ve sosyal medya kullanım alışkanlıkları üzerindeki etkilerini inceleyen deneysel tasarımlar, bu değişkenlerin nedensel ilişkilerini daha net bir şekilde ortaya koyabilir.

Kaynakça

- Aktı, U., Giderler, C., Duran, C., Behdioğlu, S., & Boz, D. (2017). Vicdani zekâ ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *İstanbul Medeniyet Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 329-349. <https://doi.org/10.20486/imad.356480>
- Andreassen, C.S., & Pallesen, S. (2014). Social network site addiction - an overview. *Curr Pharm Des*. 20(25), 4053-4061. <https://doi.org/10.2174/13816128113199990616>
- 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(4), 822-848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Büyükçorak, M., & Dinç, M. (2020). Sosyal medyanın aşırı kullanımının psikolojik etkileri ve Türk gençlerinin sosyal medya kullanım özellikleri, *Psikoloji Araştırmaları*, 1(1), 30-33.
- Chugh, R., & Ruhi, U. (2018). Social media in higher education: A literature review of Facebook. *Educ Inf Technol* 23, 605-616. <https://doi.org/10.1007/s10639-017-9621-2>
- De Rue, D.S., Ashford, S.J., & Myers, C.G. (2012). Learning agility: In search of conceptual clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5(3), 258-279. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01444.x>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2013). *Multivariate data analysis*: Pearson Education Limited.
- Hawi, N. S., & Samaha, M. (2017). The relations among social media addiction, self-esteem, and life satisfaction in university students. *Social Science Computer Review*, 35(5), 576-586. <https://doi.org/10.1177/0894439316660340>
- Hayes, A. 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. <https://doi.org/10.1177/0956797613480187>
- Junco, R. (2012). The relationship between frequency of Facebook use, participation in Facebook activities, and student engagement, *Computers & Education*, 58, 162-171. <http://dx.doi.org/10.1016/j.compedu.2011.08.004>
- Kaplan, A.M. & Haenlein, M. (2016). Higher education and the digital revolution: About MOOCs, SPOCs, social media, and the Cookie Monster. *Business Horizons*, 59, 441-450. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2016.03.008>
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Lennick, D., & Kiel, F. (2011). *Moral intelligence: Enhancing business performance & Leadership success*. Pearson Prentice Hall.
- Lombardo, M.M., & Eichinger, R.W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resources Management*, 39(4), 321-329.
- Özden, G., & Parlar Kılıç, S. (2024). Compassion in action: Exploring the relationship between nurse conscientious intelligence and palliative care. *Nursing in Critical Care*, 29(4), 695-705. <https://doi.org/10.1111/nicc.13005>
- Paul, J., Baker, H.M., & Cochran, J.D. (2012). Effect of online social networking on student academic performance, *Computers in Human Behavior*, 28(6), 2117-2127. <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2012.06.016>
- Schwartz, S.H. (1977). Normative influences on altruism. *Advances in Experimental Social Psychology*, 10, 221-279. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60358-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60358-5)
- Smith, B. A., & Watkins, K. E. (2024). Measuring learning agility: a review and critique of learning agility measures. *Personnel Review*, 53(3), 704-720. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2023-0886>
- Sweller, J., & Chandler, P. (1994). Why some material is difficult to learn. *Cognition and Instruction*, 12(3), 185-233. http://dx.doi.org/10.1207/s1532690xci1203_1
- Yazıcı, Ş., & Özgenel, M. (2020). Marmara öğrenme çevikliği ölçeğinin geliştirilmesi, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Journal of History School*, 44, 365-393. <http://dx.doi.org/10.29228/joh41492>
- Zivnuska, S., Carlson, J.R., Carlson, D.S., Harris, R.B., & Harris, K.J. (2019). Social media addiction and social media reactions: The implications for job performance, *The Journal of Social Psychology*, 159(6), 746-760, <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1578725>

İşletmelerde Girişimci Liderlik, Örgütsel Yenilik ve İnovasyon Yeteneğinin Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi

Öğr. Gör. Dr. Muhammet YÜKSEL

Ondokuz Mayıs Üniversitesi, muhammet.yuksel@omu.edu.tr

Prof. Dr. Gülşah KARAVARDAR

Giresun Üniversitesi, gkaravardar@yahoo.com

Özet

Çalışmanında işletmelerde girişimci liderlik, örgütsel yenilik ve çalışanların inovasyon yeteneğinin demografik değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu üç değişken ile ilgili yerli ve yabancı çalışmaların azlığı bu değişkenler üzerinde literatüre katkı sağlaması amacıyla çalışmanın yapılmasında teşvik edici rol oynamıştır. Bu kapsamda, Samsun'da sektöründe en büyük firmalardan biri olan demir-çelik sanayi işletmesinde görev yapan yöneticiler ve her kademedeki 358 çalışan üzerinde anket tekniği ile veri toplanmıştır. Toplanan bu veriler, bağımsız iki örneklem t testi, tek yönlü varyans (ANOVA) testleri ile değişkenler arası ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen veriler sonucunda girişimci liderlik, örgütsel yenilik ve çalışanların inovasyon yetenekleri eğilimlerinin yaş grupları, öğrenim durumu, kurumdaki çalışma süresine açısından anlamlı farklılık göstermediği, girişimci liderlik, örgütsel yenilik, çalışanların inovasyon yeteneği ve alt boyutlarından fikri yayma ve fikrin hayata geçirilmesi ölçek puanlarının kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği, yine evli katılımcıların çalışanların inovasyon yeteneği ölçeğinde yer alan fikri yayma alt boyut puanları, bekar katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Girişimci Liderlik, Çalışanların İnovasyon Yeteneği, Örgütsel Yenilik

1. Giriş

Günümüzde tüm örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirebilmeleri ve hayatta kalabilmeleri için değişen iç ve dış çevresel faktörlere yeni yönetim anlayışlarına ve bilgi teknolojilerine uyum sağlamaları gerektiği gibi, bunun yanı sıra geçmiş deneyimlerinden dersler çıkararak stratejik planlamalarını sürekli yeniden şekillendirmeleri gerekmektedir (Elenkov vd., 2005, 665). Bilgi devrimi, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin ortaya çıkardığı dinamikler, örgütlerin faaliyet gösterdikleri süreçlerde tüm etkenlerin ve birbirini destekleyen unsurların değişimlerine sebep olmaktadır. Modern yönetim anlayışlarında; rekabet, hız, risk, belirsizlik, dinamizm ve çalkantı gibi kavramlarla mücadele edilmesi kaçınılmaz olup, aynı zamanda modern dünyanın işleyişinde mihenk taşı görevi gören örgütlerin bu iki değişimlerden hiç etkilenmeden faaliyetlerini gerçekleştirmeleri beklenemez (Naktiyok, 2007, 212). Örgütlerin faaliyetlerinin gerçekleşmesinde çalışan, tüm örgütlerin en temel ve en önemli varlığı olmakla birlikte, çalışan yani insan kaynağının verimli olabilmesi için liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu gibi durumlarda risk alabilen, başkalarıyla çalışabilen, onlara güvenebilen ve onları yönetebilme, onların eksikliklerini kabul edebilme, araştırmacı olma, zor ve ağır şartlar altında çalışabilme, sabırlı olabilme gibi özelliklere sahip girişimci liderlik olgusu ortaya çıkmakta (Sönmez ve Toksoy, 2014, 44), bu özellikleri sağlayan liderlerin çalışanlar üzerinde etkisi büyük olup, örgütlerin rekabet üstünlüğü kazanmasında önemli rol oynadığı görülmektedir. Aynı şekilde, örgütsel yenilikçilik kabiliyetleri olan örgütlerde sürekli odaklanma ve gelişim hedeflendiğinden yöneticilerle birlikte liderlerin faaliyet gösterdikleri öngörülemez çevre koşullarına karşı çözüm arayışlarında ilgi odağı haline gelen bir kavram olarak dikkat çekmektedir (Normann, 1971, 203; Onağ ve Tepeci, 2016, 52). Örgütlerin başarılı olmalarında bir diğer önemli etken ise çalışanların inovasyon yeteneği olup, çalışanların tüm faaliyet süreçlerinde yenilik yapmalarına ve kendilerini ifade edebilip, kendilerini gerçekleştirmelerine olanak sağlanmasıdır (Laursen ve Salter, 2020, 15). Bu amaçla çalışmada, çalışanların yaşamları içerisinde doğrudan var olan ve her an etkisini gösteren kavramlar üzerine ve çalışanlar üzerine araştırma yapılmış olup (Blandul, 2015, 484), işletmelerde girişimci liderlik, örgütsel yenilik ve çalışanların inovasyon yeteneğinin demografik değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda, Samsun'da sektöründe en büyük firma olan demir-çelik sanayi işletmesinde görev yapan liderler, yöneticiler ve her kademedeki 358 çalışandan anket tekniği ile veri toplanmaktadır. Toplanan bu veriler, bağımsız iki örneklem t testi, tek yönlü varyans (ANOVA) testleri ile değişkenler arası ilişkiler tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu üç değişken ile ilgili yerli ve yabancı literatürde oldukça az çalışmanın yapılmış olması çalışmanın önemini attırmakla birlikte, çalışmanın sınırlılığı araştırmalarda sadece demografik değişkenlerin incelenmesi olmasıdır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Girişimci Liderlik

Lider, Türk Dil Kurumunca, önder, şef, bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzey yönetiminde görevli kimse veya yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı ve önderlik görevi olarak tanımlanmıştır (TDK, 2005, 47). Girişimci liderlik ise bireysel olarak bir örgütsel yapının kurulması için gösterilen çabanın, tüm konularda gerçekleşen yenilikleri takip eden davranışların ve pazar şartlarında farklılığı ortaya koyarak fırsatlardan faydalanma ile ilgili davranışların yer aldığı bir liderlik türüdür (Zorlu ve Tetik, 2018, 299). Girişimci liderlerde bulunması istenen özellikler ise, risk alabilme, başarılı olma isteği, başkalarıyla çalışabilme, onlara güvenebilme ve onları yönetebilme, onların eksikliklerini kabul edebilme ve araştırmacı olma, zor ve ağır şartlar altında çalışabilme ve sabırlı olma şeklindedir (Sönmez ve Toksoy, 2014, 44). Girişimci liderlik, çalışanların performansını, ortaya çıkaracak fırsatları önceden tahmin edebilen ve o fırsatları tanıyarak örgütsel faaliyetlerde kullanmayı becerebilen örgütsel amaçların gerçekleşmesinde başarıya ulaşmayı yönlendirebilen ve bunun için çalışanları etkileyebilen kişilerdir (Renko vd., 2015, 55).

2.2. Çalışanların İnovasyon Yeteneği

İnovasyon, Latince “yeni şeyler yapmak” anlamına gelen “innovare”den türemiş (Tidd vd., 2005, 66) bir kavram olup, “Innovation”, İngilizce ’de “toplumsal, kültürel ve idari alanlarda yeni yöntemlerin kullanılması” anlamına gelmektedir ve Türkçe ’de ise bu kavram “yenilik” kelimesi ile karşılanmaya çalışılmaktadır (Arslan, 2012, 7). İnovasyon kavramının önemine ilk değinen Avusturyalı ekonomist Joseph Alois Schumpeter olmuştur. Schumpeter’e göre (1939), inovasyon yeni bir ürün, hizmet, pazar veya üretim süreci olmakla birlikte, inovasyon iyi bir fikirten, yeni bir hizmetten, teknolojiden veya üründen daha öte bir olgudur (Tidd vd., 2005, 66). İnovasyon kavramının tanımlanması zaman ve süreç gerektirirken, Peter F. Drucker (2002), çalışmalarda inovasyonu bir değişim aracı olarak görmüş ve inovasyonun meydana gelmesini yedi ana başlık şeklinde sıralamış olup, bunlardan dördü içsel yani örgüt veya endüstri içindeki değişimlerle ilgiliyken, diğer üçü ise dışsal yani örgüt veya endüstri dışı değişimlerle ilgili olduğunu belirtmiştir (Drucker, 2002, 97). İçsel kaynaklar; beklenmeyen gelişmeler, uyumsuzluklar, süreç gereksinimleri, pazar ve sektör yapısındaki değişiklikler olarak sıralanırken, Dışsal kaynaklar ise; demografik yapıdaki değişiklikler, algılama değişiklikleri, yeni bilgidir şeklinde sıralanmaktadır. Yine çalışanların inovasyon yeteneği üzerine Örucü ve Akyüz (2018) algılanan yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı üzerine etkisi adlı çalışmalarında 140 akademisyene anket yöntemi ile sorular sorulmuş, verilen cevaplar SPSS 22 programı ile analiz edilerek, analiz sonucunda yetenek yönetimi uygulamaları ve yenilik performansları arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yine Laursen ve Salter (2020) tarafından firma ve çalışanlarda gerçekleşen inovasyonda kimin etkilendiği üzerine yaptıkları araştırmalarında, bireysel yenilik faaliyetleri örgütleri etkilediği gibi örgütlerin yenilikçi faaliyetleri bireyleri etkilediği sonucuna varmaktadır.

2.3. Örgütsel Yenilik

Örgütsel yenilikçilik kabiliyetleri kurum içerisinde sürekli odaklanmayı ve gelişmeyi desteklediğinden yöneticilerle birlikte liderlerin faaliyet gösterdikleri öngörülemez çevre koşullarına karşı çözüm arayışlarında ilgi odağı haline gelen bir kavram olarak dikkat çekmektedir (Onağ ve Tepeci, 2016, 52). Örgütsel yenilikçilik kavramının açıklığa kavuşturulmasında inovasyon sürecinin doğası ve disiplin yaklaşımlarına kadar birçok konu üzerinde fikir birliği eksikliğinin olduğu görülmektedir. Teorik olarak, örgütsel yenilik üzerine yapılan araştırmalar örgüt yönetimlerinde ve organizasyon faaliyetlerinde yeni perspektifler açabilmektedir (Lam, 2004, 10). Son zamanlarda ortaya çıkan bir dizi ilginç konu hakkında toplumsal yaklaşım ve kurumsal değişim sorunları, bilgi toplulukları dinamiklerini makro ve mikro düzeyde analiz ederek, sosyolojinin ötesinde, yeni araştırmaların birkaç önemli alanına önemli katkılarda bulunabilmektedir. Bu anlamda en bariz olanı, toplumsal sistemler ve kurumsal yapılar üzerine yapılan araştırmalardır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmanın temel amacı; işletmelerde girişimci liderlik, örgütsel yenilik ve çalışanların inovasyon yeteneği üzerine demografik değişkenler ile ilişkisini tespit etmektir. Böylece hem ilgili literatüre katkı sağlamak hem de örgüt yöneticilerine ve tüm örgütsel faaliyetlerde bulunan kurumlara insan kaynağının yönetimini en etkili ve verimli bir şekilde değerlendirme konusunda bilgiler aktarılması amaçlanmaktadır. Araştırmanın evrenini, İstanbul Sanayi Odası (İTO) tarafından her yıl belirlenen en büyük 500 firma listesinde 2020 yılında yer alan ve Samsun Ticaret ve Sanayi Odası veri tabanına kayıtlı sanayi işletmelerinin tümü hedeflenmesine rağmen zaman, maliyet koşulları nedeniyle istatistiki analiz yapılabilecek nitelikte veri elde edilemeyeceği anlaşılmış olup, bu nedenle Samsun’da sektörün en büyük firması olan demir-çelik sanayi işletmesinde çeşitli birimlerde ve konumlarda görev yapan tüm çalışanlar evrene dâhil edilmiştir. Araştırma evreninden %95 güven düzeyinde ve %5 güven aralığı dikkate alınarak, *Sample Size Calculator Programı*’nda yapılan hesaplama sonucunda örneklem büyüklüğü minimum 249 kişi olarak belirlenmiştir. İşletmede çalışan sayısı 702 kişi olmakla birlikte ankete geri dönüş sayısı 358 katılımcı görünmekte ve kullanılabilir anket sayısı 250 olarak belirlenmiştir. Buna göre belirtilen işletmede hesaplanan örnek sayısının üzerinde katılımcıdan geri dönüş sağlanmış olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmanın veri toplama aşamasında, genelleme yapabilme imkânı değerlendirildiğinde, kısa zamanda objektif bilgiler sağlanması ve diğer araştırmacılar tarafından yapılacak olan araştırmalar ile karşılaştırma olanağı nedeniyle anket tekniği tercih edilmektedir. Araştırma kapsamında kullanılan anket formu dört bölümden oluşmakta ve birinci bölümde yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, kurumda çalışma süresi, unvan gibi demografik değişkenlerle ilgili 5 soru bulunmakla birlikte çalışmada, kurumdaki pozisyon, yaş grupları, öğrenim durumu, kurumdaki çalışma süresi, medeni durum demografik değişkenleri incelenmiştir. İkinci bölümde Renko vd. (2015) tarafından geliştirilen Bagheri ve Akberi (2017) ve Zorlu ve Tetik (2018)’in geçerlemesini yaptığı (8) maddeden oluşan “Girişimci Liderlik Ölçeği (GLÖ)” kullanılmaktadır. Tek boyuttan oluşan bu ölçek yönetim pozisyonunda çalışanların girişimci liderlik algısını ölçmeyi amaçlamaktadır. Üçüncü bölümde Çavuş (2006) tarafından geliştirilen (18) maddeden ve tek boyuttan oluşan “Örgütsel Yenilikçilik (ÖYÖ) Ölçeği” kullanılmaktadır. Bu ölçek örgütlerin yenilikçilik düzeyini belirlemeyi amaçlamaktadır. Dördüncü bölümde ise Janssen (2000) tarafından geliştirilen ve (Önhon, 2016, 65; Holman vd., 2012, 182)’in geçerlemesini yaptığı (9) maddeden oluşan “Çalışanların İnovasyon Yeteneği Ölçeği (ÇİYÖ)” kullanılmaktadır. Bu ölçek çalışanların inovasyon yeteneklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Ölçekte, fikrin üretilmesi, fikri yayma ve fikri hayata geçirme olmak üzere üç boyut bulunmaktadır. Fikrin üretilmesi boyutu 3 (1-3), fikri yayma boyutu 3 (3-6), fikrin hayata geçirilmesi boyutu 3 (6-9) maddeden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölüm haricinde bulunan ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümünde yer alan soruları ölçmek için 5’li Likert ölçeğinden yararlanılarak, bu yönde puanlama yapılmaktadır. Sorulara verilecek puan değerleri ve cevap seçenekleri şu şekildedir: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklindedir. Ölçek ve alt boyut puanlarının kurumdaki pozisyon ve medeni durum değişkenlerine göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testinden; yaş grupları, öğrenim durumu, kurumdaki çalışma süresine göre karşılaştırılmasında ANOVA testinden yararlanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi (p) 0,05 olarak kabul edilmiştir.

4. Bulgular

Bu bölümde örneklemden toplanan verilerin analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgular tablo halinde sunulmakta ve yorumlanmaktadır. Bu kapsamda sırasıyla demografik bulgulara ilişkin sonuçlar verilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı

Demografik Değişken	Gruplar	n	%	Demografik Değişken	Gruplar	n	%
Yaş grupları	30 yaş ve altı	43	17,2	Kurumdaki pozisyonu	Çalışan/işçi	206	82,4
	31-35 yaş	51	20,4		Yönetici	44	17,6
	36-40 yaş	49	19,6	Kurumdaki çalışma süresi	1 yıldan az	19	7,6
	41-45 yaş	56	22,4		1-5 yıl	68	27,2
	46 yaş ve üstü	51	20,4		6-10 yıl	63	25,2
Öğrenim durumu	İlköğretim	76	30,4	11-15 yıl	37	14,8	
	Lise	116	46,4	16-20 yıl	29	11,6	
	Ön lisans	28	11,2	21 yıl ve üstü	34	13,6	
	Lisans	30	12,0				
Medeni durum	Evli	208	83,2				
	Bekar	42	16,8				

Araştırmaya katılan 250 işgörenin %17,2'si 30 yaş ve altı, %20,4'ü 31-35 yaş, %19,6'sı 36-40 yaş, %22,4'ü 41-45 yaş %20,4'ü 46 yaş ve üstü olmakla birlikte çalışanların yaşlarına göre dağılımları birbirlerine yakın seviyededir. Katılımcıların %30,4'ü ilköğretim, %46,4'ü lise, %11,2'si ön lisans, %12'si lisans düzeyinde öğrenim görmüştür. Katılımcıların eğitim düzeylerinde ağırlıklı oranın (%46,4=116) lise mezunu olduğu belirlenmektedir. Katılımcıların %83,2'si evli, %16,8'i bekar'dır. Buna göre araştırmaya katılanların büyük bir bölümünün evli (%83,2=208) olduğu tespit edilmektedir. Katılımcıların %82,4'si çalışan/işçi, %17,6'sı yönetici pozisyonundadır. Tablodaki veriler incelendiğinde çalışanların (%82,4=206) yönetici pozisyonunda olmadığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların %7,6'sının kurumdaki çalışma süresi 1 yıldan az, %27,2'sinin 1-5 yıl, %25,2'sinin 6-10 yıl, %14,8'inin 11-15 yıl, %11,6'sının 16-20 yıl, %13,6'sının 21 yıl ve üstü olduğu görülmektedir.

4.1. Girişimci Liderlik, Örgütsel Yenilik ve Çalışanların İnovasyon Yetenekleri Eğilimlerinin Yaş Değişkeni Açısından İncelenmesi

Çalışanların girişimci liderlik, örgütsel yenilik ve çalışanların inovasyon yeteneği eğilimlerine ilişkin Tablo 2'de ölçek puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans (ANOVA) testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 2. Ölçek puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyut	Yaş	n	\bar{X}	SS	F	p	Anlamli Fark
Girişimci Liderlik	A-30 yaş ve altı	43	3,04	0,73	1,54	0,191	
	B-31-35 yaş	51	3,30	0,86			
	C-36-40 yaş	49	3,43	0,86			
	D-41-45 yaş	56	3,21	0,93			
	E-46 yaş ve üstü	51	3,36	0,69			
Örgütsel Yenilik	A-30 yaş ve altı	43	2,81	0,79	2,09	0,083	
	B-31-35 yaş	51	3,08	0,76			
	C-36-40 yaş	49	3,15	0,75			
	D-41-45 yaş	56	2,99	0,85			
	E-46 yaş ve üstü	51	3,23	0,70			
Fikrin Üretilmesi	A-30 yaş ve altı	43	3,84	0,94	0,40	0,809	
	B-31-35 yaş	51	3,80	0,85			
	C-36-40 yaş	49	3,78	0,86			
	D-41-45 yaş	56	3,89	0,63			
	E-46 yaş ve üstü	51	3,78	0,54			
Fikri Yayma	A-30 yaş ve altı	43	2,98	0,98	0,30	0,879	
	B-31-35 yaş	51	3,01	0,90			
	C-36-40 yaş	49	3,10	0,95			
	D-41-45 yaş	56	3,13	0,98			
	E-46 yaş ve üstü	51	3,14	0,77			
Fikrin Hayata Geçirilmesi	A-30 yaş ve altı	43	3,62	0,92	0,90	0,465	
	B-31-35 yaş	51	3,75	0,83			
	C-36-40 yaş	49	3,92	0,69			
	D-41-45 yaş	56	3,77	0,77			
	E-46 yaş ve üstü	51	3,64	0,91			
Çalışanların İnovasyon Yeteneği	A-30 yaş ve altı	43	3,48	0,83	0,31	0,871	
	B-31-35 yaş	51	3,52	0,70			
	C-36-40 yaş	49	3,60	0,69			
	D-41-45 yaş	56	3,59	0,65			
	E-46 yaş ve üstü	51	3,52	0,57			

Tablo 2 incelendiğinde girişimci liderlik ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$), örgütsel yenilik ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$), çalışanların inovasyon yeteneği ölçeği toplam puanlarının ve fikrin üretilmesi, fikri yayma, fikrin hayata geçirilmesi alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

4.2. Girişimci Liderlik, Örgütsel Yenilik ve Çalışanların İnovasyon Yetenekleri Eğilimlerinin Öğrenim Durumu Değişkeni Açısından İncelenmesi

Çalışanların girişimci liderlik, örgütsel yenilik ve inovasyon yeteneği eğilimlerine ilişkin Tablo 3'de ölçek puanlarının öğrenim durumu gruplarına göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans (ANOVA) testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3. Ölçek puanlarının öğrenim durumuna göre karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyut	Yaş	n	\bar{X}	SS	F	p	Anlamlı Fark
Girişimci Liderlik	A-İlköğretim	76	3,26	0,88	1,80	0,147	
	B-Lise	116	3,18	0,82			
	C-Ön lisans	28	3,36	0,78			
	D-Lisans	30	3,56	0,73			
Örgütsel Yenilik	A-İlköğretim	76	3,12	0,75	0,61	0,611	
	B-Lise	116	3,00	0,80			
	C-Ön lisans	28	3,00	0,76			
	D-Lisans	30	3,16	0,81			
Fikrin Üretilmesi	A-İlköğretim	76	3,73	0,75	1,98	0,118	
	B-Lise	116	3,79	0,80			
	C-Ön lisans	28	3,98	0,59			
	D-Lisans	30	4,03	0,78			
Fikri Yayma	A-İlköğretim	76	3,19	0,89	0,62	0,603	
	B-Lise	116	3,01	0,92			
	C-Ön lisans	28	3,02	0,97			
	D-Lisans	30	3,07	0,94			
Fikrin Hayata Geçirilmesi	A-İlköğretim	76	3,66	0,84	0,56	0,642	
	B-Lise	116	3,76	0,82			
	C-Ön lisans	28	3,80	0,75			
	D-Lisans	30	3,83	0,89			
Çalışanların İnovasyon Yeteneği	A-İlköğretim	76	3,53	0,68	0,42	0,736	
	B-Lise	116	3,52	0,70			
	C-Ön lisans	28	3,60	0,61			
	D-Lisans	30	3,64	0,75			

Tablo 3 incelendiğinde girişimci liderlik ölçeği puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$), örgütsel yenilik ölçeği puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$), çalışanların inovasyon yeteneği ölçeği toplam puanlarının ve fikrin üretilmesi, fikri yayma, fikrin hayata geçirilmesi alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

4.3. Girişimci Liderlik, Örgütsel Yenilik ve Çalışanların İnovasyon Yetenekleri Eğilimlerinin Kurumdaki Pozisyon Değişkeni Açısından İncelenmesi

Çalışanların girişimci liderlik, örgütsel yenilik ve çalışanların inovasyon yeteneği eğilimlerine ilişkin Tablo 4'de ölçek kurumdaki pozisyon durumuna göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 41. Ölçek puanlarının kurumdaki pozisyona göre karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyut	Kurumdaki Pozisyon	n	\bar{X}	SS	t	p
Girişimci liderlik	Çalışan/işçi	206	3,20	0,84	-3,25	0,001
	Yönetici	44	3,63	0,67		
Örgütsel yenilik	Çalışan/işçi	206	3,00	0,79	-2,44	0,016
	Yönetici	44	3,31	0,66		
Fikrin Üretilmesi	Çalışan/işçi	206	3,78	0,80	-1,63	0,105
	Yönetici	44	4,02	0,53		
Fikri Yayma	Çalışan/işçi	206	3,01	0,92	-2,43	0,016
	Yönetici	44	3,38	0,81		
Fikrin Hayata Geçirilmesi	Çalışan/işçi	206	3,69	0,86	-2,47	0,016
	Yönetici	44	3,97	0,61		
Çalışanların inovasyon yeteneği	Çalışan/işçi	206	3,49	0,71	-2,52	0,012
	Yönetici	44	3,79	0,53		

Girişimci liderlik ölçek puanlarının kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=-3,25$; $p<0,05$). Yönetici pozisyonundaki katılımcıların girişimci liderlik algı puanı, çalışan/işçi pozisyonundaki katılımcıların algı puanına göre anlamlı düzeyde ve daha yüksektir. Örgütsel yenilik ölçek puanlarının kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş olup ($t=-2,44$; $p<0,05$), yönetici pozisyonundaki katılımcıların örgütsel yenilik algı puanı, çalışan/işçi pozisyonundaki katılımcıların algı puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Fikrin üretilmesi alt boyut puanlarının kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Fikri yayma ($t=-2,43$; $p<0,05$), fikrin hayata geçirilmesi ($t=-2,47$; $p<0,05$) alt boyut puanları ve çalışanların inovasyon yeteneği ölçek puanlarının ($t=-2,52$; $p<0,05$) kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş olup, yönetici pozisyonundaki katılımcıların fikri yayma, fikrin hayata geçirilmesi ve çalışanların inovasyon yeteneği algı puanları, çalışan/işçi pozisyonundaki katılımcıların algı puanlarına göre anlamlı düzeyde ve daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

4.4. Girişimci Liderlik, Örgütsel Yenilik ve Çalışanların İnovasyon Yetenekleri Eğilimlerinin Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkeni Açısından İncelenmesi

Çalışanların girişimci liderlik, örgütsel yenilik ve çalışanların inovasyon yeteneği eğilimlerine ilişkin Tablo 5'de ölçek puanlarının kurumdaki çalışma süresi durumu gruplarına göre karşılaştırılmasına ait tek yönlü varyans (ANOVA) testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 52. Ölçek puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyut	Kurumdaki Çalışma Süresi	n	\bar{X}	SS	F	p	Anlamlı Fark
Girişimci liderlik	A-1 yıldan az	19	3,05	0,76	1,38	0,231	
	B-1-5 yıl	68	3,13	0,92			
	C-6-10 yıl	63	3,45	0,74			
	D-11-15 yıl	37	3,24	0,78			
	E-16-20 yıl	29	3,29	0,87			
	F-21 yıl ve üstü	34	3,38	0,82			
Örgütsel yenilik	A-1 yıldan az	19	2,92	0,76	1,63	0,153	
	B-1-5 yıl	68	2,86	0,90			
	C-6-10 yıl	63	3,21	0,63			
	D-11-15 yıl	37	3,06	0,75			
	E-16-20 yıl	29	3,12	0,89			
	F-21 yıl ve üstü	34	3,17	0,65			
Fikrin Üretilmesi	A-1 yıldan az	19	3,79	1,07	0,15	0,980	
	B-1-5 yıl	68	3,83	0,77			
	C-6-10 yıl	63	3,82	0,77			
	D-11-15 yıl	37	3,76	0,70			
	E-16-20 yıl	29	3,82	0,93			
	F-21 yıl ve üstü	34	3,89	0,47			
Fikri Yayma	A-1 yıldan az	19	2,61	0,95	1,77	0,120	
	B-1-5 yıl	68	3,03	0,95			
	C-6-10 yıl	63	3,27	0,88			
	D-11-15 yıl	37	3,07	0,76			
	E-16-20 yıl	29	3,17	1,08			
	F-21 yıl ve üstü	34	2,99	0,83			
Fikrin Hayata Geçirilmesi	A-1 yıldan az	19	3,39	1,06	1,71	0,133	
	B-1-5 yıl	68	3,88	0,85			
	C-6-10 yıl	63	3,72	0,74			
	D-11-15 yıl	37	3,89	0,44			
	E-16-20 yıl	29	3,76	0,95			
	F-21 yıl ve üstü	34	3,51	0,93			
Çalışanların İnovasyon Yeteneği	A-1 yıldan az	19	3,26	0,87	1,01	0,410	
	B-1-5 yıl	68	3,58	0,72			
	C-6-10 yıl	63	3,60	0,67			
	D-11-15 yıl	37	3,57	0,48			
	E-16-20 yıl	29	3,58	0,86			
	F-21 yıl ve üstü	34	3,46	0,55			

Tablo 5 incelendiğinde girişimci liderlik ölçeği puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$), örgütsel yenilik ölçeği puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$), çalışanların inovasyon yeteneği ölçeği toplam puanlarının ve fikrin üretilmesi, fikri yayma, fikrin hayata geçirilmesi alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

4.5. Girişimci Liderlik, Örgütsel Yenilik ve Çalışanların İnovasyon Yeteneklerinin Eğilimlerinin Medeni Durum Değişkeni Açısından İncelenmesi

Çalışanların girişimci liderlik, örgütsel yenilik ve çalışanların inovasyon yeteneği eğilimlerine ilişkin Tablo 6'da ölçek puanlarının medeni duruma göre karşılaştırılmasına ait bağımsız iki örneklem t testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6. Ölçek puanlarının medeni duruma göre karşılaştırılması

Ölçek ve Alt Boyut	Medeni Durum	n	\bar{X}	SS	t	p
Girişimci Liderlik	Evli	208	3,27	0,84	0,09	0,928
	Bekar	42	3,26	0,78		
Örgütsel Yenilik	Evli	208	3,07	0,76	0,66	0,510
	Bekar	42	2,98	0,88		
Fikrin Üretilmesi	Evli	208	3,79	0,74	-1,82	0,070
	Bekar	42	3,97	0,88		
Fikri Yayma	Evli	208	3,15	0,88	2,84	0,005
	Bekar	42	2,71	0,98		
Fikrin Hayata Geçirilmesi	Evli	208	3,73	0,82	-0,65	0,519
	Bekar	42	3,80	0,87		
Çalışanların İnovasyon Yeteneği	Evli	208	3,56	0,67	0,36	0,718
	Bekar	42	3,49	0,78		

Girişimci liderlik ölçek puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$), örgütsel yenilik ölçek puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$), fikrin üretilmesi, fikrin hayata geçirilmesi alt boyut puanları ve çalışanların inovasyon yeteneği ölçek puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiş olup, fikri yayma alt boyut puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=2,84$; $p<0,05$). Evli katılımcıların çalışanların inovasyon yeteneği ölçeğinde yer alan fikri yayma alt boyut puanları, bekar katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir.

5. Sonuç ve Tartışma

Örgütler dinamik yapılar olmakla birlikte iç, dış, mikro ve makro çevrelerden etkilenebilen sistemlerdir. Özellikle küreselleşme ve teknolojinin gelişimi ile birlikte bu etkileşim daha da artmış ve bu durum örgütlerin işleyişlerinde kendi kontrollerini giderek kaybetmelerine neden olmuştur (Gemici, 2019, 225). Küreselleşme ve teknolojik değişimler örgütlerde pazarlama, yönetim ve rekabet stratejilerinin değişmesini gerekli kılarak, iş çevrelerinin öngörülemez dünyasında faaliyetlerini devam ettirebilmek ve yok olmamak için yeni arayışlar içerisine girmesini sağlamıştır. Örgütlerin başarılı olmalarının yanı sıra faaliyetlerini devam ettirebilmeleri yani sürdürülebilirliklerini sağlamaları için birtakım nedenler gerektiği gibi bu durum bazı kavramların üzerinde durulup doğru yönlendirmesi ile gerçekleşebilir. Bu bağlamda çalışmada, işletmelerde girişimci liderlik, örgütsel yenilik ve çalışanların inovasyon yeteneğinin demografik değişkenler açısından incelenmesi amaçlanmıştır.

Çalışanların demografik değişkenler açısından girişimci liderlik algısı, örgütsel yenilik algısı ve çalışanların inovasyon davranışları eğimlerinin karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı SPSS programında t-testi ve tek yönlü varyans (ANOVA) analizi ile incelenmiştir. Yaş, öğrenim durumu, medeni durum, kurumdaki pozisyon, kurumdaki çalışma süresi ve ortalama aylık gelir kontrol değişkenleri olarak belirlenmiştir. Çalışanların girişimci liderlik algısı, örgütsel yenilik algısı ve çalışanların inovasyon yeteneği eğilimlerine ilişkin ölçek puanlarının verilerine göre girişimci liderlik algısı ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$), örgütsel yenilik ölçeği puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$), çalışanların inovasyon yeteneği ölçeği toplam puanlarının ve fikrin üretilmesi, fikri yayma, fikrin hayata geçirilmesi alt boyut puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Çalışanların girişimci liderlik algısı, örgütsel yenilik algısı ve çalışanların inovasyon yeteneği eğilimlerine ilişkin ölçek puanlarının verilerine göre girişimci liderlik algısı ölçeği puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$), örgütsel yenilik ölçeği puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$), çalışanların inovasyon yeteneği ölçeği toplam puanlarının ve fikrin üretilmesi, fikri yayma, fikrin hayata geçirilmesi alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Çalışanların girişimci liderlik algısı, örgütsel yenilik algısı ve çalışanların inovasyon yeteneği eğilimlerine ilişkin veriler incelendiğinde girişimci liderlik ölçek puanlarının kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($t=-3,25$; $p<0,05$). Yönetici pozisyonundaki katılımcıların girişimci liderlik algı puanı, çalışan/işçi pozisyonundaki katılımcıların algı puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Örgütsel yenilik ölçek puanlarının kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş olup ($t=-2,44$; $p<0,05$), yönetici pozisyonundaki katılımcıların örgütsel yenilik algı puanı, çalışan/işçi pozisyonundaki katılımcıların algı puanına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Fikrin üretilmesi alt boyut puanlarının kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir. Fikri yayma ($t=-2,43$; $p<0,05$), fikrin hayata geçirilmesi ($t=-2,47$; $p<0,05$) alt boyut puanları ve çalışanların inovasyon yeteneği ölçek puanlarının ($t=-2,52$; $p<0,05$) kurumdaki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiş olup, yönetici pozisyonundaki katılımcıların fikri yayma, fikrin hayata geçirilmesi ve çalışanların inovasyon yeteneği algı puanları, çalışan/işçi pozisyonundaki katılımcıların algı puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine evli katılımcıların çalışanların inovasyon yeteneği ölçeğinde yer alan fikri yayma alt boyut puanları ($t=2,84$; $p<0,05$), bekar katılımcıların puanlarına göre anlamlı düzeyde daha yüksektir. Çalışanların girişimci liderlik algısı, örgütsel yenilik algısı ve çalışanların inovasyon yeteneği eğilimlerine ilişkin verilere göre girişimci liderlik algısı ölçeği puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$), örgütsel yenilik ölçeği puanlarının kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$), çalışanların inovasyon yeteneği ölçeği toplam puanlarının ve fikrin üretilmesi, fikri yayma, fikrin hayata geçirilmesi alt boyut puanlarının öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği ($p>0,05$) tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarından sonra elde edilen bulgulardan hareketle akademisyen, araştırmacı, yönetici ve uygulayıcılara yönelik önerilerde bulunmaktadır. Bu öneriler şu şekilde sıralanabilir:

- Her alanda yenilikçi ve destekleyici liderlerin olduğu, işlerin zaman ve çaba açısından uygun biçimde programlandığı, tüm çalışanların tarafsız yönetildiği, çalışanların bir takım ruhuyla hareket ettiği bir ortam oluşturmak, yenilikçi olmak isteyen tüm örgütlerin başlıca hedefi olmalıdır.
- Örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirilme süreçlerinde gerek liderlerin gerekse tüm birimlerde ve kademedeki çalışanların kendilerini gerçekleştirebilmeleri ve sürece katkıda bulunabilmeleri için fırsatlar ve sorumluluklar verilmelidir.
- Örgütler dönemin gerektirdiği yenilikleri yakından takip etmeli ve her türlü parasal, yönetsel, örgütlenme gibi konulardaki karar verme süreçlerinde şeffaf ve yenilikçi olmalıdırlar.
- Örgütler faaliyetlerini gerçekleştirirken süreçlerindeki işleyiş biçimlerini etkileme potansiyeline sahip yeni bilgi ve anlayış geliştirebilmeli, geliştirilen bilgileri örgütlere kazandırmalıdırlar.
- Değişen çevre koşulları ve dünya pazar rekabet anlayışında örgütler; rekabet üstünlüğü elde etmeyi ve ürün/hizmet kalitesini artırmayı yenilik yapmaya iten en önemli nedenler olarak görmelidir.

Bu çalışma yalnızca Samsun'da yerleşik ve faaliyet alanında önde gelen bir işletmede gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma genişletilerek bölgesel ya da ülke genelinde yapılabilir. Farklı iş kollarına sahip örgütler arasında girişimci liderlik, örgütsel yenilik ve çalışanların inovasyon yeteneği eğilimi üzerine karşılaştırmalar yapılabilir. Bu çalışma gelecekte nitel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılacak çalışmalarca da desteklenebilir. Sonuç olarak, bu çalışmanın akademisyen, araştırmacı, yönetici ve uygulayıcılara farklı bakış açısı kazandıracağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: a review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
- Arslan, E. T. (2012). *İnovasyon ile İç Girişimcilik Etkilişimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demiral Üniversitesi. Isparta.
- Bagheri, A., & Akbari, M. (2018). The Impact of entrepreneurial leadership on nurses' innovation behavior. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(1), 28-35.
- Blandul, V. (2014). Innovation in Education – Fundamental Request of Knowledge Society. *The 6th International Conference Edu World 2014 "Education Facing Contemporary World Issues", 7th - 9th November 2014* (s. 484-488). Oradea: Procedia - Social and Behavioral Sciences.
- Çavuş, M. F. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Drucker, P. (2002). The Discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 80(8), 95-100
- Elenkov, D., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*(26), 665-682.
- Gemici, E. Ç. (2019). *Çevresel Çalkantı ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Örgütsel Öğrenme ve Yüksek Performanslı İş Uygulamalarının Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi. İstanbul.
- Holman, D., Totterdell, P., Axtell, C., Stride, C., Port, R., Svensson, R., & Zibarras, L. (2012). Job Design and the employee innovation process: the mediating role of learning strategies. *Springer Science Business Media*, 27, 177-191.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 287-302.
- Lam, A. (2004). Organizational innovation. *Brunel University Brunel Research in Enterprise Innovation, Sustainability, and Ethics*, 1, 1-46.
- Laursen, K., & Salter, A. (2020). Who Captures Value From Open Innovation — The Firm or Its Employees? *Strategic Management Review*, 1-27.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Normann, R. (1971). Organizational innovativeness: product variation and reorientation. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 203-215.
- Onağ, O., & Tepeci, M. (2016). Örgütsel öğrenme kabiliyetinin örgütsel yenilikçilik aracılığıyla yeni ürün ve işletme performansına etkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 27(80), 50-79.
- Önhon, Ö. (2016). *Türkiye'de Telekomünikasyon Sektöründe İşyerlerindeki Yenilikçilik İklimi İle Çalışanların Yenilik Yapma Davranışları Arasındaki İlişki ve Bu İlişkiye Liderlik Algularının Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Örücü, E., & Akyüz, A. N. (2018). Algılanan Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Yenilik Performansı Üzerine Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(57), 20-36.
- Sönmez, A., & Toksoy, A. (2014). Türkiye'de girişimcilik ve türk girişimci profili üzerine bir analiz. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), 41-58.
- Renko, M., Tarabishy, A. E., Carsrud, A., & Brannback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54-74.
- TDK (2005), *Türkçe Sözlük: İlköğretim Okulları İçin*, Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Tiddy, J. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169-183.
- Zorlu, K., & Tetik, F. (2018). Girişimci liderlik davranışının çalışan yaratıcılığına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 297-307.

Örgütlerde Stratejik Planlamanın Yapılmasında Stratejik Düşüncenin Rolü

Dr. Ömer Faruk DİKEN

Konya Büyükşehir Belediyesi, omerdiken4224@gmail.com

Özet

Stratejinin amacı, belirsizlik ortamında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır (Drucker, 1999: 22). Stratejik planlama ise, işletmeye belirlediği hedeflere yönelik yol gösterici uğraşların toplamı olarak tanımlanabilir (Demirdizen, 2012).

Stratejik düşünce, örgütün çevresinde meydana gelen değişikliklerle gelişen ve gelecek, sistem yönelimli ve örgütün yönüne dair bir kavram ile birlikte buna ulaşmaya yönelik somut stratejileri de içeren bir düşünme biçimi olarak tanımlanabilir (Goldman, 2005). Ohmae (1982), stratejik düşünmeyi, analitik yöntem ile zihinsel esnekliklerin bir karması olarak tanımlarken; Porter (1987), “stratejik konularda düşünme” olarak tanımlamıştır (Graetz, 2002).

Stratejik planlamanın analitik yönü ve stratejik düşüncenin yaratıcı yönü, strateji oluşturma ve uygulamada oldukça önemli iki unsuru oluşturmaktadır. Strateji formülasyonunda biri diğerine terk edilmemelidir. Planlama önemlidir, ancak yaratıcı düşünme şeklini teşvik etmedikçe kendi başına özgün yöntemler üretmede tek başına yeterli değildir (Balaban, 2011: 58). Bu bildiri literatür taraması yapılarak teorik çerçevede bir çalışma olarak ele alınmıştır. Daha sonra ampirik bir çalışmayla desteklenmesi hedeflenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Planlama, Stratejik Planlama, Stratejik Düşünce

1. Giriş

Stratejik planlama, örgütün gelecekteki yol haritasını önemli derecede etkileyen plan şeklinde belirtilebilir. Barındırdığı dönem ise, yıllık planlardan daha uzun soluklu olan ve en az iki yıllık süreci kapsamaktadır. Stratejik Planlamalar, stratejik yönetimin ana etmenini teşkil etmektedir ve organizasyon planlaması ve sürdürülebilmesi adına çevre koşullarını da dikkate alan mühim bir araçtır (Demir ve Yılmaz, 2010: 69-71).

Klayman ve Schoemaker (1993)’e göre stratejik düşünce; bir problem temsili, bilgi temeli ve bu ikisi arasındaki entegrasyonu barındıran gelecekle ilintili fikirlerdir. Bu tanımlamanın, stratejik düşüncenin gelecekte rekabet bağlamında liderlik adına yenilikçi alternatiflere kapı aralayacak analizleri barındırdığına işaret edilmektedir (Kaufman, 1991: 69). Stratejik düşünce sinerjik bir yaklaşımdır. Tepe yönetim ile diğer yönetim kademelerini bütünleştirerek, her birinin bağımsız bir şekilde gerçekleştireceklerinin ötesinde strateji geliştirilmesini sağlar (Goldman, 2005). Bu noktadan hareketle, stratejik düşünce ile stratejik planlama arasında ilişki aramak mümkündür.

Bu çalışma, stratejik planlama ile stratejik düşünme arasındaki ilişkiyi literatürden yararlanılarak açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır. Böylesi bir çalışma, stratejik düşünce ve stratejik planlamanın kendi içinde bağlantıları ve ilişkilerini görmenin yanında farklılıklar da gösterdiği varsayımına dayanmaktadır. Hareket noktası olarak alınan bu varsayımın açıklığa kavuşturulması önem arz etmektedir. Bu bağlamda; stratejik planlamanın düşünce düzeyleri bakımından nasıl farklılıklar gösterdiği; stratejik düşünce düzeyleri ile stratejik planlama arasında anlamlı bir ilişkilendirmenin yapılabileceği tartışılmalıdır. Bu konuyla ilgili ampirik çalışmalar yapılması planlanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Strateji Kavramı

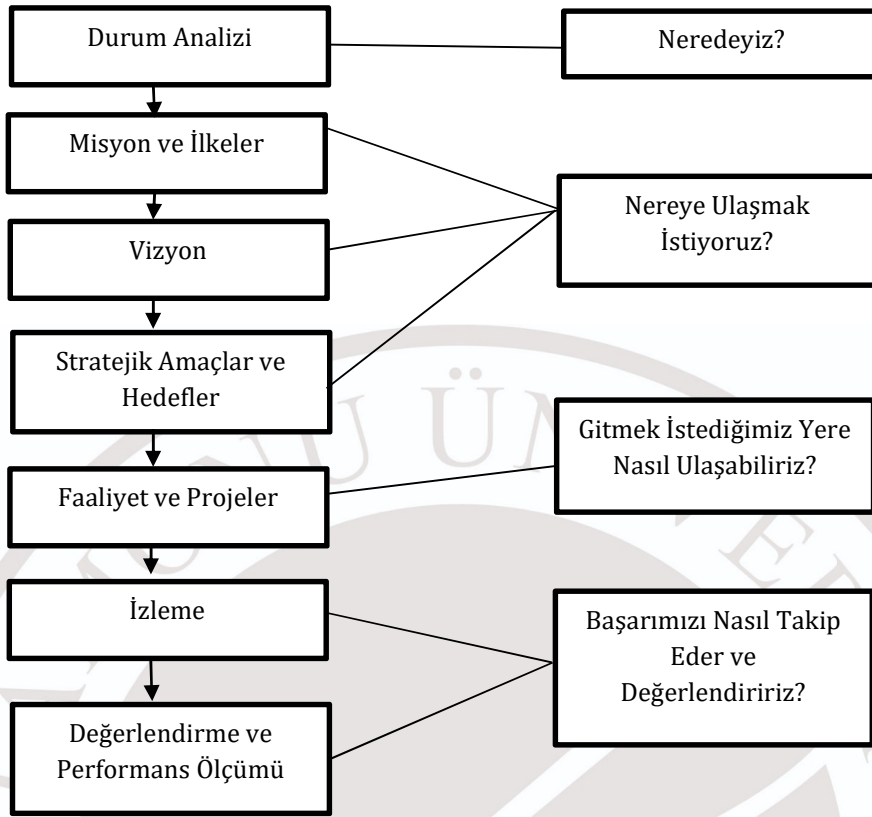
Strateji, amaçlara erişmek adına kaynaklardan yararlanma sürecinin ne şekilde olacağını belirten arzu edilen sonuca dair ve uzun dönemli düşünce veya bakış açılarıdır (Blackerby, 2004: 23-24). Stratejinin gayesi, belirsizlikte kurumun arzu edilen neticelere erişebilmesini sağlamaktır. Strateji bir kurumun hedefi bağlamında fırsatları belirlemesine, fırsatları saptayarak onları etkin ve verimli kullanmasına olanak sunmaktadır (Drucker, 1999: 52-55).

2.2. Stratejik Planlama

Stratejik planlama; neyin niçin ve kim adına gerçekleştirildiğinin belirlenmesi ve kurumun niçin var olduğunun belirtilmesidir. Başka bir deyişle; kuruma belirttiği amaçlara dayalı yol gösterici etmenlerin toplamı şeklinde tanımlanabilmektedir (Demirdizen, 2012). Stratejik planlama, örgütün gelecekteki yol haritasını mühim olarak etkileyen plan şeklinde belirtilebilir. Barındırdığı dönem ise, yıllık planlardan daha uzun soluklu olan ve en az iki yıllık süreci kapsamaktadır. Stratejik Planlamalar, stratejik yönetimin ana etmenini teşkil etmektedir ve organizasyon planlaması ve sürdürülebilmesi adına mühim bir araçtır (Demir ve Yılmaz, 2010: 69-71).

Stratejik planlama, genel bağlamda dışa yönelik gerçekleştirilmekte ve erişilmek istenen hedeflere ulaşabilmek adına dış çevrede örgütü alakadar eden her etmen, stratejik perspektifle irdelenerek geleceğe dayalı biçimlendirme arzu edilmektedir. Stratejik planlama, yöneticilerin dört temel vazifesinden ilki olan planlamayı stratejik bir perspektifle sunmuş ve geleceğe dayalı şekillendirmiştir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Stratejik planlama bir süreç bağlamında görülebilmektedir. Bu süreç bütüncül biçimde dikkate alınmalıdır. Stratejik planlama süreci adımları; kurumun misyon ve prensiplerinin kesinleşmesi, stratejik hedeflerin belirtilmesi, SWOT analizinin yürütülmesi, kurumun iş yapış süreçlerinin ve planlarının belirtilmesi, değerlendirilmesi ve ölçümü biçiminde tasnif edilebilmektedir.



Şekil 1. Stratejik planlama süreci (Demir ve Yılmaz, 2010)

3. Yönetimde Stratejik Düşünce

Stratejik düşünce rekabette bulunmaya dair alternatifleri değerlendirerek kurumun istikbalini ele alan bilişsel bir proses şeklinde belirtilebilmektedir. Ayrıca hem ileri görüşlü biçimde faaliyette bulunulması hem de bunun evvelki veri ile gelecekteki planı birlikte ele alarak yapılması durumudur (Mintzberg, 1994: 107-109). Klayman ve Schoemaker (1993)'e göre stratejik düşünce; bir problem temsili, bilgi temeli ve bu ikisi arasındaki entegrasyonu barındıran gelecekle ilintili fikirlendir. Bu tanımlamanın, stratejik düşüncenin gelecekte rekabet bağlamında liderlik adına yenilikçi alternatiflere kapı aralayacak analizleri barındırdığı ima edilmektedir (Kaufman, 1991: 69).

Konuyla ilgili literatür taramasında çeşitli yazarların stratejik düşünce hususunda farklı düşünceler sergiledikleri gözlemlenmiştir. Bu yaklaşımların başlıcaları, Mintzberg'in, O'Shannasy'nin, Liedtka'nın stratejik düşünce yaklaşımı ve Tracy'nin askeri stratejik düşünce yaklaşımı şeklinde sıralanabilir.

Mintzberg'e göre stratejik düşünce ve planlama iki farklı sisteme haizdir. Planlama; analize, sistem ve gidişatını belirlemeye ve çeşitlendirmeye yöneliktir. Stratejik düşünce ise; yeniliği, yaratıcı düşünceleri ve sezgiyi tüm kurum boyunca yöreklendirmeye dair bir sentezi teşkil etmektedir. O'Shannasy (1999: 54-56)'e göre; stratejik düşünürün sistemin bütününe algılaması ve daha büyük sistemler içindeki yerini kavraması gerektiğini düşünmektedir. Liedtka (1998a: 120-122) stratejik düşünceye dair beş temel etmeni belirtmiştir. Bunlar; sistem veya çok boyutlu bakış, niyete odaklanma, zaman düşüncesi, hipotez yönlendirmeli olmak ve zekice fırsatçı olmak. Tracy'ye göre (1997) askeri strateji prensipleri çok uzun zamandır evrimleştirilmiş ve neredeyse kusursuzluğa yaklaşmıştır. Askeri stratejik düşünce sürecinin dokuz mühim etmeni bulunmaktadır: Amaç, taaruz, yoğunlaşma, manevra, zeka, kuvvet ekonomisi, şaşırtma, fırsatları kullanma ve sinerjidir (Pınar, 2006: 168-170).

3.1. Stratejik Düşüncenin Strateji Geliştirmeye Etkisi

Stratejik düşüncenin strateji geliştirmeye etkisi, strateji planlama ile olan bağlantısı başlığında değerlendirilmektedir.

3.1.1. Stratejik Düşüncenin Stratejik Planlamayla Olan Bağlantısı

1970'lerde planlama, yönetimin gerekliliklerini gidermede bir nebze geri kalmıştır. Çünkü planlama aşamasında stratejik düşünme göz önüne alınmamıştır. Zamanımızda ise, stratejik düşünmenin biçimsel planlamanın sınırlarının ötesinde olduğu ve etkili stratejiler meydana getirmede bir rehber teşkil edebileceği belirtilmektedir. Ansoff, De Clark ve Heyes, gibi stratejistlere göre stratejik planlama stratejik yönetime, stratejik yönetim de bir biçimde stratejik düşünmeye ulaştırmaktadır (Liedtka, 1998b: 30-32).

Wilson, stratejik yönetimi ile stratejik düşünmeyi evrimsel bağlamda belirtmiştir. Wilson' a göre, Standart tasarımlama düzeyinin meydana getirilmesinin ardından stratejik planlama daha yürütülebilir bir düzeye dönüştürülürse stratejik düşünmeye evrilebilmektedir (Nasi, 1991).

Biçimsel planlamanın sınırları net biçimde ortaya konduğunda, stratejik planlamaya dair vazifeler kesin biçimde belirtilmeye başlanmış ve stratejik düşünme hususunda daha tutarlı görüşler ortaya çıkmıştır. Bu dönemde stratejik planlamanın

yararlandığı katı iş yapış biçimleri, yaratıcı düşüncü meydana getirecek atmosferi engelleyen etmen şeklinde değerlendirilmiştir. Stratejik düşünme, planlamayla ilintili tartışmaların ortasında bulunan stratejik hususlara dair düşünmeyi göz önünde tutan bir rol şeklinde iddia edilmiştir. Mesela, Miller ve Lee ilgileri planlamanın mekanik süreçlerinden ziyade başka doğrultuya kaydırmak adına stratejik düşünmeyi “temel stratejik hususlarla alakadar olma sürecinin yönetimi” şeklinde belirtmiştir (Lee ve Miller, 1999).

Stratejik planlama etmenlerinin ilgilendiği en mühim vazife stratejik mevzulara dair, hem stratejik düşünüş yetkinlikleri ileri düzeyde olan kişilerin bulunduğu hem de daha etkin stratejiye haiz kurumun olduğu bir gelişime dayalı bir sistem meydana getirmektir. Planlama süreçleri, kısa vadede aciliyet arz eden etmenlerden ziyade, uzun soluklu ve mühim etmenlere yönetsel çabayı gerektirmektedir. Bunu gerçekleştirirken de oluşan stratejik görüşmeler adına fırsat sağlamaktadır. Bahsi geçen stratejik görüşmeler; stratejik seçimlerin gerçekleştirildiği, gelişmesine sebep olan etmenleri barındıran etkileşimlerdir (Balaban, 2011: 53-54).

3.1.2. Planlamadan Diyaloga

Günümüz planlama süreçlerini gelişimsel anlaşmalara nasıl dönüştürüleceği hususuna daha çok katılımcının katılması tek başına yeterli olmayabilmektedir. Bireyin stratejik düşünce yetkinliğini yetersizse, geniş bağlamli anlaşmaların gelişimden ziyade zaman kaybına yol açması olası bir durumdur.

Liedtka (1998b) mesafe alabilmek adına diyalog bazlı bu sürecin üç etmeni içinde bulundurduğunu belirtmektedir: Bunlar repertuar oluşturma, stratejik konular gündeminin yönetimi ve programlama stratejileridir.

Ralph Stacey (1992) 'nin eserinden çıkarılan bir konsept olan stratejik hususların değerlendirilmesi, herkesin haiz olduğu kendine dair stratejik bağlam etmenine değinmektedir. Kişilerin strateji anlayışları, iş yapış süreçleri ve taslaklardan oluşan birikimlerden mevcut olay için en optimum olanı belirlemeleri, planlama kapsamında yürütülmektedir. Stacey, planlama etmeninin stratejik hususların yönetimini denetimde tutmak veya kontrol sağlamaktan ziyade kolaylaştırmak için olduğunu belirtmektedir. En uygun olan durum stratejik hareket edenlerin iş yapış biçimleri, taslaklar ve genel etmenleri kuşanmış; ortak paydaşları paylaşan; yüzleşeceklerin stratejik etmenleri gerçek manada tüm yönüyle karşılamaya kadir kişiler olarak kuruma katılabilmektedirler. Strateji programlama ise, güncel bir stratejiye katılacak detaylı geleneksel etmenlerin üst üste konmasına eğilmektedir. Bütün bu etmenlerin iyi strateji kurmak adına bağlı ve hazır olmasının gerekliliğinin yanında bu planlama etmenine ayrı dâhil edilmelidir. Geleneksel planlama etmenleriyle ilgili eleştirilerin çoğu analitik etmenlerin ezici üstünlüğü sağlaması üzerine yoğunlaşmıştır.

4. Stratejik Düşünme ve Stratejik Planlamanın Karşılaştırılması

Stratejik düşünme ve stratejik planlama arasındaki etkileşim, yeteri kadar net olmamakla birlikte (Heracleous, 1998: 481), yazarların çoğu stratejik planlama ile stratejik düşünce arasında ki ilişkiyi irdelemişlerdir (O'Regan, 2010: 57-58). Graetz (2002: 458) stratejik planlama ve düşüncenin etkili stratejik yönetimi sağlamak adına birbirlerine destek olması gereken “birbirlerinden ayrışan lakin birbirleriyle etkileşimli ve tamamlayan düşünüş biçimleri” olduklarını aktarmıştır. Graetz'in (2002) düşüncesi stratejik düşüncenin “yeni süreçleri takip etmek ve kurumun endüstrisini ve stratejisini tekrardan belirlemesine neden olabilen farklı ve güncel geleceklere hayal etmek” olduğu şeklindedir. Stratejik planlamanın fonksiyonu uygulamayla ilintilidir: “Stratejik düşünce etmeni boyunca tasarlanmış stratejileri saptamak, desteklemek, tekrardan yürütmek ve birleştirmek” biçiminde belirtilebilir. Buna karşın diğer yazarlar planlama ile düşüncenin aralarında etkileşimli durumlarından ötürü ayrıştırılmalarına karşı uyarı yapmışlardır. Floyd ve Wooldridge (2000; akt. O'Regan, 2010) stratejik planlama ve stratejik düşünce sürecini, sonuçtaki stratejiyi belirleyen “stratejik davranış” şeklinde atfetmişlerdir. Yazarlar, stratejilerin soyut kararlardan ziyade karışık bir sosyal düzene entegre olmuş netlik göstermeyen yönetim davranışlarından ötürü zamanla evrim geçirdiğini aktarmaktadırlar.

“Stratejik planlama” genellikle nicel ve programlı düşünüş etmenleri için belirtilmektedir, “stratejik düşünme” ise ayrıştırıcı ve yaratıcı bir düşünüş sürecini belirtmektedir. Bazı yazarlar için stratejik düşünme, stratejik yönetim etmeninin çeşitli basamakları adına faydalı olan apayrı düşünüş seçeneği (Mintzberg gibi) diğerleri adına stratejik düşünme niceldir fakat yaratıcı değildir. Porter ve diğerleri adına ise, stratejik planlama çevresindeki örgütsel etmenlere dönüşmüş olsa da analitik bir eylem olarak kalmıştır (Heracleous, 1998: 481).

Mintzberg, stratejik planlama ve stratejik düşünme arasında net bir farkın bulunduğunu belirtmiştir. Stratejik düşünme ise kurumun bütünleşmesi, toplu biçimde faaliyet gösterilmesinde yaratıcı ve sezgisel davranılmasını ve sentezlere eğilim göstermektedir. Mintzberg, planlamayı inkar etmez fakat planlamanın stratejik düşünme meydana geldikten sonraki bir etmen olduğunu belirtmektedir (Mintzberg, 1994: 107-109).

Stratejik düşüncenin yaratıcı tarafı ve stratejik planlamanın analitik tarafı, stratejiyi meydana getirmede ve yürütmekte oldukça mühimdirler. Planlama mühimdir, fakat yaratıcı biçimde düşünüşü savunmadıkça tek başına özgün etmenler meydana getirmede yetersiz kalabilmektedir. Bu noktada, strateji oluşturmada stratejik planlama ve stratejik düşünmenin ikisinin de mühim olduğu ve biri bulunmadan diğerinin yetersiz olduğudur. Zamanımızın planlama etmenini stratejik düşünmeyi baz alarak ve işbirliğiyle yürüterek geliştirmek gerçek manada zordur. Stratejik planlama ve stratejik düşünmeden ikisi de elzem ve birbirleriyle etkileşimlidir. Stratejik yönetimin her aşamasında yararlanılan etmenler tek başlarına bütüncüllük sağlamazken, yenilikçi ve analitik düşünüşleri öne çıkarmada ciddi rol oynayabilmektedir. (Heracleous, 1998).

Strateji formülasyonunun spontane meydana geldiği düşüncesine karşı rasyonel biçimde düşünenler genel bağlamda kuramcılarının bir kutuplaşması olarak belirtilmektedir. Strateji formülasyonunda üç etmen (evrimsel, rasyonel ve süreçsel şeklinde isimlendirilen bir orta görüş) belirtmiş bulunan Van der Heijden ve Eden, (1998) bilim insanlarının bu etmenlerin erdemlerini çokça müzakere etmelerine rağmen gerçek dünyada stratejilerin yürütülmesinde hepsinin etmenlerinin gözlemlendiğini aktarmaktadır (Mintzberg, 1994:110-113; Goldman, 2005: 20).

Stratejinin spontane biçimde meydana geldiği varsayımı formel bir planlama etmeninin varlığına engel teşkil etmemektedir (Goldman, 2005: 20). Mintzberg'e göre; emin olmak adına faaliyete geçmeden evvel düşünülmektedir (rasyonel görüş), fakat aynı şekilde düşünülmesi adına da faaliyete geçmekteyiz (stratejinin spontane biçimde oluştuğu düşüncesi). O halde stratejik düşünce strateji formülasyonunun her iki tarafı adın da bir gerekliliktir (Goldman, 2005: 18-20).

5. Sonuç ve Tartışma

“Stratejik planlama” genellikle nicel ve programlı düşünüş etmenleri için belirtilmektedir, “stratejik düşünme” ise ayrıştırıcı ve yaratıcı bir düşünüş sürecini belirtmektedir. Bazı yazarlar için stratejik düşünme, stratejik yönetim etmeninin çeşitli basamakları adına faydalı olan apayrı düşünüş seçeneği (Mintzberg gibi) diğerleri adına stratejik düşünme niceldir fakat yaratıcı değildir. Porter ve diğerleri adına ise, stratejik planlama çevresindeki örgütsel etmenlere dönüşmüş olsa da analitik bir eylem olarak kalmıştır (Heracleous, 1998: 481).

Mintzberg, stratejik planlama ve stratejik düşünme arasında net bir farkın bulunduğunu belirtmiştir. “Stratejik düşünme stratejik planlama değildir” der her konseptin strateji geliştirme etmeninin çeşitli basamaklarına eğilim gösterdiğini söylemektedir. Mintzberg'e göre stratejik planlama analizlere eğilim göstermektedir. Stratejik düşünme ise kurumun bütünleşmesi, toplu biçimde faaliyet gösterilmesinde yaratıcı ve sezgisel davranılmasını ve sentezlere eğilim göstermektedir. Mintzberg, planlamayı inkar etmez fakat planlamanın stratejik düşünme meydana geldikten sonraki bir etmen olduğunu belirtmektedir (Mintzberg, 1994).

Heracleous ise stratejik düşünme ve stratejik planlamanın aralarındaki farklılığı tek veya çift ilmek öğrenmeler benzetisiyle gerçekleştirmiştir. Birincisi, stratejik planlama, ikincisi stratejik düşünmedir. Heracleous, tek ilmek öğrenmenin mevcut tahminlere dayalı düşünüşle kısıtlı olduğunu belirtmektedir. Çift ilmek de ise, diğerine zıt olarak var olan tahminleri reddederek, güncel çözümler geliştirmektedir. Tek veya çift ilmek öğrenmede olduğu gibi stratejik planlama ve düşünmede bir sistem içinde uyumludur ve tesirli bir stratejik yönetim adına ehemmiyetlidirler (Heracleous, 1998).

Stratejik düşüncenin yaratıcı tarafı ve stratejik planlamanın analitik tarafı, stratejiyi meydana getirmede ve yürütmede oldukça önemlidirler. Planlama önemlidir, fakat yaratıcı biçimde düşünüşü savunmadıkça tek başına özgün etmenler meydana getirmede yetersiz kalabilmektedir. Bu noktada, strateji oluşturmada stratejik planlama ve stratejik düşünmenin ikisinin de mühim olduğu ve biri bulunmadan diğerinin yetersiz olduğudur. Zamanımızın planlama etmenini stratejik düşünmeyi baz alarak ve işbirliğiyle yürüterek geliştirmek gerçek manada zordur. Stratejik planlama ve stratejik düşünmeden ikisi de elzem ve birbirleriyle etkileşimlidir. Stratejik yönetimin her aşamasında yararlanılan etmenler tek başlarına bütüncülük sağlamazken, yenilikçi ve analitik düşünüşleri öne çıkarmada ciddi rol oynayabilmektedir. (Heracleous, 1998).

Bu çalışmanın temel varsayımı stratejik düşünce düzeyi ile stratejik planlama arasında bir ilişki olduğu varsayımından hareketle, literatürde konuyla ilgili yapılan çalışmaları değerlendirmek ve gelecekte yapılacak araştırmalar için bir alt yapı oluşturmaktır. Aynı şekilde stratejik düşünce düzeyi düşük işletmelerde stratejik planlamanın da doğru yapılmadığı varsayımıyla hareket edilmiştir. Diğer yandan bu çalışmada “insan” unsurunun rekabet avantajı sağlama ve sürdürme misyonunun stratejik düşünce ile ilişkili olduğu örtülü bir varsayım olarak ele alınmaktadır. Normal şartlarda bir işletmede stratejik planlama ve stratejik düşünme faaliyetleri önem kazandıkça ve geliştirildikçe rekabet avantajı yaratmada önemli bir rol oynayacağı beklenebilir.

Çalışmanın kültürel farklılık ve organizasyonun ölçeğine göre ele alınması sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan farklı sektörler açısından çalışmanın ampirik bir şekilde ele alınması ülkemiz işletmeleri için ilginç sonuçları ortaya çıkarabilir.

Kaynakça

- Balaban, (2011). Stratejik Düşünce Düzeyleri İle İnsan Kaynakları Yaklaşımları Arasındaki İlişkinin Araştırılması: İSO 500 Örneği, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Blackerby P. S. (2004). “History of Strategic Planning”, Armed Forces Comptroller Magazine, Vol. 39, no. 1 (winter), pp. 23-24.
- Demir C. ve Yılmaz M.K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, s.69-88.
- Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi. Akademik Bakış Dergisi, Sayı:31, 4-5.
- Drucker, P. F. (1999). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları, Çev: İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorbon, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, s. 22.
- Goldman, E. F. (2005), Becoming An Expert Strategic Thinker: The Learning Journey of Healthcare CEO's, The Graduate School of Education and Human Development of The George Washington University, UMI no. 3181551.
- Graetz, F. (2002), “Strategic Thinking Versus Strategic Planning: Towards Understanding The Complementarities”, Management Decision 40/5, ss.456-462.
- Heracleous L. (1998), “ Strategic Thinking Or Strategic Planning”, Long Range Planning 31(3): 481-487.
- Kaufman, R. (1991). Strategic planning plus: an organizational guide. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Liedtka, J.M. (1998a). “Strategic Thinking: Can It Be Taught?”, Long Range Planning, Vol. 31, No. 1, pp. 120-129.
- Liedtka, J.M. (1998b). “Linking Strategic Thinking With Strategic Planning”, Strategy and Leadership, Vol. 26, No. 4, pp. 30-35.
- Lee, J. ve Miller, D. (1999). “People matter: Commitment to employees, strategy and performance in Korean firms”, Strategic Management Journal Vol.20.
- Mintzberg, H. (1994). “The Fall And Rise Of Strategic Planning”, Harvard Business Review, January February, pp. 107-114.

- Nasi, J. (1991). Arenas of Strategic Thinking, Foundation for Economic Education, Helsinki, Finland.
- Ohmae, K. (1982). The Mind of the Strategist, McGraw-Hill, New York.
- O'Shannassy, T. (1999). "Strategic Thinking: A Continuum of Views and Conceptualisation", Working Paper, ISSN 1038-7448, No.WP 99/21,November.
- O'Regan, N., Hughes T. ve Collins, L. (2010). "Strategic Thinking in Family Businesses", Strategic Change: Briefings in Entrepreneurial Finance, 19: 57-76.
- Pınar, A. H. (2006). İşletmelerde Strateji Kavramının Gelişimine Tarihsel Perspektifle Bir Bakış ve 21. Yüzyılın Strateji Yaklaşımı: Stratejik Düşünce, Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt XXV, Sayı 2, s. 159-171.
- Stacey, R. (1992), Managing the Unknowable, Jossey-Bass, San Francisco.
- Ülgen H. ve Mirze, K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.



Şirket Hikâyeleri Üzerinden Örgütsel Değerleri Anlamak: Bir Doküman İncelemesi

Doç. Dr. Nazmiye Ülkü PEKKAN

Tarsus Üniversitesi, nazmiyepakkan@tarsus.edu.tr

Özet

Çalışmanın amacı, Great Place to Work web sayfasındaki şirket hikayelerinde ifadelere yansıtılarak önceliklendirilmiş olan şirket değerlerini doküman analizi yöntemi ile incelemektir. Araştırma kapsamına dahil edilen şirketlerin uygulamalarına yönelik daha detaylı bilgi elde edebilmek adına şirketlerin web sayfalarındaki misyon, vizyon ve değer ifadeleri de incelenmiştir. Bu bakımdan çalışanlar için en iyi deneyimi sunan şirket değerlerinin neler olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmada 34 farklı şirket hikayesine yer verilmiş ve söz konusu şirketler doküman incelemesi çerçevesinde bir analize tabi tutulmuştur. İnceleme kapsamına alınan söz konusu hikayelerde en sık tekrarlanan, benzerlik- farklılık gösteren değer ifadeleri aranmış ve sıralanmıştır. Elde edilen veriler örgütsel değer anlamları üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda, şirketlerin çok büyük bir çoğunluğu için şeffaflık, güvenilirlik, dayanışma gibi ortak evrensel değerlerin önceliklendirildiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Değerler, Şirket Hikayeleri, Doküman İncelemesi

1. Giriş

Değerler, istenen ve beklenen davranışlar ile ilgili olarak kalıcı inanç ve idealler olarak bilinmektedir (Markgraf, 2021). Bu bakımdan hem bireysel hem de örgütsel yaşam açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. Değer oluşumu üzerinde etkisi olan pek çok unsur bulunmaktadır. Bu sebeple bir davranışı ya da eylemi doğrudan gözlemleyerek altında yatan değerlerin olduğunu anlamaya çalışmak sanılandan daha zordur.

Değerler bir örgütün hangi yöne gittiğini ya da gideceğini gösteren bir pusula görevi görmektedir. Örgütün nasıl faaliyet gösterdiği, örgütte nasıl kararlar alındığı, örgütün çalışanlarına ve müşterilerine karşı nasıl bir davranış sergilediği değerler çerçevesinde belirlenir (Caga, 2022). Bu açıdan bir örgütün belirlemiş olduğu hedefe ulaşabilmesinde örgütte paylaşılan değerler elzemdir. Özellikle kâr amacı güden örgütlerde çalışanlar tarafından paylaşılan örgütsel değerlerin yüksek performans ve başarı üzerinde önemli etkileri olduğu geçmişten bugüne yapılmış pek çok çalışma ile ortaya konulmuştur (Meglino, Ravlin, & Adkins, 1989; Collins & Porras, 1994; Fitzgerald ve Desjardins, 2004; Özçelik vd., 2016). Yapılan bu çalışmalara rağmen değerler konusunun tam olarak içselleştirilip eyleme dönük davranışlara yansması noktasında kat edilecek çok yol olduğu da açıktır. Örgütler her ne kadar istenen örgütsel çıktılara ulaşma konusunda değerlerin etkisini keşfetmiş dahi olsalar örgütsel raporlar, çalışan görüşleri ya da örgütün bütününde yaşanan aksamalar örgütlerin karar süreçlerine bu düşüncüyü yansıtmada bazı zorluklarla karşı karşıya kaldığını göstermektedir. Gözlemlenen bu gibi sorunların temelinde değerlerin yattığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bu durum değerler konusunun farklı şekillerde daha detaylı olarak ele alınması gerektiğini düşündürmektedir.

Bu çalışma işyeri kültürü konusunda global bir otorite kimliği taşıdığını belirten Great Place To Work Türkiye web sayfasında yer alan şirket hikayeleri üzerinden en iyi şirketler olarak bilinen şirketlerin bağlı oldukları ilkeleri anlamak üzerinedir. Bu bakımdan yöneticilerin söylemlerinden şirket hikayelerine yansıyan mevcut değer ifadelerini bulmak ve söz konusu bu değerleri örgütsel değer anlamları üzerinden yorumlamak bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Değerler ve Örgüt

Schwartz (1994) değer tanımında, bireylerin, sosyal grupların ve toplumların yaşamında yol gösterici ilkeler olarak açıklamada bulunmuştur. Değerlerin bir davranışın altında yatan temel bir ilke olduğu düşüncesi hem bireysel hem de örgütsel gelişim açısından oldukça önemlidir. Özellikle örgütsel hedef ve amaçlarla uyum sağlayacak şekilde bireyin örgüt içerisinde kendisinden beklenen rol ve davranışı ortaya koymasında değerler şüphe götürmez bir etkiye sahiptir.

Bir örgütün misyon, vizyon ve değerler ile ilgili ortaya koymuş oldukları açıklamalar etkili bir örgütün temel gerekliliklerindedir (Ay ve Koca, 2012; Mathis vd., 2017). Tessema ve arkadaşları (2019) tarafından yapılan bir tanıma göre, bir örgütün ifade etmiş olduğu değerler aslen o örgütün müşterileri, tedarikçileri ve çalışanları tarafından nasıl görülmeğe istendiğine ilişkin açıklamalarıdır. Diğer bir ifade ile değerler, çalışanların ve diğer paydaşların örgütle ne şekilde etkileşime gireceklerini belirtmektedir. Bu kapsamda düşünüldüğünde değerlerin örgüt kültürünün işlevsel bir hale getirilmesinde yaygın olarak kullanılan bir yol olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991; Parson, 1997).

2.2. Örgütlerde Öne Çıkan Değerler

Değerler bir örgütün kültüründe etkisi çok yüksek olan inançlardır. Örgütsel değerler örgütten örgüte farklılık göstermekle birlikte bugüne kadar yapılmış olan çalışma sonuçları değerlerin belirli sınıflandırmalar içerisinde ortaya konulabileceğini göstermiştir (Rokeach, 1973; Schwartz, 1994; Tevruz, ve Turgut, 2004; Wal vd., 2008; Hofstede, 2011). Bu sınıflandırmalara ihtiyaç duyulmasının altında yatan en önemli unsurlardan biri hiç kuşkusuz örgüt içi davranışların, eylemlerin anlaşılmasını kolaylaştırmaktır. Örgütsel değerler çalışan davranışlarını nitelendirme ve değerlendirebilmenin yolunu açan ölçütlere kaynaklık etmektedir (Şişman, 2002). Bu kapsamda örgütlerde öne çıkan değerler anlamlı işler başarmak, topluma katkı sağlamak, fark yaratmak, hizmet edebilirlik gibi kişisel çıkarların önüne geçebilecek inançlar olabileceği gibi; karlılık, verimlilik, kazanmak, iş bitiricilik gibi örgütsel çıkarların önceliklendirildiği inançlar da olabilmektedir (Vandenabeele, 2007; Darling ve Cunningham, 2016). Wal vd. (2008) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre, hesap verebilirlik, mesleki iş birliği/ mesleki dayanışma, adanmışlık, etkililik, verimlilik, uzmanlık, dürüstlük, tarafsızlık, namusluluk (rüşvet almama ve

vermeme), yenilikçilik, yasallık, itaat etme /bağlılık, kârlılık, güvenilirlik, duyarlılık, kendini geliştirme, hizmet verebilirlik, sosyal adalet, sürdürülebilirlik, şeffaflık örgütlerde öne çıkan değerlerdir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma nitel araştırma yöntemini esas alan keşfedici ve tanımlayıcı bir araştırmadır. Veri toplamada doküman inceleme tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğin kullanılmasının altında yatan temel amaç, araştırmaya konu olan olgu ya da olaya ilişkin önceden var olan yazılı belgelerin ya da materyallerin analiz edilmesi suretiyle olayı araştırmak ya da incelemektir (Scott ve Morrison, 2005; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu çalışmada bu analizin seçilme nedeni zaman, maliyet ve söz konusu şirketlerin tamamına erişimin imkansızlığı gibi unsurlar göz önüne alındığında araştırma konusuna ilişkin derinlemesine bir görüşme ya da gözlem yapmanın mümkün olmaması sebebiyledir. Verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz tekniği kullanılmıştır. Çalışmada verilerin gerçekliği yansıtması adına oldukça titiz davranılmış ve veriler yansız olarak ele alınmıştır. Çalışma kapsamında Great Place to Work web sayfasında yer alan şirket hikayeleri incelemeye alınmıştır. Şirket adı, faaliyet alanları, şirket hikayelerinin başlığı, hikâyenin yayımlandığı yıl, bu hikayelerdeki değer ifadeleri, ilgili şirketlerin kurumsal web sayfalarında yer alan değer ifadeleri, misyon ve vizyon açıklamaları, temel örgütsel değerlere (Wal vd., 2008) yönelik yazılı materyaller Excel dosyası içerisine işlenmiştir. Daha sonra ilgili veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. İçerik analizinin yürütülmesinde Büyüköztürk vd. (2012) tarafından öne sürülen “çalışma amacının belirlenmesi, kavramların tanımlanması, analiz birimlerinin belirlenmesi, konu ile ilgili verilerin yerlerinin tespiti, mantıksal bir yapı geliştirilmesi, kodlama kategorilerinin belirlenmesi, sayma, yorumlama ve sonuçların yazılması” ndan oluşan aşamalar dikkate alınmıştır. İçerik analizindeki kategoriler için Wal vd. (2008) tarafından geliştirilmiş olan dilimize Özutku (2019) tarafından çevrilen örgütsel değerler sınıflandırması kullanılmıştır. Çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik kriterleri kapsamında uygunluğu için değerlendirmesi yapılan şirket hikayelerinin alanında uzman 2 araştırmacı tarafından birbirlerinden bağımsız olarak incelenerek kodlama yapıları sağlanmıştır. Uzman görüşleri birbiri ile karşılaştırılmış ve değerlendirmeye nihai hali verilmiştir.

3.1. Örneklem

Çalışma evrenini Great Place to Work web sayfasında yer alan 2021- 2024 yıllarını kapsayan 37 şirket hikayesi oluşturmaktadır. Evrenin tamamına ulaşılmış olup bir (1) şirketin faaliyetlerine son vermiş olması sebebiyle ilgili şirket hikayesi değerlendirmeden çıkarılmıştır. İki (2) şirketin de farklı tarihler kapsamında hikayelerde tekrar yer almış olması sebebiyle güncel tarihli olanlar dikkate alınmış bu sebeple aynı şirkete ait olup eski tarihli olan 2 hikâye değerlendirme dışı bırakılmıştır. Nihai değerlendirme için çalışmaya 34 şirket hikayesi ile devam edilmiştir. Çalışmada söz konusu şirket hikayeleri ve ilgili şirketlerin web sayfalarında yer alan değer ifadeleri inceleme kapsamına alınmıştır. Great Place to Work kendi ifadeleri ile “işyeri kültürü konusunda bir anlamda global bir otorite kimliği” taşımaktadır. Bu kapsamda Great Place to Work, işyerinde bulunan tüm çalışanlar için güvenin önceliklendirildiği bir çalışma deneyimi yaratarak kuruluşların kültürlerini ölçmelerine ve buna bağlı olarak da daha iyi iş sonuçları ortaya koymalarına yardımcı olma gayesi taşımaktadır. Bunu da çalışan görüşlerine dayalı olarak gerçekleştirdikleri geniş çaplı ve derinlemesine anketler ve gerçek zamanlı raporlar ile gerçekleştirmektedirler (Great Place to Work, 2024).

Bu kapsamda 34 şirketin yöneticileri tarafından ortaya konulan şirket hikayeleri ve web sayfalarındaki değer ifadeleri, misyon ve vizyon ile ilgili açıklamaları incelenmiştir.

4. Bulgular

Çalışma kapsamında incelemeye alınan 34 şirket farklı faaliyet alanlarında bulunmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde ana faaliyet alanlarının bir sonucu olarak çevre ile yüksek ilgili olan ve olmayan şeklinde bir sınıflandırma ile şirketlerin düşük ve yüksek profilli olarak konumlandırıldıkları görülmüştür (Deegan ve Gordon, 1996; Suttipun, 2012; Şendurur ve Karacaer, 2017). Bu bilgidен hareketle bu çalışmada da ilgili sınıflandırma biçimi kullanılmış ve Tablo 1’de ana faaliyet alanları üzerinden gösterilmiştir. Bu bağlamda şirketlerin 22’si (%64,70) düşük profil; 12’si (%35,29) ise yüksek profil kapsamındadır. Bu sınıflandırmayı yapma gereği, düşük ve yüksek profile sahip şirketlerdeki duyarlılık, toplumsal katkı ve sürdürülebilirliğe ilişkin ifadelerle yansıyan değerlerin öne çıkıp çıkmadığını anlamayı kolaylaştırmak adına. Şirketlerin faaliyet alanlarına göre dağılımı ise; İlaç (n= 7), Bankacılık (n= 1), Emlak- gayrimenkul (n= 4), Doğal taş üretimi (n= 1), Konaklama hizmetleri (n= 2), Elektrik- enerji (n= 1), Kozmetik (n= 1), Araç kiralama (n= 1), Araç takip sistemleri (n= 1), Gıda (n= 1), Ev cihazları (n= 1), Teknoloji/Telekomünikasyon (n= 3), Yazılım /Bilişim (n= 4), Optik (n= 1), Lojistik (n= 1), Kurumsal ödeme programları sağlayıcılığı (n= 2), Danışmanlık (n= 2) şeklindedir.

Tablo 1. Şirketlerin faaliyet gösterdiği alanlar ve profilleri

Ana Faaliyet Alanı	Sektör		Toplam
	Düşük Profil	Yüksek Profil	
Hizmet	21	-	21
Endüstri	-	12	12
Ticaret	1	-	1
Toplam	22 (%64,70)	12 (%35,29)	34 (%100)

Şirket hikayelerinin çıktığı yıllara göre dağılım açısından 2021 yılı (n= 4), 2022 yılı (n= 12), 2023 yılı (n= 8), 2024 yılı (n= 10) olduğu görülmektedir. Şirket hikayelerine yansıyan değer ifadelerinin dağılımları Tablo 2’de görüldüğü gibidir.

Tablo 2. Şirket hikayelerinde sıklıkla vurgulanan değer ifadeleri (toplam)

İfade	Sayı (f)	Yüzde (%)
Sürekli Gelişim/Öğrenme	31	%91,17
Yenilikçilik/İnovasyon	29	%85,29
İnsan Odaklılık	28	%82,35
Güven/ Tutarlılık	22	%64,70
Açık/Etkili İletişim	17	%50
Açıklık/Şeffaflık	17	%50
Destekleyicilik	15	%44,11
Dahil Olma/İnisiyatif	14	%41,17
Çalışan Odaklılık	13	%38,23
Katılımcılık	12	%35,29
Toplumsal/Çevresel Duyarlılık	12	%35,29
İş birliği/ Takım Bilinci	10	%29,41
Dürüstlük /Samimiyet	10	%29,41
Yetkinlik/Liyakat	9	%26,47
Esneklik	9	%26,47
Birliktelik	9	%26,47
Kapsayıcılık	8	%23,52
Adalet	7	%20,58
Eşitlik	6	%17,64
Aidiyet	6	%17,64
Saygı	5	%14,70
Çeviklik	5	%14,70
Hatalara Tolerans Gösterme	3	%8,82
Mükemmeliyetçilik	3	%8,82
Otantiklik/Sahicilik	3	%8,82
Sorumluluk/Hesap Verebilirlik	3	%8,82
Düşük Hiyerarşi	3	%8,82
Başarmak/ Kazanmak	3	%8,82
Pozitiflik	2	%5,88
Dostluk	2	%5,88
Eğlenmek	2	%5,88
Yerelden Güç Almak/Geleneksellik	2	%5,88
Uyum	2	%5,88
Kendi Kendine Liderlik	2	%5,88
İş Bitiricilik	1	%2,94
Çılgınlık	1	%2,94
Sevgi	1	%2,94
Ölçülebilirlik	1	%2,94
Sahiplenme	1	%2,94
İlgilenme	1	%2,94
Bireycilik	1	%2,94
Erişilebilirlik	1	%2,94
Müşteri Odaklılık	1	%2,94
Çözüm Odaklılık	1	%2,94
Paylaşmak	1	%2,94

Tablo 2 incelendiğinde örnekleme dahil edilen şirket hikayelerinde öne çıkan değer ifadeleri içerisinde “sürekli gelişim/öğrenme”, “yenilikçilik/inovasyon”, “insan odaklılık”, “güven/tutarlılık”, “açık/etkili iletişim”, “açıklık/şeffaflık” ve “destekleyicilik” olduğu görülmektedir. İçerik analizi sonucu şirket hikayelerinde sıklıkla vurgulanan değerlerin Wal vd. (2008) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre dağılımlarını göstermek amacıyla Tablo 3 oluşturulmuştur.

Tablo 3. Şirketlerin değer ifadelerinin örgütsel değerlere göre dağılımı

Örgütsel Değerler	Toplam Sayı (f)	Yüzde (%)	Düşük Profil (f)	Yüzde (%)	Yüksek Profil (f)	Yüzde (%)
Kendini Geliştirme/Gerçekleştirme	30	%88,23	22	%73,33	8	%26,66
Mesleki İş birliği/Mesleki Dayanışma	29	%85,29	19	%65,51	10	%34,48
Yenilikçilik	27	%79,41	20	%74,07	7	%25,92
Güvenilirlik	23	%67,64	15	%65,21	8	%34,78
Şeffaflık	22	%64,70	14	%63,63	8	%36,36
Duyarlılık	14	%41,17	7	%50	7	%50
Etkililik	11	%32,35	8	%72,72	3	%27,27
Tarafsızlık	11	%32,35	9	%81,81	2	%18,18
Sürdürülebilirlik	10	%29,41	7	%70	3	%30
Uzmanlık	9	%26,47	8	%88,88	1	%11,11
Dürüstlük	8	%23,52	4	%50	4	%50
İtaat/Bağlılık	8	%23,52	7	%87,5	1	%12,5
Sosyal Adalet	7	%20,58	5	%71,42	2	%28,57
Hizmet Verebilirlik/Hizmete Elverişlilik	5	%14,70	5	%100	0	%0
Adanmışlık	4	%11,76	3	%75	1	%25
Hesap Verebilirlik	2	%5,88	1	%50	1	%50
Karlılık	1	%2,94	1	%100	0	%0
Verimlilik	0	%0	0	%0	0	%0
Namussuluk/Rüşvetsizlik	0	%0	0	%0	0	%0
Yasallık	0	%0	0	%0	0	%0

Kaynak: Wal vd. (2008); Özutku (2019)

Tablo 3 değerlendirildiğinde Wal vd. (2008) tarafından yapılan örgütsel değerler sınıflandırması kapsamında şirket hikayelerinde sıklıkla vurgulanan değer ifadelerinin kendini geliştirme/gerçekleştirme (n= 30; %88,23), mesleki iş birliği/ mesleki dayanışma (n= 29; %85,29), yenilikçilik (n= 27; %79,41), güvenilirlik (n= 23; %67,64) ve şeffaflık (n= 22; %64,70) başlıkları altında toplandığı görülmektedir. Şirketlerin düşük ve yüksek profil sınıflandırmasına göre ifadelerin kullanım sıklıkları neticesinde öne çıkan ortak değerler Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Düşük ve yüksek profil sınıflandırmasına göre değerler karşılaştırması

5. Sonuç ve Tartışma

Değerler, bir örgütün faaliyetlerine yön veren unsurlardır. Diğer bir ifadeyle, bir örgütün ortaya koymuş olduğu eylemleri neden yaptığını anlamının yolu o örgütün değerlerinden geçmektedir. Bu çalışma Great Place to Work web sayfasındaki şirket hikayelerinden yola çıkarak çalışanlara en iyi deneyimi sunan örgütlerin değerlerini anlamak ve bu örgütlerin farklı faaliyet alanlarında olmalarına rağmen değer ifadeleri açısından benzeşen ve ayrışan yönlerini ortaya koymak amacıyla yürütülmüştür.

Çalışma sonucunda örneklem kapsamında ele alınan şirketlerin çok büyük bir çoğunluğu için şeffaflık, güvenilirlik, dayanışma gibi evrensel ortak değerlerin önceliklendirildiği ortaya çıkmıştır. Bu durum çalışmaya dahil edilen örneklem ile sınırlı olmak üzere çalışanlar için en iyi deneyimi sunan örgütlerde özellikle şeffaflık ve güvenilirlik gibi aralarında oldukça güçlü bir ilişki bulunan geleneksel/ temel değerlerin önemini hala koruduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada şirketlerin sektörel olarak düşük ve yüksek profilli olarak sınıflandırılması esas alınmış ve örgütsel değer bakımından ayrışma-benzeşmeleri bu sınıflandırma kapsamında incelenmiştir. Söz konusu sınıflandırmaya göre çevre ile olan ilişkilerinin daha yüksek düzeyde olması sebebiyle yüksek profilli şirketlerde önceliklendirilen değerlerin literatürdeki önceki çalışmaların da desteklediği üzere (Ahmad ve Sulaiman, 2004; Newson ve Deegan, 2002; Ho ve Taylor, 2007) sürdürülebilirlik, duyarlılık gibi değerler olması beklenmektedir. Elde edilen bulgulara göre yüksek profilli şirketler için sürdürülebilirlik değerinin öne çıkmadığı görülmüştür. Şendurur ve Karacaer (2017)'in çalışma bulguları da bu sonucu destekler niteliktedir. Söz konusu yüksek profilli şirketler için mesleki iş birliği/mesleki dayanışma değerinin birinci sırada önceliklendirilen değer olduğu ortaya çıkmıştır. Düşük profilli şirketler için ise kendini geliştirme/ gerçekleştirme ve yenilikçilik değerlerinin ilk sıralarda önceliklendirilen değerler olduğu görülmektedir. Hem düşük hem de yüksek profilli işletmeler için ortak beş değer ise mesleki iş birliği/mesleki dayanışma, güvenilirlik, kendini geliştirme/ gerçekleştirme, yenilikçilik ve şeffaflık olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmada benimsenen yöntem, örneklem sayısı, çalışma verilerinin şirketlerin ve Great Place to Work web sayfalarındaki sadece kamuya açık verilerden elde edilmiş olması gibi unsurlar bu çalışmanın kısıtlılıklarıdır. Şirketlerin yayınladıkları raporlar ya da farklı kitlesel araçlarda şirketlerle ilgili yayınlanmış olan bilgiler üzerinden örgütsel değerlere ilişkin daha kapsamlı ve açıklayıcı bulgular elde edilebilir. Bu sebeple gelecekte bu çalışmanın kapsamını genişletecek araştırmalar yapılmasına ihtiyaç olabileceğini belirtmekte fayda vardır.

Kaynakça

- Ahmad, N., & Sulaiman, M. (2004). Environmental disclosures in Malaysian annual reports: A legitimacy theory perspective. *International Journal of Commerce and Management*, 14(1), 44-58.
- Ay, Ü., & Koca, A. İ. (2012). ISO 500 listesindeki işletmelerin misyon, vizyon ve değerlerinin içerik analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 201-210.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Caga, C. M. (2022). The effect of organizational values on organizational effectiveness in xyz company in the philippines: a basis for a proposed intervention program. *IJRP*, 107(1), 193-213.
- Collins, J., & Porras, J. (1994). *Built to last : Successful habits of visionary companies*. New York: Harper Business.
- Darling, S. D., & Cunningham, J. B. (2016). Underlying values and competencies of public and private sector managers. *Asian Education and Development Studies*, 5(4), 371-387.
- Deegan, C., & Gordon, B. (1996). A study of environmental disclosure practices of Australian corporations. *Accounting and Business Research*, 26(3), 187-199.
- Fitzgerald, G. A., & Desjardins, N. M. (2004). Organizational values and their relation to organizational performance outcomes. *Atlantic Journal of Communication*, 12(3), 121-145.
- Great Place to Work. (2024, Ağustos 24). Great Place To Work® Turkey. https://tr.linkedin.com/company/great-place-to-work-turkey?trk=public_post_follow-view-profile
- Great Place to Work. (2024, Temmuz 28). Şirketlerden Hikayeler, <https://www.greatplacetowork.com.tr/bilgi-merkezi/sirketlerden-hikayeler/>
- Ho, L., & Taylor, M. (2007). An Empirical analysis of triple bottom line reporting and its determinates: Evidence from United States and Japan. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 18(2), 123-150.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-26.
- Markgraf, B. (2021). How to create organizational values statements. <http://smallbusiness.chron.com/create-organizational-values-statements-37987.html>
- Mathis, R.L., Jackson, J.H., Valentine, S.R. & Meglich, P. (2017). *Human resource management*. Cengage, Boston: MA.
- Meglino, B., Ravlin, E., & Adkins, D. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74, 424-432.
- Newson, M., & Deegan, C. (2002). Global expectations and their association with corporate social disclosure practices in Australia, Singapore and South Korea. *The International Journal of Accounting*, 37, 183-213.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 14, 487-516.
- Özçelik, G., Aybaş, M., & Uyargil, C. (2016). High performance work systems and organizational values: Resource-based view considerations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(2016), 332 - 341.

- Özutku, H. (2019). Kültürel boyutlar bağlamında örgütsel değerlerde ayrışma ve benzeşme: Fortune 500 global ve Fortune 500 Türkiye listesindeki en beğenilen firmalar üzerine bir araştırma. *International Review of Economics and Management*, 7(1), 1-27.
- Parson, J. G. (1997). Values as a vital supplement to the use of financial analysis in HRD. *Human Resources Development Quarterly*, 8, 5-13.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values?. *Journal of Social Issues*, 4, 19-45.
- Scott, D., & Morrison, M. (2005). *Key ideas in educational research*. London: Continuum International Publishing Group.
- Suttipun, M. (2012). Triple bottom line reporting in annual reports: a case study of companies listed on the stock exchange of Thailand (SET). *Asian Journal of Finance & Accounting*, 4(1), 69-92.
- Şendurur, U., & Karacaer, S. (2017). Üçlü sorumluluk raporlaması: Bist 100 endeksi üzerinde bir araştırma. *Ulakbilge*, 5(12), 897-930.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık.
- Tessema, M., Dhupal, P., Sauers, D., Tewolde, S. & Teckle, P. (2019). Analysis of corporate value statements: An empirical study. *Int. J. Corporate Governance*, 10(2), 149-164.
- Tevrüz, S. (2024). *Değerleri çalışmanın yansımaları: Kendini ve toplumu anlamak*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tevrüz, S., & Turgut, T. (2004). Çalışma amaçlarının tespiti ve çalışma amaçları testinin geliştirilmesi. *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 6(22), 33-44.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(547), 545-556.
- Wal, Z.Van D., Graaf, G.D. & Lasthuizen K. (2008). What's valued most? similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, 86(2), 465-482.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Psikolojik Sermaye

Psikolojik Sermaye ve Çalışan Sessliliği İlişkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Düzenleyici Rolü

Dr. Gamze GÜNER KİBAROĞLU

Atılım Üniversitesi, gamzegunerkibaroglu@gmail.com

Doç. Dr. Burcu TOSUN

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

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Başkent Üniversitesi, nbasim@baskent.edu.tr

Özet

Bu çalışma, psikolojik sermayenin çalışan sessliliği üzerindeki etkisini ve lider-üye etkileşiminin bu ilişkideki düzenleyici rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve kaynakların korunması teorilerinden yola çıkan çalışmamız lider-üye etkileşiminin psikolojik sermaye ile çalışan sessliliği arasındaki ilişkinin gücünü nasıl etkilediğine dair literatüre önemli katkılar sunmayı hedeflemektedir. Araştırma, üretim yapan bir firmada çalışan 391 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Veriler, anket yöntemiyle toplanmış ve Smart PLS 4 ile SPSS 26 programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, psikolojik sermayenin çalışan sessliliğini olumlu yönde etkilediğini ve bu etkinin lider-üye etkileşimi yüksek olduğunda daha da güçlendiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma, örgütlerde liderlerin çalışanlarıyla kurdukları ilişkilerin, çalışanların sessliliğini teşvik etmede kritik bir rol oynadığını göstermekte ve bu alandaki hem teorik hem de pratik çıkarımları desteklemektedir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Sessliliği, Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi, Düzenleyici Analizi

1. Giriş

Çalışan sessliliği, örgütsel iyileştirme ve yenilikçilik süreçlerinde kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanlar düşüncelerini ifade ederek, iş süreçleri ve örgütsel problemler hakkında sahip oldukları bilgi ve deneyimleriyle kurumlara önemli katkılarda bulunabilmektedirler (Morrison, 2014). Ancak her çalışan, bu katkıları dile getirme konusunda aynı derecede istekli olmayabilir. Çalışan sessliliğinin örgütsel etkililik üzerindeki olumlu etkilerine rağmen, bu davranışın yaygınlığı ve niteliği çeşitli faktörlere bağlıdır (Zare ve Flinchbaugh, 2018).

Psikolojik sermaye, çalışanların pozitif psikolojik özelliklerle güçlenmesine olanak tanıyan ve onları seslerini yükseltme konusunda motive eden önemli bir kaynaktır (Luthans et al., 2015). Öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık gibi bileşenler, çalışanların fikirlerini paylaşma konusunda daha özgüvenli ve dirençli olmalarına yardımcı olmaktadır (Luthans ve Youssef-Morgan, 2017).

Öte yandan, lider-üye etkileşimi (LMX), çalışanların sesslilik davranışlarını belirlemede kritik bir düzenleyici rol oynayabilir. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimleri, çalışanların liderlerine daha fazla güven duymalarına ve fikirlerini rahatça ifade edebilmelerine olanak tanımaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu etkileşim, çalışanların örgütsel değişikliklere aktif katılımını teşvik ederken, düşük kaliteli etkileşimler genellikle sessizlik davranışını pekiştirebilmektedir (Hsiung, 2012).

Bu çalışma, Eskişehir'de üretim yapan bir firmada çalışan 391 katılımcıyla yürütülen LMX anket sonuçlarına dayanmaktadır. Araştırma, psikolojik sermayenin çalışan sessliliği üzerindeki etkilerini inceleyerek, literatürdeki boşlukları doldurmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, bu ilişkideki düzenleyici etkisini ortaya koyarak, örgütlerde daha etkili liderlik stratejileri geliştirilmesine yönelik önemli bulgular sunmayı hedeflemektedir. Çalışmada kullanılan veriler, nicel analiz yöntemleri ile analiz edilerek, psikolojik sermaye ve sesslilik davranışları arasındaki karmaşık etkileşimlere ışık tutmayı hedeflemektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Çalışanlar işlerini yaparken, ortaya çıkan sorunlar, verimsiz süreçler, uygunsuz davranışlar, iyileştirme fırsatları, stratejik konular gibi pek çok konuda farkındalık ve fikir sahibi olurlar. Dolayısıyla çalışanların görüş, şikâyet, fikir ve önerileri, esasında kurumsal süreçlerin iyileştirilmesinde çok değerli bir kullanım alanına sahiptir (Morrison, 2014). Çeşitli araştırmalar, çalışanların işyerindeki sorunları gündeme getirmek veya kurumsal iyileştirme önerilerinde bulunmak konusunda tereddüt ettiklerini ve bu tereddütün olası olumsuz sonuçlardan duyulan çekinceden kaynaklandığını ortaya koymuştur (Detert ve Burris, 2016; Morrison, 2011; Morrison ve Milliken, 2000; Zare ve Flinchbaugh, 2018).

Çalışan sessliliği, organizasyonların performansını artırmakta, sorun çözme ve yeni fikirlerden faydalanma fırsatları sunmaktadır (Morrison, 2014). Sesslilik davranışını olumlu yönde etkileyen faktörler arasında bireyin kendine güveni, dışa dönüklük gibi kişilik özellikleri; örgütsel kimlik, iş tatmini ve örgütsel destek gibi iş ile ilgili olumlu algılar; öfke, gurur, sabırsızlık, güven duygusu gibi duygusal unsurlar; lider-üye ilişkisi gibi liderlik etkenleri ve çalışma ortamı gibi bağlamsal unsurlar bulunmaktadır (Morrison, 2014). Öte yandan, sessliliği engelleyen faktörler arasında ise bireysel düzeyde başarı hedefleri ve kendine güvensizlik gibi kişilik özellikleri; iş ile bağlantılı olarak güçsüzlük hissi, korku, umutsuzluk ve yüksek risk algısı gibi duygusal durumlar; zayıf ve ilgisiz liderlik gibi liderle ilgili etmenler ve stres kaynakları gibi çevresel faktörler yer almaktadır (Morrison, 2014).

Kaynakları Koruma Teorisi'ne göre (Hobfoll, 1989), daha fazla kaynağa sahip bireyler iş talepleriyle daha etkili bir şekilde başa çıkabilmekte ve diğerlerine göre hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşabilmektedirler. Bu teori, bireylerin kaynaklarını korumak veya yeni kaynaklar elde etmek için çaba gösterdiğini ve bu kaynakların kaybını önlemeye çalıştığını öne sürmektedir (Hobfoll, 1989). Sınırlı kaynaklar (fiziksel, duygusal, kişisel kaynaklar), bireyleri mevcut kaynakları

korumaya ve gelecekte yararlı olabilecek ek kaynaklar biriktirmeye teşvik edebilmektedir (Hobfoll, 1989). Psikolojik sermaye, kişiye özgü ve bireysel olarak kullanılabilen bir kaynaktır (Luthans ve ark., 2015).

Fredrikson'ın Genişletme ve Oluşturma Teorisi (1998) ile Hobfoll'un Kaynakların Korunması Teorisi'ne (1989) dayanan Luthans ve Youssef-Morgan (2017), psikolojik sermayeyi olumlu belirli pozitif psikolojik özelliklerle tanımlanan kişisel bir kaynak olarak tanımlamaktadır. Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Luthans ve ark., 2015): (1) Zorlu görevlerde başarılı olabilmek için gerekli çabayı gösterme ve bu çabayı üstlenme konusunda özgüvene sahip olma (öz-yeterlilik), (2) Şimdiki ve gelecekteki başarılar için olumlu atıflarda bulunma (iyimserlik), (3) Hedeflere ulaşmak için sebat etme ve gerektiğinde bu hedeflere yönelmek için yollar arama (umut), (4) Zorluklar karşısında sürdürülebilirlik göstererek başarıya ulaşma ve bu durumu aşarak daha ileriye gitme (psikolojik dayanıklılık).

Bireylerin fikirlerini, görüşlerini özgürce ve açık yüreklilikle ifade etmesi, öz-yeterlilik gibi kişisel kaynaklar gerektirmektedir (Morrison, 2011, 2014). Geçmiş çalışmalar, öz-yeterliliğin çalışan sesini önemli ölçüde etkilediğini göstermiştir (Handoyo ve Ardi, basımda; Duan ve ark., 2014). Araştırmalar ayrıca, psikolojik sermayenin liderlik faktörü ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkide aracılık yaptığını da göstermektedir (Wang ve ark., 2014). Az sayıda olmakla birlikte, psikolojik sermayenin çalışan sesliliği ile ilişkisini açıklayan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (örn: Wang ve ark., 2014; Newman ve ark., 2014).

Yukarıdaki bilgilerden yola çıkarak, araştırmanın ilk hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H1: Psikolojik sermaye çalışan sesliliğini olumlu yönde etkilemektedir.

Çalışan sesliliğini önemli düzeyde etkileyen faktörlerden birisi de liderlik türü ve lider-çalışan ilişkisidir (Morrison, 2014). Bu ilişki her zaman doğrudan olmasa da bireysel öncüllerin kişilerin düşüncelerini ifade etme seçimine etkisinde liderliğin aracı veya düzenleyici role sahip olduğu pek çok çalışmada göze çarpmaktadır (Ajmal et al., 2024; Morrison, 2023). Çalışanların liderleriyle olan ilişkisini en net açıklayan teorilerden birisi Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'dir. LMX Teorisi, bir yönetici ile astı arasındaki iki yönlü ilişkinin kalitesine odaklanmaktadır (Dansereau ve ark., 1975). Yüksek kaliteli bir LMX, karşılıklı güven, saygı, karşılıklı etkileşim, sadakat, beğeni ve birbirine karşı sorumluluk duygusu ile tanımlanmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Lider-üye etkileşiminin (LMX), üyelerin rollerine göre şekillendiği ve bazen iş dışına taşabildiği bilinmektedir. İlişkiler, yüksek kaliteli "grup içi" ve düşük kaliteli "grup dışı" olarak ikiye ayrılmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Grup içi üyeler, liderleriyle samimi ilişkiler kurarak daha fazla etki ve güce sahip olmakta, bu da iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Grup dışı üyeler ise liderleriyle resmi düzeyde sınırlı bir ilişki yaşamakta ve bu durum, iş tatminsizliği ve örgütsel bağlılığın azalmasına yol açmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998; Maslyn ve Uhl-Bien, 2001).

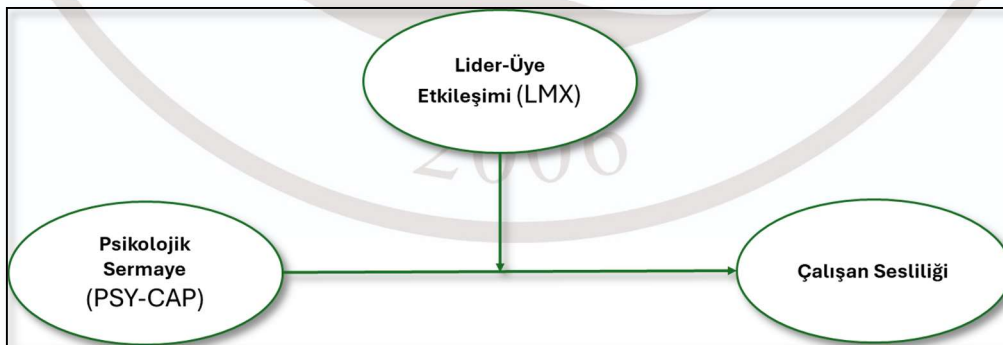
Yüksek kaliteli LMX, dört nedenle çalışan sesliliğini teşvik etmektedir. Birincisi, çalışanlar yöneticilerine daha fazla erişim ve iletişim fırsatı elde etmekte, bu da onlara daha fazla söz hakkı sağlamaktadır (Botero ve Van Dyne, 2009). İkincisi, bu çalışanlar yöneticilerine daha fazla güvenmekte ve önerilerinin anlaşılacağına inanmaktadırlar (Botero ve Van Dyne, 2009; Hsiung, 2012). Üçüncüsü, çalışanlar iyi muamele gördüklerinde örgüte seslilik yoluyla katkı yapma gereği hissetmektedirler (Burris ve ark., 2008). Son olarak, yüksek kaliteli LMX olan çalışanlar, örgüte yapıcı önerilerde bulunma olasılıkları daha yüksektir (Hsiung, 2012). Birçok ampirik çalışma, astların yöneticileriyle yüksek kaliteli bir LMX algıladıklarında daha fazla çalışan sesliliği davranışı sergileme eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur (Botero ve Van Dyne, 2009; Burris ve ark., 2008; Hsiung, 2012). Wang (2017), iş yerlerinde desteklendiklerini algılayan yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanların, destek algısı düşük olanlara göre daha fazla seslilik davranışı sergilediğine dair bulgular sunmaktadır.

Tüm bunlardan yola çıkarak, çalışmanın ikinci hipotezi şu şekilde belirlenmiştir:

H2: LMX psikolojik sermaye ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1 Araştırma Modeli



Şekil 1. Araştırmanın modeli

3.2. Örnekleme ve Evreni

Bu çalışma, Eskişehir'de kâğıt makineleri üreten bir firmada çalışanlardan toplanan verilerle yürütülmüştür. 01.03.2024-30.05.2024 tarihleri arasında 580 kişiye ulaşılan yüz yüze ve çevrimiçi anketlerden 391 geri dönüş alınmıştır. Nicel araştırma yöntemi ve kolayda örnekleme tercih edilmiştir. 391 kişilik örneklemin yeterli olduğu belirlenmiştir (Özdamar, 2003). Katılımcıların %42'si kadın, %58'i erkektir; %45'i lisans mezunu olup, çoğunluğu 25-42 yaş aralığındadır. Smart PLS 4 ile etki ve düzenleyici etki analizleri, SPSS 26 ile frekans ve korelasyon analizleri yapılmıştır.

3.3. Ölçüm Araçları

Çalışmada üç farklı ölçek kullanılmıştır. ****Çalışan Sessliliği Ölçeği**** Van Dyne ve Le Pine (1998) tarafından geliştirilmiş, Türkçeye Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından uyarlanmış, 6 maddelik 5'li Likert tipi bir ölçektir. ****Psikolojik Sermaye Ölçeği**** Luthans ve ark. (2007) tarafından geliştirilmiş, Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. İyimserlik, dayanıklılık, umut ve öz-yeterlilik olmak üzere 4 boyuttan oluşan 24 maddelik 6'lı Likert tipi bir ölçektir. ****Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX)**** ise Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiş ve Taştan (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmış, 12 maddelik 5'li Likert tipi bir ölçektir.

4. Bulgular

Değişkenler için gerçekleştirilen geçerlilik ve iç tutarlılık analizleri sonucunda, iç tutarlılığı belirleyen Cronbach Alfa değerleri %70 ve üzerinde olup, ölçeklerin güvenilir olduğu anlaşılmaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri %40'ın üzerinde olup yapı geçerliliğini sağlamaktadır. Veri tutarlılık katsayısı %70'in üzerinde olup, modelin veri ile uyumlu olduğunu işaret etmektedir. Birleşme geçerliliği analizlerinde elde edilen %70 ve üzeri değerler, ölçeklerin kuramsal yapılarla uyumlu ve geçerli olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak Psikolojik Sermaye değişkeninin alt boyutlarından olan iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık ile ilgili yapılan analizlerde, "İyimserlik" boyutunun açıklanan varyans oranının %50'nin altında kaldığı gözlemlenmiştir. Bu durum, iyimserlik alt boyutunun ölçek içerisindeki bazı maddelerinin yeterli açıklayıcılığa sahip olmadığını ve modelde zayıf kaldığını göstermektedir. Benzer şekilde, psikolojik dayanıklılık boyutunda da açıklanan varyans oranlarının %50'nin altında kaldığı ve bu nedenle bu alt boyutların bazı maddelerinin ölçekten çıkarılması gerektiği belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, ilgili alt boyutlara ait zayıf maddeler ölçekten çıkarılmış ve ölçeğin genel yapısının güçlendirilmesi sağlanmıştır. LMX değişkeni için yapılan analizlerde, ölçek maddelerinin faktör yüklerinin tatmin edici seviyelerde olduğu ve iç tutarlılığın sağlandığı gözlemlenmiştir. Çalışan sessliliği değişkeni de benzer şekilde, tüm analiz kriterlerini karşılayarak geçerlilik ve güvenilirlik açısından uygun bulunmuştur (Tablo 1).

Tablo 1. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analiz sonuçları

Değişkenler	C.A	rho_A	CR	AVE	VIF	SRMR	d_ULS	d_G	NFI	
Psikolojik Dayanıklılık	0.866	0.872	0.869	0.688	1.156-2.444					
Psikolojik Sermaye	Umut	0.766	0.826	0.780	0.584	1.301-2.915				
	İyimserlik	0.862	0.864	0.863	0.759	1.513-2.911	.022	1.530 p>0.05	1.256 p>0.05	.958
	Özyeterlilik	0.792	0.812	0.777	0.545	1.003-3.090				
Çalışan Sessliliği	0.795	0.841	0.804	0.587	1.115-2.783					
LMX	0.882	0.891	0.881	0.714	1.561-3.378					

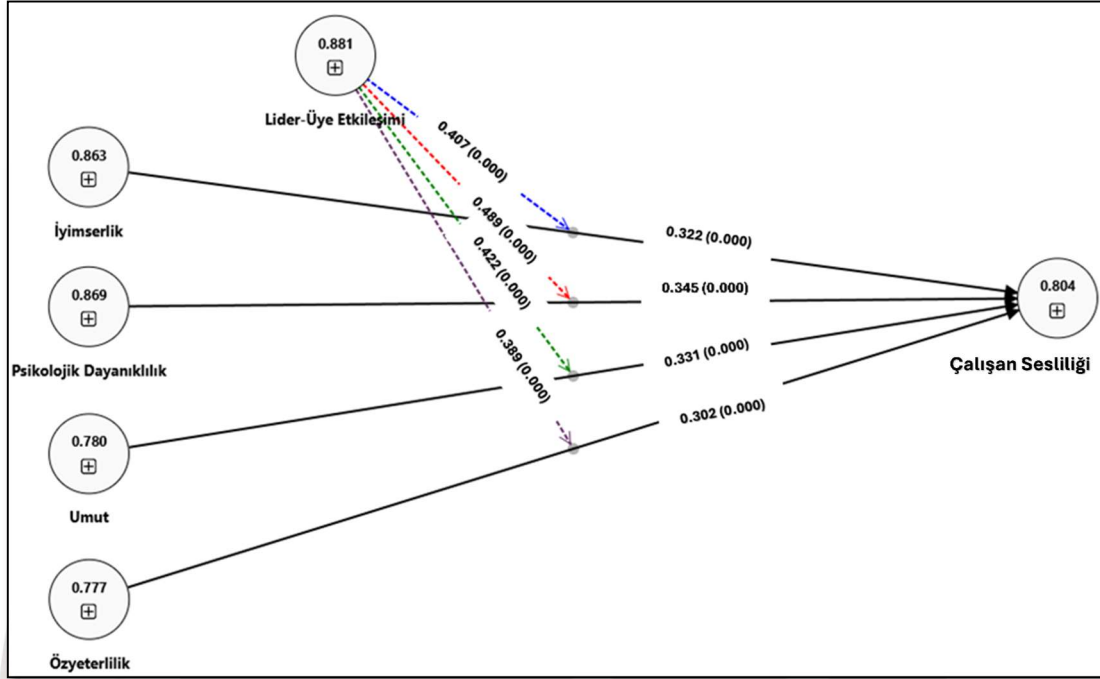
Tablo 1'de gösterildiği üzere, bir maddenin ölçekten çıkarılmasıyla birlikte iç tutarlılık katsayılarının (Cronbach Alfa, Faktör Yükleri, rho-A, AVE ve CR) kabul edilebilir seviyelere ulaştığı gözlemlenmiştir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2017; Henseler vd., 2015). Ayrıca, Tablo 1'de geçerlilik katsayıları incelendiğinde, 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 üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu değerlerin, ilgili literatürde kabul edilebilir seviyelerde olduğu gözlemlenmiştir (Dijkstra ve Henseler, 2015; Hair vd., 2017). Çalışmada kullanılan ölçeklerin diğer faktörlerden ne derece ayrıştığını belirlemek amacıyla ayrışma analizi yapılmış ve çalışan sessliliği, psikolojik sermaye ve LMX ölçeklerinin birbirleriyle olan ilişkileri de incelenmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. Korelasyon ve ayrışma geçerliliği sonuçları

Değişkenler	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Geometrik Psikolojik Dayanıklılık	(.829)	.328**	.321**	.302**	.316**	.401**
Geometrik Umut		(.764)	.318**	.325**	.318**	.421**
Geometrik İyimserlik			(.871)	.311**	.316**	.445**
Geometrik Özyeterlilik				(.738)	.388**	.415**
Geometrik Çalışan Sessliliği					(.766)	.312**
Geometrik LMX						(.844)

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

Tablo 2'den görüleceği üzere, çalışan sesliliği, psikolojik sermaye ve LMX ölçeklerinin korelasyon katsayıları ile AVE (Average Variance Extracted) karekökü katsayıları karşılaştırıldığında, söz konusu değişkenlerin diğer değişkenlerden başarılı bir şekilde ayrıştığı tespit edilmiştir (Fornell ve Larcker, 1981). Bu karşılaştırma sonucunda, AVE değerlerinin kareköklerinin faktörler arası korelasyon değerlerinden yüksek olduğu, dolayısıyla ölçeklerin ayrışma geçerliliğinin sağlandığını görülmüştür. Tablo 2'de ayrıca değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi amacıyla geometrik ortalamaları korelasyon sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmiş ve değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir (Cohen, 1988). Son olarak, model etki katsayıları kullanılarak hipotez testleri gerçekleştirilmiştir (Şekil 2).



Şekil 2. Yapısal eşitlik modeli sonuçları

Şekil 2'de yer alan analiz sonuçları, psikolojik sermayenin çalışan sesliliği üzerindeki olumlu etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik sermayenin çalışan sesliliğine olan etkileri sırasıyla $\beta=0.322$, $\beta=0.345$, $\beta=0.331$ ve $\beta=0.302$ değerleriyle ve $p<0.05$ anlamlılık seviyesinde hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, H1'in desteklendiğini göstermektedir. Buna ek olarak yapılan analizlerde, LMX'in psikolojik sermaye ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi düzenlediğini belirlenmiştir. Bu düzenleyici etkiler sırasıyla $\beta=0.407$, $\beta=0.489$, $\beta=0.422$ ve $\beta=0.389$ değerleriyle ve $p<0.05$ anlamlılık seviyesinde hesaplanmıştır. Bu sonuçlar, LMX'in psikolojik sermaye ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde düzenlediğini ve bu düzenleyici etkinin, H2'yi desteklediğini göstermektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmanın amacı, psikolojik sermayenin çalışan sesliliği üzerindeki etkisini incelemek ve LMX'in bu ilişkideki düzenleyici rolünü değerlendirmektir. Elde edilen bulgular, hem psikolojik sermayenin çalışan sesliliği üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu (H1) hem de LMX'in bu ilişkiyi anlamlı bir şekilde düzenlediğini (H2) göstermektedir.

İlk olarak, psikolojik sermaye ile çalışan sesliliği arasındaki pozitif ilişki, önceki araştırmalarla uyumludur (Luthans et al., 2007; Avey et al., 2011). İyimserlik, öz-yeterlilik, umut ve psikolojik dayanıklılık gibi psikolojik kaynaklar, bireylerin iş yerindeki fikirlerini dile getirme cesaretini artırmaktadır. Bu bulgu, çalışanların sesliliğini teşvik etmek isteyen organizasyonların psikolojik sermaye gelişimine yatırım yapmalarının önemini vurgulamaktadır.

Bununla birlikte, çalışmanın en dikkat çekici bulgularından biri, LMX'in psikolojik sermaye ve çalışan sesliliği arasındaki ilişkiyi düzenleyici rolüdür. Literatürde sıklıkla çalışan sesliliğinin bireysel ve örgütsel faktörlerle nasıl ilişkilendirildiği tartışılmış olsa da lider-üye etkileşimlerinin bu ilişkide düzenleyici rol oynadığına dair sınırlı çalışma bulunmaktadır. Çalışmamız, bu boşluğu doldurarak, psikolojik sermayesi yüksek çalışanların seslilik davranışlarını ancak yüksek kaliteli lider-üye etkileşimleri içinde daha etkin bir şekilde gerçekleştirebildiklerini göstermiştir. Bu sonuç, liderlerin çalışanlarıyla kurduğu ilişkinin, sadece psikolojik sermayeyi etkin kılmakla kalmayıp, aynı zamanda sesliliği teşvik etmede katalizör bir rol oynadığını desteklemektedir. Bu bulgu, Hsiung (2012) ve Detert ve Burris (2016) tarafından yapılan çalışmalarda da vurgulanan liderliğin çalışan sesliliğindeki kritik rolüyle paralellik göstermektedir. Bu bulgu, örgütlerin seslilik kültürü geliştirme stratejilerinde sadece bireysel faktörlere değil, aynı zamanda liderlik yaklaşımlarına da dikkat etmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle LMX'in yüksek olduğu ortamlarda, çalışanların fikirlerini ifade etme konusunda daha cesur oldukları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, örgütler çalışan sesliliğini artırmak için lider-üye etkileşimlerini geliştirme stratejilerine odaklanmalıdır.

Elde edilen bulgular ışığında, psikolojik sermayeyi güçlendiren eğitim programlarının örgütler için önemli bir yatırım olduğu sonucuna varılabilir. Ayrıca, liderlerin çalışanlarla daha kaliteli ilişkiler kurarak sesliliği artırabileceği anlaşılmaktadır.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, veri toplama yöntemi kesitsel olup, nedensel çıkarımlar yapmayı zorlaştırmaktadır. Uzunlamasına çalışmalarla, psikolojik sermaye, LMX çalışan sesliliği arasındaki ilişkinin zaman içindeki dinamikleri daha derinlemesine incelenebilir. İkinci olarak, araştırma sadece bir sektördeki katılımcılarla sınırlı kalmıştır; bu nedenle bulguların diğer sektörlerde genellenebilirliği sınırlıdır. Gelecek çalışmalarda, farklı endüstrilerdeki örneklerle çalışılarak sonuçların genellenebilirliği test edilebilir.

Kaynakça

- Ajmal, M., Sareet, Z., ve Islam, A. (2024). Unleashing innovation through employee voice behavior in the hotel industry: the impact of ambidextrous leadership on innovati work behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*.
- Botero, I. C., ve Van Dyne, L. (2009). Employee voice behavior: Interacti effects of LMX and power distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Brislin, R.W., Lonner, W.J., ve Thordike, R.M. (1973). *Cross-Cultural research methods*. New York: John Wiley Sons, NY. USA 351.
- Burris, E. R., Detert, J. R., ve Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of applied psychology*, 93(4), 912.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Çetin, F., ve Basım, H. N. (2012). Psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çetin, Ş., ve Çakmakçı, C. (2012). Çalışan Sesliliği Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 22(2), 1-0.
- Dansereau Jr, F., Graen, G., ve Haga, W. J. (1975). A rtical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal instigation of the role making process. *Organizational behavior and human performance*, 13(1), 46-78.
- Detert, J. R., ve Burris, E. R. (2016). Can your employees really speak freely. *Harvard Business Review*, 94(1), 80-87.
- Dijkstra, T.K., ve Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, 39(2), 297-316.
- Duan, J., Kwan, H. K., ve Ling, B. (2014). The role of voice efficacy in the formation of voice behaviour: A cross-lel examination. *Journal of Management ve Organization*, 20(4), 526-543.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fredrickson, B.L. (1998). What good are positi emotions? *Review of General Psychology*, 2(3), 300-319.
- Graen, G. B., ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Delopment of leader-member exchange (LMX) theory of leadership or 25 years: Applying a multi-lel multi-domain perspecti. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., ve Sarstedt, M. (2017), *Primer on partial least square structural equations modeling (PLS-SEM)*, (2nd Ed.), Sage, Thousand Oaks.
- Handoyo, S., ve Ardi, R. (2020). The role of psychological capital on employee voice: Conservation resources framework. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 9(2), 184-195.
- Henseler, J., Ringle, C.M., ve 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.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-lel psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multi- dimensionality of LMX: An empirical assessment through scale delopment. *Journal of Management*, 24, 43-72
- Luthans F, Youssef-Morgan CM, Avolio B. 2015. *Psychological Capital and Beyond*. New York: Oxford Univ. Press
- Luthans, F. Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positi approach. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4, 339-366.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Ay, J. B., ve Norman, S. M. (2007). Positi psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Youssef, C. M. Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital*. New York, NY: Oxford Unirsity Press.
- Maslyn, J. M., ve Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of applied psychology*, 86(4), 697.
- Morrison, E. W. (2011), *Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research*. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197.
- Morrison, E. W. (2023). Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10(1), 79-107.
- Morrison, E. W. Milliken, F. J. (Eds.). (2000). Organizational silence: A barrier to change and delopment in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25, 706-725.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. ve Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behaviour*, 35, 120-138. DOI. 10.1002/job.1916.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

- Scandura, T. A., ve Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436.
- Taştan, B. S. (2014). Examination of the relationship between leader - member exchange (LMX) quality and employee job performance in the moderating context of perceived role ambiguity. *Uluslararası Yönetim İktisat İşletme Dergisi*, 10(22), 211-233.
- Wang, D., Gan, C., ve Wu, C. (2016). LMX and employee voice: A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3), 605-615.
- Wang, X., Zheng, Q., ve Cao, X. (2014). Psychological capital: A new perspective for psychological health education management of public schools. *Public Personnel Management*, 43(3), 371-383.
- Wang, Y. F. (2017). Effect of psychological capital on voice behavior: The mediating role of openness to change and the moderating role of perceived organizational support. *Journal of Psychological Science*, 40(2), 455.
- Zare, M., ve Flinchbaugh, C. (2019). Voice, creativity, and big five personality traits: A meta-analysis. *Human Performance*, 32(1), 30-51.



Üniversite Öğrencilerinde Esenlik Hali ve Akademik Öz Yeterlilik: Tek Seferlik Bir Minnettarlık Müdahalesinin Rastlantısal Kontrol Deneyi

Dr. Öğretim Üyesi Serin İŞİAÇIK

İstanbul Okan Üniversitesi, serin.isiacikk1@gmail.com

Dr. Öğretim Üyesi Neslihan TURNALAR ÇETİNKAYA

MEF Üniversitesi, turnalarn@mef.edu.tr

Özet

Bu çalışmada, tek seferlik bir minnettarlık müdahalesinin, üniversite öğrencilerinin esenlik halleri ve öz yeterlilik algıları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Öğrenciler, rastlantısal kontrol deney yöntemi kullanılarak minnettarlık grubu ve kontrol grubu olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Daha sonrasında, grupların müdahale/kontrol sonrasındaki minnettarlık düzeyleri, esenlik halleri (yaşam doyumu ve pozitif duygulanım) ve akademik öz yeterlilikleri ölçülmüştür. Analizler sonucunda, tek seferlik müdahalenin, minnettarlık ve esenlik hali kapsamında pozitif duygulanım üzerinde anlamlı bir etkisi bulunurken, yaşam doyumu ve akademik öz yeterlilik üzerinde rolü olmadığını görülmektedir. Bulgular, olası minnettarlık müdahale programlarının, pozitif psikoloji ve pozitif örgütsel davranış alanlarında potansiyelini vurgulamakta ve bu kapsamda farklı örneklem gruplarıyla daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Minnettarlık, Esenlik Hali, Akademik Öz Yeterlilik, Tek seferlik Müdahale

1. Giriş

Pozitif psikoloji müdahalelerinin (PPM) temel özelliklerinden biri, pozitif öznel deneyimlerin artırılması düşüncesidir (Meyers vd., 2012). Bu düşüncenin altında yatan yaklaşım, pozitif deneyimlerin yalnızca müdahalenin neticesinde ortaya çıkan bir sonuç olarak değil, müdahalenin kendisinin bir parçası olarak görülmesidir. Minnettarlık müdahaleleri de bu tür müdahaleler arasında, olumlu duyguların güçlendirilmesini amaçlayan müdahaleler olarak değerlendirilebilir (Sin ve Lyubomirsky, 2009). Minnettarlık müdahalelerinde katılımcılardan, minnettarlık hislerini artırmak amacıyla belirli bir zaman dilimini (örneğin, günlük olarak) göz önüne alarak minnettar oldukları şeyleri hatırlamaları veya yazmaları istenir. Bu sayede pozitif duyguların tetiklenmesi hedeflenmektedir (Emmons ve McCullough, 2003).

Bu çalışmanın geniş kapsamda hedefi, yukarıda bahsedilen ve son yıllarda örgütsel psikoloji alanında kendine önemli bir yer bulan PPM'nin etkilerini araştırarak ulusal pozitif örgütsel psikoloji alanyazınına katkı sağlamaktır. Çalışmanın özgül amacı, meta-analitik kanıtlarla desteklenen (örneğin, Hendriks vd., 2020 ve Corbu vd., 2021) PPM'nin esenlik halini ve öz yeterliliği geliştirdiğine dair bulgulardan hareketle, tek seferlik bir minnettarlık müdahalesinin üniversite öğrencilerinin esenlik hali (yani pozitif duygulanım ve yaşam doyumu) ve akademik öz yeterlilik algısı üzerindeki etkisini incelemektir.

Üniversite öğrencilerini anlamak, onların yakında iş gücüne katılacak olmaları nedeniyle, kurumsal uygulamalar açısından büyük önem taşımaktadır. Örneğin, öğrencilerin akademik öz yeterliliklerini incelemek (Bkz: Elias, 2008), gelecekteki iş sonuçlarını ve davranışsal niyetlerini öngörebilir. Ayrıca, öğrencilerin esenlik seviyeleri, daha sonraki tutumlarını ve kariyer sonuçlarını etkileyebilir (Mazzucchelli & Purcell, 2015).

Minnettarlık müdahalelerinin esenliği ve öz yeterliliği nasıl artırabileceğine dair anlayışı derinleştirmenin ötesinde, çalışmanın bulgularının, yakın gelecekte kurumsal yaşamı şekillendirecek davranışlara ve tutumlara dair içgörüler sunması beklenmektedir. Üniversite öğrencilerinin esenliği ve akademik öz yeterliliği gelecekteki kariyer başarıları için kritik öneme sahip olduğundan, bu bulgular, beliren profesyonellerin gelecekteki çalışma ortamlarına nasıl katılabilecekleri, uyum sağlayabilecekleri ve gelişebilecekleri konusunda değerli bilgiler sunmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Mutlu-verimli çalışan perspektifi (Cropanzano ve Wright, 2001), on yıllardır örgüt araştırmacıları arasında önemli ölçüde ilgi görmüştür. Bu yaklaşım, daha mutlu çalışanların daha üretken olma eğiliminde olduğunu ve esenlik hali ile iş performansı arasında karşılıklı bir ilişki bulunduğunu öne sürer. Çalışanların esenliği, artan iş performansı ve yenilikçi iş davranışları da dahil olmak üzere çeşitli iş sonuçları ile yakından ilişkilidir (Nielsen vd., 2017; Salas-Vallina vd., 2020). Araştırmalar, esenlik halinin yaratıcılığı teşvik ettiğini ve iş tatminini artırarak örgütsel başarıya katkıda bulunduğunu göstermektedir (Wright ve Cropanzano, 2004). Ayrıca, esenliğin prososyal davranışlar üzerindeki etkisi, iş birliği ve yardımseverlik gibi davranışların örgüt üzerindeki geniş çaplı etkisini vurgular (De Neve vd., 2013).

Mevcut çalışanların ötesinde, genç yetişkinlerin, özellikle de gelecekteki iş gücünü temsil edecek üniversite öğrencilerinin esenliğine artan bir odaklanma söz konusudur. Araştırmacılar (Örn: Stroud vd., 2015), öğrenci esenliğinin anlaşılmasının önemini vurgulamaktadır, zira bu yaşam evresi gelecekteki iş tutumlarını ve iş performansını şekillendirmede kritik bir rol oynar. Üniversite öğrencileri, hayat geçişleri yaşadıkları ve evden uzaklaşma, akademik baskılarla başa çıkma ve yeni sosyal ortamlara uyum sağlama gibi zorluklarla karşılaştıkları önemli bir gelişim aşamasındadır (Lu, 1994). Bu zorluklar, öğrencilerin esenlik halini zayıflatılabilir ve potansiyel olarak akademik başarısızlığa ve hatta zihinsel sağlık sorunlarına yol açabilir (Cress ve Lampman, 2007). Bu endişelerin ele alınması, sadece öğrencilerin kişisel gelişimleri için değil, gelecekteki verimli çalışanlar olarak rollerini üstlenmeleri açısından da önemlidir.

Gelecekteki çalışanlar olarak, üniversite öğrencilerinin akademik öz yeterliliği, potansiyel kariyer başarılarında önemli bir rol oynamaktadır (Stipanovic vd., 2017). Öz yeterlilik, bireylerin belirli görevlerde başarılı olma yeteneklerine olan inançları olarak tanımlanır ve örgütsel bağlamlarda pozitif psikolojinin temel taşlarından biridir (Ryan ve Deci, 2017). Akademik öz yeterlilik, kariyer ile ilgili kararlar alma ve iş yeri etiği ile ilişkilendirilmiş olup yüksek düzeyde öz yeterlilik, daha iyi iş performansı ve hile yapma gibi etik olmayan davranışların daha az sıklıkla görülmesiyle ilişkilendirilmiştir (Elias, 2008). Bu

nedenle, üniversite öğrencilerinin öz yeterliliğinin incelenmesi, onların gelecekteki işyeri davranışları ve uzun vadeli kariyer gelişimleri hakkında bilgi sağlayabilir (Lent vd., 1994).

Son yıllarda, pozitif müdahaleler, esenlik ve öz yeterlilik üzerinde olumlu etkiler yaratma potansiyeli nedeniyle dikkat çekmiştir. Bolier ve arkadaşları (2013) ve Hendriks ve arkadaşları (2020) tarafından yapılan meta-analizler, PPM'nin psikolojik esenlik üzerinde olumlu etkiler ürettiğine dair sağlam kanıtlar sunmaktadır. Bu müdahaleler, farkındalık uygulamalarından minnettarlık egzersizlerine kadar uzanarak, olumlu duygular geliştirmeyi ve psikolojik dayanıklılık kazandırmayı amaçlamaktadır. Araştırmalar, minnettarlık müdahalelerinin olumlu bilişsel değerlendirmeleri teşvik ettiğini, olumsuz duyguları azalttığını ve bireylerin stresli durumlarla başa çıkma yeteneklerini geliştirdiğini göstermektedir. Aynı şekilde, esenlik ve öz yeterlilik düzeylerini arttırdığı görülmüştür (Corbu vd., 2021; Emmons ve McCullough, 2003; Ouweneel vd., 2013).

Fredrickson'un (2000) fikir öncüsü olduğu genişlet ve inşa et teorisine göre, olumlu duygular, kişisel kaynakların inşasını kolaylaştıran düşünce ve davranış yelpazesini genişletir. Bu durum, daha fazla kişisel kaynağın üretilmesine yol açarak olumlu bir yukarı doğru sarmalın tetiklenmesini sağlar. Dolayısıyla, minnettarlık ile tetiklenen olumlu duygular, pozitif kaynaklara dönüşerek bu sarmalı oluşturmaya katkı sağlayacaktır.

Özellikle, genç yetişkinler üzerinde yapılan çalışmalarda, minnettarlık uygulamalarının bireysel düzeydeki olumlu sonuçları gözlemlenmiştir (Froh vd., 2008). Minnettarlık, öğrencilere umut ve iyimserlik kazandırarak, akademik başarılarına da olumlu katkıda bulunabilmektedir. Ayrıca, minnettarlık duygusunun öğrenme motivasyonunu artırdığı ve öğrencilerin öz yeterlilik algılarını güçlendirdiği belirtilmiştir (Buenconsejo vd., 2024).

Türkiye bağlamında yapılan araştırmalar, minnettarlığın ve benzeri PPM'nin bireylerin ruh sağlığı ve çeşitli tutumları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Örneğin, önleyici ve gelişim müdahale programları arasında yer alan PPM'nin, Türkiye'deki orta öğretim öğrencilerinin yaşam doyumları üzerindeki artırıcı etkisi bulunmuştur (Vangölü ve Kardaş, 2022). Bir başka çalışmada ise çalışanların minnettarlık düzeyleri ile öz yeterlilik algıları arasında anlamlı ve olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Özsoylar ve Türker, 2021).

Bu araştırma, PPM özellikle de tek seferlik bir minnettarlık müdahalesinin üniversite öğrencilerinin esenlik halleri ve akademik öz yeterlilik algıları üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Yukarıda bahsedilen alanyazına dayanarak, minnettarlık müdahalesinin öğrencilerin olumlu duygu durumlarını ve yaşam doyumlarını artırması, dolayısıyla da öznel esenliklerini geliştirmesi beklenmektedir. Aynı zamanda, bu müdahaleye dahil olan grubun, kontrol grubu ile kıyaslandığında akademik öz yeterlilik algıları üzerinde de olumlu bir etkisi olabileceği öngörülmektedir. Buna göre çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Hipotez 1: Minnettarlık müdahalesine maruz katılımcılar daha yüksek minnettarlık seviyeleri bildireceklerdir.

Hipotez 2: Minnettarlık müdahalesine maruz katılımcılar daha yüksek pozitif duygulanım seviyeleri bildireceklerdir.

Hipotez 3: Minnettarlık müdahalesine maruz katılımcılar daha yüksek yaşam doyum seviyeleri bildireceklerdir.

Hipotez 4: Minnettarlık müdahalesine maruz katılımcılar daha yüksek öz yeterlilik seviyeleri bildireceklerdir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmamızın örneklemini, farklı üniversitelerde ve bölümlerde okuyan 212 üniversite öğrencisinden oluşmuştur. Katılımcıların %87,7'si kadın, %19,8'i şu an aktif olarak çalışan (staj vb.), şu an aktif olarak çalışmayanların %50,6'sının daha önce bir iş tecrübesi olan öğrencilerden oluşmaktadır. Yaş ortalaması 22,29'dur ($SS = 3,29$).

Qualtrics üzerinde hazırlanan online soru formu, katılımcılara Locklear ve diğerlerinden (2021) uyarlanan minnettarlık ($n = 100$) ya da kontrol ($n = 112$) yönergesini içerecek şekilde rastlantısal olarak ekrana gelmiştir. Soru formunun ilk kısmında katılımcıların, hayatlarındaki minnet duydukları şeylere yönelik bir mektup yazmaları ya da nötr bir yazma etkinliğini tamamlamaları iletilmiştir.

Minnettarlık müdahalesi

"İşinizde, okulunuzda veya yaşamınızda minnettar olduğunuz büyük ve küçük şeyleri düşünmeye çalışın. Bunlar, destekleyici iş ilişkilerini, başkalarının sizin için yaptığı fedakarlıkları veya katkıları, hayattaki olumlu şeyleri veya fırsatları veya genel olarak hayatınızı yaşama fırsatı için hissettiğiniz minnettarlığı içerebilir. O günü tekrar düşünün ve minnettar olduğunuz olayların altına nedenlerini yazın. Geçmişte odaklanmadığınız yeni fikirleri düşünmeye çalışın."

Kontrol grubu

"Hayatınızla ilgili şeyleri düşünmeye çalışın. Bugün sizi etkileyen büyük ve küçük şeyleri düşünebilirsiniz. Bunlar arkadaşlıkları, üniversitenizi veya işinizi içerebilir. O günü düşünün ve sizi etkileyen olayları ve nedenlerini düşünün. Geçmişte odaklanmadığınız şeyleri düşünmeye çalışın."

Manipülasyon sonrası, katılımcılara, minnettarlık düzeyleri, esenlik seviyeleri (yani, genel yaşam doyumunu ve pozitif duygulanımı; bkz. Suldo ve Shaffer, 2008) ve akademik öz yeterliliklerini ölçen ölçekler uygulanmıştır.

Katılımcılardan, McCullough ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen Minnettarlık Sıfat Listesi'ni (Gratitude Adjective Checklist) kullanarak kendilerini ne kadar minnettar, müteşekkire ve değer bilen hissettiklerini beşli skala (1 = *hiç*, 5 = *aşırı derecede*) üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir ($\alpha = ,79$).

Pozitif duygulanım, Watson ve arkadaşları (1988) tarafından geliştirilen ve Gençöz (2000) tarafından uyarlanan, Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği (Positive and Negative Affect Schedule, PANAS) ile ölçülmüştür. Katılımcılar, 10 farklı ifadeyi ne ölçüde hissettiklerini beşli skala üzerinden (1 = *çok az veya hiç*, 5 = *çok fazla*) değerlendirmiştir ($\alpha = ,91$).

Yaşam doyumunu, Diener ve arkadaşları tarafından geliştirilen (1985) ve Dağlı ve Baysal (2016) tarafından uyarlanan Yaşam Doyumu Ölçeği ile ölçülmüştür. Katılımcılar beş ifadeyi beşli skala üzerinden (1 = *hiç katılmıyorum*, 5 = *tamamen katılıyorum*) değerlendirmiştir ($\alpha = ,87$).

Son olarak, akademik öz yeterlilik için, Jerusalem ve Schwarzer (1981) tarafından geliştirilen ve Yılmaz ve arkadaşları (2007) tarafından uyarlanan Akademik Özyeterlilik Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılar yedi ifadeyi beşli skala üzerinden (1=

hiç katılmıyorum, 5= tamamen katılıyorum) değerlendirmiştir ($\alpha = ,80$; bir madde güvenilirlik testi sonrası çıkarılmış ve sonraki analizlere dahil edilmemiştir).

Güvenirlik katsayıları ve doğrulayıcı faktör analizi, tüm ölçeklerin beklenen psikometrik özelliklere sahip olduğunu göstermiştir.

Araştırma tasarımı ve soru formu, MEF Üniversitesi Etik Kurulu tarafından onaylanmıştır (Sayı: E-47749665-050.04-691).

4. Bulgular

Uygulanan tek yönlü MANOVA analizinin sonuçları, manipülasyon etkisiyle ilişkili etki boyutu yüksek anlamlı bir değişkenlik oranı olduğunu ortaya koymuştur, $F(4, 207) = 5,31, p < ,001$; Wilks' lambda = ,91, $\eta^2 = ,09$. Manipülasyon, minnettarlık ($F(1, 211) = 17,25; p < ,001; \eta^2 = ,08$) ve pozitif duygulanım ($F(1, 211) = 10,27; p = ,002; \eta^2 = ,05$) üzerinde anlamlı bir etki yaratmıştır (Tablo 1). Ancak, yaşam doyumu ve akademik öz yeterlilik, manipülasyon tarafından anlamlı bir şekilde değiştirilmemiştir. Dolayısıyla, birinci ve ikinci hipotez desteklenirken ve üçüncü ve dördüncü hipotezler desteklenmemiştir.

Manipülasyon testine ek olarak minnettarlığın diğer değişkenlerle arasındaki ilişkileri görmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları, minnettarlık ile pozitif duygulanım, $r(211) = ,62, p < ,01$, yaşam doyumu, $r(211) = ,58, p < ,01$ ve akademik öz yeterlilik, $r(211) = ,20, p < ,01$ arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Tablo 2).

Son olarak, minnettarlığın direkt ve dolaylı yoldan diğer değişkenlere katkısını görmek için Hayes's Macro Process yamasında bir aracılık analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları minnettarlık ile akademik öz yeterlilik arasındaki ilişkide pozitif duygulanımın ve yaşam doyumunun aracı rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir, $b = ,02, \%95 \text{ GA } [,002, ,055]$ (Tablo 3).

Tablo 1. Manipülasyon etkisi için çok değişkenli varyans analizi (MANOVA)

Değişkenler	Müdahale		Kontrol		F (1, 211)	KISMİ η^2
	ORT.	SS	ORT.	SS		
Minnettarlık	3,80	0,83	3,29	0,94	17,25***	,076
Pozitif duygulanım	3,38	0,82	2,96	1,03	10,27**	,047
Yaşam doyumu	3,15	0,86	3,02	0,90	1,16	,005
Akademik öz yeterlilik	3,43	0,83	3,34	0,77	0,68	,003

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

Tablo 2. Bağımlı değişkenler arasındaki korelasyon değerleri

Değişkenler	Örneklem	Ortalama	SS	1	2	3	4
1. Minnettarlık	212	3,53	0,92	,79			
2. Pozitif duygulanım	212	3,16	0,96	,62**	,91		
3. Yaşam doyumu	212	3,08	0,88	,58**	,47**	,87	
4. Akademik öz yeterlilik	212	3,38	0,80	,20**	,21**	,27**	,80

Not: Diyagonalde bulunan değerler ilgili ölçeğin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısını göstermektedir.

** $p < ,01$.

Tablo 3. Minnettarlık ile akademik öz yeterlilik arasındaki ilişkide pozitif duygulanımın ve yaşam doyumunun aracı rolü

Etki	Katsayı	SH	t	p	ADGA	ÜDGA
X'in Y üzerindeki toplam etkisi	0,169	0,06	2,89	,004	0,05	0,28
X'in Y üzerindeki doğrudan etkisi	0,005	0,08	0,06	,953	-0,15	0,16
X'in Y üzerindeki dolaylı etkisi						
Toplam dolaylı etki	0,165	0,07	-	-	0,04	0,29
Dolaylı etki 1 (Pozitif duygulanım)	0,021	0,01	-	-	0,00	0,05
Dolaylı etki 2 (Yaşam doyumu)	0,069	0,04	-	-	0,01	0,15

Not: X = Minnettarlık, Y = Akademik öz yeterlilik, güven aralıkları (alt düzey güven aralığı [ADGA], üst düzey güven aralığı [ÜDGA]) bootstrap yöntemiyle hesaplanmıştır.

5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın amacı, yakın geleceğin iş gücünü oluşturacak olan üniversite öğrencilerinin hayatlarına dair minnettarlıklarının, esenlik halleri (yaşam doyumu ve pozitif duygulanım) ve akademik öz yeterlilikleri üzerindeki etkisini anlamaktır. Buna paralel olarak, tek seferlik bir minnettarlık müdahalesinin minnettarlık hissi ve pozitif duygulanım üzerinde etkisi bulunurken genel yaşam doyumu ve akademik öz yeterlilik için böyle bir etki görülmemiştir. Aynı zamanda, minnettarlığın pozitif doyum üzerinden yaşam doyumunu ve her ikisi aracılığıyla da akademik öz yeterliliği yordayabileceği bulunmuştur. Tek seferlik bir müdahalenin, akademik öz yeterlilik ve genel yaşam doyumu üzerinde etki göstermemiş olmasının farklı nedenleri olabilir. Bunlardan biri akademik öz yeterliliğin çok boyutlu yapısı nedeniyle tek seferlik bir müdahalenin yetersiz kalmış olması olabilir. Ayrıca, akademik öz yeterlilik ve yaşam doyumu, daha uzun dönemli yapılar olarak (örneğin, yaşam doyumu genel yaşam mutluluğu olarak ölçülmüştür) tanımlanmıştır, bu da tek seferlik müdahalenin etkili olmamasına neden olmuş olabilir. Her ne kadar, raslantısal deney yöntemi bireyler arası farklılıkları minimize etmeyi amaçlasa da yöntemsel ve analitik bir kısıt olarak bireylerde halihazırda var olan benlik algıları, akademik öz yeterlilik ve iyilik hallerinin de böylesi bir pozitif psikoloji uygulaması ile ilişkisi incelenmelidir. Bu araştırmanın nihai amacı olan çalışan bireylerin esenlik hallerini ve öz yeterliliklerini anlamak için benzeri bir müdahale programının aktif iş yaşamında olan bireylere etkisinin incelenmesi, pozitif örgütsel davranış uygulamalarını geliştirmek açısından önemlidir. Locklear ve diğerlerine (2021) göre, pozitif psikoloji uygulamaları, örgütsel sorunların ele alınmasında önemli bir rol oynayabilir. Paralel olarak, bulgularımız, pozitif psikoloji bağlamında minnettarlık müdahalelerinin potansiyelini vurgulamakta ve bu alanda daha fazla kanıtı duyulan acil ihtiyacı öne çıkarmaktadır.

Kaynakça

- Bolier, L., Haverman, M., Westerhof, G. J., Riper, H., Smit, F., & Bohlmeijer, E. T. (2013). Positive psychology interventions: A meta-analysis of randomized controlled studies. *BMC Public Health*, 13(1), Article119. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-119>.
- Buenconsejo, J. U., Datu, J. A. D., & Valdez, J. P. M. (2024). Gratitude, academic self-efficacy, and well-being outcomes among Filipino undergraduate students. *The Counseling Psychologist*, 52(5), 725-747.
- Corbu, A., Peláez Zuberbühler, M. J., & Salanova, M. (2021). Positive psychology micro-coaching intervention: Effects on psychological capital and goal-related self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 12, Article566293. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.566293>
- Cress, V. C., & Lampman, C. (2007). Hardiness, stress, and health-promoting behaviors among college students. *Psi Chi Journal of Undergraduate Research*, 12, 18-23.
- 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), 182-199.
- Dağlı, A., & Baysal, N. (2016). Yaşam Doyumu Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59), 1250-1262.
- De Neve, J. E., Diener, E., Tay, L., & Xuereb, C. (2013). The objective benefits of subjective well-being. In J. Helliwell, R. Layard, & J. Sachs (Eds.), *World happiness report 2013* (pp. 54-78). Sustainable Development Solutions Network.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Elias, R. Z. (2008). Anti-intellectual attitudes and academic self-efficacy among business students. *Journal of Education for Business*, 84(2), 110-117.
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377-389.
- Fredrickson, B. L. (2000). Why positive emotions matter in organizations: Lessons from the broaden-and-build model. *Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 131-142.
- Froh, J. J., Sefick, W. J., & Emmons, R. A. (2008). Counting blessings in early adolescents: An experimental study of gratitude and subjective well-being. *Journal of School Psychology*, 46(2), 213-233.
- Gençöz, T. (2000). Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(46), 19-26.
- Hendriks, T., Schotanus-Dijkstra, M., Hassankhan, A., De Jong, J., & Bohlmeijer, E. (2020). The efficacy of multi-component positive psychology interventions: A systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Journal of Happiness Studies*, 21(1), 357-390.
- Jerusalem, M., & Schwarzer, R. (1981). Fragebogen zur Erfassung von Selbstwirksamkeit. Skalen zur Befindlichkeit und Persönlichkeit. In R. Schwarzer (Hrsg.). (Forschungsbericht No. 5). Berlin: Freie Universität, Institut für Psychologie.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79-122.
- Locklear, L. R., Taylor, S. G., & Ambrose, M. L. (2021). How a gratitude intervention influences workplace mistreatment: A multiple mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 106(9), 1314-1331.
- Lu, L. (1994). University transition: Major and minor life stressors, personality characteristics, and mental health. *Psychological Medicine*, 24(1), 81-87.
- Mazzucchelli, T. G., & Purcell, E. (2015). Psychological and environmental correlates of well-being among undergraduate university students. *Psychology of Well-Being*, 5, 1-18.

- McCullough, M. E., Emmons, R. A., & Tsang, J.-A. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 112-127.
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Bakker, A. B. (2012). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 618-632.
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P. M., & Schaufeli, W. B. (2011). Flourishing students: A longitudinal study on positive emotions, personal resources, and study engagement. *The Journal of Positive Psychology*, 6(2), 142-153.
- Özsoylar, Ö., & Türker, M. V. (2021). Çalışanların minnettarlık algısı ile psikolojik sermaye algısı arasındaki ilişki üzerine görgül bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 16(56), 769-791.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.
- Salas-Vallina, A., Pozo, M., & Fernandez-Guerrero, R. (2020). New times for HRM? Well-being oriented management (WOM), harmonious work passion and innovative work behavior. *Employee Relations*, 42(3), 561-581.
- Sin, N. L., & Lyubomirsky, S. (2009). Enhancing well-being and alleviating depressive symptoms with positive psychology interventions: A practice-friendly meta-analysis. *Journal of Clinical Psychology*, 65(5), 467 - 487.
- Stipanovic, N., Stringfield, S., & Witherell, E. (2017). The Influence of a career pathways model and career counseling on students' career and academic self-efficacy. *Peabody Journal of Education*, 92(2), 209-221.
- Stroud, C., Walker, L. R., Davis, M., & Irwin, C. E., Jr (2015). Investing in the health and well-being of young adults. *The Journal of Adolescent Health*, 56(2), 127-129.
- Suldo, S. M., & Shaffer, E. J. (2008). Looking beyond psychopathology: The dual-factor model of mental health in youth. *School Psychology Review*, 37(1), 52-68.
- Watson, D., Clark, L. A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- 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.
- Vangölü, M. S., & Kardaş, F. (2022). Ortaöğretim öğrencilerinin yaşam doyumu ve şükran düzeylerini arttırmaya yönelik bir müdahale programının etkililiğinin incelenmesi. *Humanistic Perspective*, 4(1), 11-27.
- Yılmaz, M., Gurcay, D., & Ekici, G. (2007). Akademik Özyeterlik Ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 253-259.

Psikolojik Sermaye ve İşte Mutluluk Etkileşiminde Mesleki Kimliğin Aracılık Rolü: Özel Güvenlik Görevlileri Üzerine Bir Araştırma

Prof. Dr. Sema POLATCI

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, sema.polatci@gop.edu.tr

Dok. Öğr. Selcan UÇAN ÖZCAN

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, selcan.ozcan3a@gmail.com

Öğr. Gör. Dr. İfakat ATAĞ

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, fmuslu@cumhuriyet.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, psikolojik sermaye ve işte mutluluk etkileşiminde çalışanların mesleki kimlik algısının aracı rolünü incelemektir. Bu amaçla Yozgat ilinde görev yapan ve çalışmaya katılmayı kabul eden 443 özel güvenlik görevlisinden anket yöntemiyle elde edilen veri seti üzerinde, araştırmanın hipotezleri doğrultusunda analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır. Verilerin analizinde SPSS ve LISREL programları kullanılmıştır. Aracılık hipotezinin test edilmesinde Hayes (2022) tarafından geliştirilmiş olan Process makro eklentisinden yararlanılmıştır. Verilerin analizi sonucunda psikolojik sermayenin işte mutluluğu pozitif yönde etkilediği ve mesleki kimlik algısının psikolojik sermaye ile işte mutluluk arasındaki etkileşimde aracılık rolü olduğu bulguları elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sermaye, İşte Mutluluk, Mesleki Kimlik Algısı

1. Giriş

Pozitif psikoloji bakış açısına göre çalışanların iş yerindeki mutluluğu bireysel mutluluklarının, huzur ve rahatlıklarının yanında örgütsel başarı ve verimlilik için de önemli bir faktördür ve bireyin içsel kaynaklarıyla yakından ilişkilidir. Bu içsel kaynaklardan biri olan “psikolojik sermaye”, çalışanların iş hayatında karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma yeteneklerini artıran önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Luthans vd., 2007).

Mesleki kimlik algısı, bireyin mesleğini nasıl tanımladığını, mesleki kimliğine ne kadar bağlı olduğunu ve işine verdiği anlamı ifade eder. Mesleki kimlik algıları güçlü olan çalışanlar, işlerine daha fazla aidiyet hisseder ve bu aidiyet, iş tatmini ve mutluluk düzeylerini artırır (Walsh ve Gordon, 2008). Öyleyse psikolojik sermayenin iş yerindeki mutluluğa etkisini tam anlamıyla açıklayabilmek için çalışanlardaki mesleki kimlik algısının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Bu çalışmayla psikolojik sermaye ile işte mutluluk arasındaki etkileşimin incelenmesi ve mesleki kimlik algısının bu etkileşimdeki olası aracılık rolünün araştırılması hedeflenmektedir. Yazında psikolojik sermaye ve işte mutluluk etkileşiminden bahsedilen pek çok araştırma bulunmakla birlikte (Luthans vd., 2007; Avey vd., 2011; Akçay, 2012; Akdoğan ve Polatçı, 2013; Korkmazer vd., 2016; Göçen, 2019; Zhen ve Liu, 2023) bu çalışmalarda mesleki kimlik algısının aracı bir değişken olarak bulunmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, çalışmamızın bulgularının alan yazına katkı sağlayacağı; yöneticilere, uygulayıcılara ve çalışanlara yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu kısımda çalışmada ele alınan değişkenlere ve değişkenler arasındaki temel ilişkilere ait bilgiler verilmekte olup bu bilgilerden yola çıkılarak çalışmanın kuramsal alt yapısı sunulmaya çalışılmıştır.

2.1. Psikolojik Sermaye

Pozitif örgütsel davranış, günümüz çalışma hayatının gelişimine odaklanan, ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir şekilde yönetilebilen pozitif yönelimli insan kaynakları ile ilgili güçlü yönlerin ve psikolojik kapasitelerin incelenmesi ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Luthans, 2002a). Bu akım, pozitif bir bakış açısının örgütler için önemini vurgulayarak, iş yaşamında ölçülebilen, geliştirilebilen ve yönetilebilen olumlu kişilik özelliklerine odaklanmaktadır. Bu olumlu özelliklerin toplamı “psikolojik sermaye” olarak adlandırılır ve öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi bileşenleri içerir (Güler, 2018).

2.2. Psikolojik Sermaye ve İşte Mutluluk

İşte mutluluk çalışanların işlerine, işin özelliklerine ve genel olarak örgüte karşı duydukları olumlu duygular olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca iyi ilişkiler, kariyer gelişimi ve işyerinde kendini değerli hissetme gibi unsurların birleşimi olarak da ifade edilmektedir. İşte mutluluk, *bağlılık, iş doyumu ve duygusal örgütsel bağlılık* olmak üzere üç boyuttan oluşur (Keser, 2018).

Psikolojik sermaye ile işte mutluluk arasındaki etkileşim üzerine yapılan araştırmalar, yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanların işlerine daha olumlu yaklaştıklarını, zorluklarla ve stresle daha iyi başa çıktıklarını ve sonuç olarak daha fazla iş tatmini ve mutluluk yaşadıklarını göstermektedir (Luthans vd., 2007; Avey vd., 2011; Akçay, 2012; Zhen ve Liu, 2023). Yazında bulunan bu bilgiler ışığında araştırmanın birinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur;

H₁: Psikolojik sermaye işte mutluluğu pozitif yönde etkilemektedir.

2.3. Aracı Değişken Olarak Mesleki Kimlik Algısı

Mesleki kimlik, bireyin mesleğini nasıl tanımladığına, mesleğine olan bağlılığına ve bu kimlik aracılığıyla kendi kişisel ve sosyal benliğini nasıl anlamlandırıldığına dair bir kavramdır (Ibarra, 1999). Çalışanlarda mesleki kimlik algısı, mesleğin kişisel kimliğin bir parçası olarak görülmesi ve bu doğrultuda işe anlam yüklenmesiyle gelişir (Pratt vd, 2006). Sosyal kimlik teorisiyle ilişkili olarak mesleki kimlik, bireyin mesleki rolünü tanımlarken sosyal çevresiyle olan etkileşimlerine de dayanır (Tajfel ve Turner, 1986).

Mesleğin özellikleri, gereklilikleri ve gelişim beklentilerinin yanı sıra kültürel iklim ve işyerlerindeki destekleyici ödüller gibi faktörler bireyin mesleki kimlik algısı üzerinde etkili olan unsurlardan birkaçıdır (Zhen ve Liu, 2023). Ayrıca psikolojik sermaye de mesleki kimlik algısını güçlendirebilir. Psikolojik sermayesi yüksek çalışanlar, mesleki rollerini daha iyi yerine getirir ve mesleki kimlikleri ile iş ortamından beklentileri arasında dengeli bir uyum sağlarlar (Walsh ve Gordon, 2008).

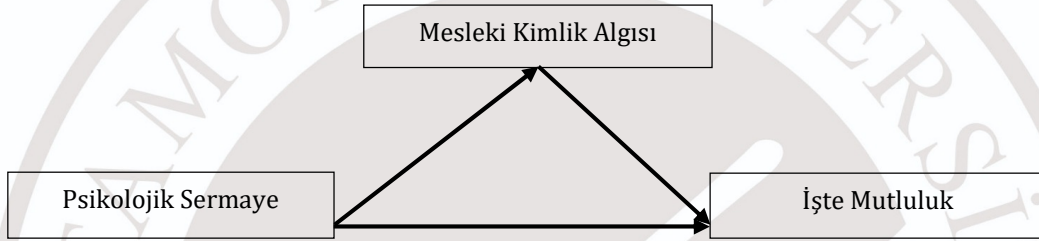
Araştırmalar, yüksek mesleki kimlik algısının çalışanların psikolojik sermayelerini etkin bir şekilde kullanmalarını kolaylaştırarak iş performanslarını ve iş tatminlerini olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Walsh ve Gordon, 2008). Mesleki kimlik algısının güçlü olduğu durumlarda, bireyler işlerinde daha fazla anlam bulur ve mesleklerini sadece bir iş olarak değil, aynı zamanda kendini gerçekleştirme aracı olarak görürler (Pratt vd., 2006). Bu da bireylerin hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık düzeylerini artırarak, genel iş performansına olumlu katkıda bulunur (Luthans vd., 2007).

Psikolojik sermaye ile işte mutluluk arasındaki etkileşimde mesleki kimlik algısının aracılık rolünü açıklarken “Kişi - İş Uyum Teorisi” dayanak olarak gösterilebilir. Çalışanın yetenekleri, değerleri, ilgi alanları ve ihtiyaçlarının yaptığı işin özellikleri ve gereklilikleri ile uyumunu ifade eden bu teoriye göre, bireylerin iş tatmini ve performansı yaptıkları işin yani mesleklerinin kendilerine ne kadar uygun olduğuna bağlıdır (Edwards, 1991).

Yazındaki bu bilgilere dayanarak, kişi - iş uyumu teorisi çerçevesinde psikolojik sermayesi yüksek bireylerin daha güçlü bir mesleki kimlik geliştirme eğiliminde olmaları ve işin gerekleri ile daha çok uyum sağlayarak işte mutluluk düzeylerini artırmaları beklenmektedir. Bu bağlamda bireyin mesleki kimlik algısının, psikolojik sermayesi ve işte mutluluğu arasında aracılık rolü olacağı öngörülerek araştırmanın ikinci hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H₂: Psikolojik sermayenin işte mutluluk üzerindeki etkisinde mesleki kimlik algısı aracılık rolü üstlenmektedir.

Yukarıda açıklanan bilgiler ve hipotezler doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmada kullanılan yöntem hakkında ayrıntılı bilgi verilmeye, alt başlıklar halinde araştırmanın ana kütlesi ve örnekleme ile veri toplama araçları hakkında bilgiler sunulmaya çalışılmıştır.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni Yozgat'ta kamu kurumları ve özel sektörde görev yapan özel güvenlik görevlileri olarak belirlenmiştir. Bu evrenin büyüklüğü 1328 kişidir (Yozgat İl Emniyet Müdürlüğü). Ana kütle temsil yeteneği olan bir örneklem büyüklüğü tespit edilmiş ve kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anket formunu yanıtlamayı kabul eden 443 özel güvenlik görevlisi araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu örneklem sayısının ana kütleli %95 güven aralığında temsil etme yeteneğine sahip olduğu (Gürbüz ve Şahin, 2016) görülmüştür.

Araştırmaya katılan özel güvenlik görevlilerinin %76,3'ü erkek, %23,7'si kadındır ve %71,6'sı kamu kurumunda, %28,4'ü ise özel sektörde çalışmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Ölçme aracında psikolojik sermaye, mesleki kimlik algısı ve işte mutluluk ölçekleri ile demografik özelliklere ilişkin sorulara yer verilmiştir. Katılımcıların ölçeklerdeki ifadelerle katılım düzeylerini tespit etmek amacıyla 7'li Likert derecelemesi (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 7=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

Psikolojik Sermaye Ölçeği: Katılımcıların psikolojik sermaye düzeyleri, Avey, Avolio ve Luthans (2011) tarafından geliştirilen ve Oruç (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan “Psikolojik Sermaye Ölçeği Kısa Formu” aracılığıyla ölçülmüştür. Bu ölçek dört boyutlu bir yapıda olup toplam 12 maddelidir. Ölçekte ters ifade yer almamaktadır. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; “Daha önce birçok zorlukla karşılaştığım için işyerindeki zorlukların üstesinden gelebilirim” şeklindedir. Oruç (2018) tarafından ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.93 olarak hesaplanmıştır.

İşte Mutluluk Ölçeği: Katılımcıların işte mutluluk düzeyleri, Polatçı ve Ünüvar (2021) tarafından geliştirilen “İşte Mutluluk Ölçeği Kısa Formu” aracılığıyla ölçülmüştür. Bu ölçek 8 maddeli ve tek boyutlu bir yapıdadır. Ölçekte ters ifade yer almamaktadır. Ölçeğe ilişkin örnek ifade; “İş arkadaşlarımla uyum içerisinde çalışmaktayız” şeklindedir. Polatçı ve Ünüvar (2021) ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısını 0.82 olarak hesaplamışlardır.

Mesleki Kimlik Algısı Ölçeği: Katılımcıların mesleki kimlik algısı düzeyleri Pan tarafından 2014 yılında oluşturulan “Mesleki Kimlik Algısı Ölçeği” aracılığıyla ölçülmüştür. 6 maddeli ve tek boyuttan oluşan bu ölçekte ters ifade yer almamaktadır (Zhen ve Liu, 2023). Güvenlik görevlilerine göre uyarlanan bu ölçeğe ilişkin örnek bir ifade; “Özel güvenlik görevlisi olmaktan gurur duyuyorum” şeklindedir. Yapılan çalışmalarda ölçeğin güvenilirliği 0.80'in üzerindedir (Zhen ve Liu, 2023). Ölçeğin çevirisi tarafımızca yapılmış olup yapı geçerliliğinin test edilmesi için LISREL programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 1’de sunulmuştur. Bu çalışma kapsamında ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0.90 olarak tespit edilmiştir.

3.3. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (uç değer, normal dağılım, güvenilirlik analizi vb.) ve Lisrel (doğrulamalı faktör analizi - DFA) programları yardımıyla analiz edilmiştir. Aracılık hipotezinin test edilmesi için bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi uygulanmıştır. Bootstrap yönteminin, geleneksel aracılık analizi yönteminden daha güvenilir sonuçlar ürettiği öne sürülmektedir (Hayes, 2018). Analizler Hayes (2022) tarafından geliştirilen Process eklentisi kullanılarak yapılmış ve bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir.

LISREL programı ile ölçümün geçerliliğini test etmek amacıyla her bir ölçeğe doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları, yapılan iyileştirmeler sonrasında geçerlilik düzeylerinin beklenen düzeylerde olduğunu göstermiştir. Yapılan doğrulamalı faktör analizi ile yapısal geçerliliği sağlanan ölçeklerden elde edilen verilerin güvenilirliği için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı (α) hesaplanmıştır. Cronbach Alfa değerlerinin kabul edilebilir değer olan 0,70'in üzerinde (Field, 2013) oldukları tespit edilmiştir. Ölçeklere ait uyum iyiliği değerleri ve güvenilirlik katsayıları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklere ait uyum iyiliği ve güvenilirlik değerleri

Ölçekler	Cmin/df	CFI	GFI	NFI	NNFI	IFI	RMSEA	α
1- Psikolojik Sermaye	4.6	0.99	0.93	0.98	0.98	0.99	0.09	0,95
2- Mesleki Kimlik	2.9	0.99	0.98	0.99	0.99	0.99	0.06	0,90
3- İşte Mutluluk	3.7	0.99	0.97	0.98	0.98	0.99	0.07	0,89
Kabul Edilebilir Uyum	< 5	\geq .90	\geq .90	\geq .90	\geq .90	\geq .90	\leq .08(\leq .10)	
Mükemmel Uyum	< 3	\geq .95	\geq .95	\geq .95	\geq .95	\geq .95	\leq .05	

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011; Sümer, 2000; Anderson ve Gerbing, 1984; Schumacker ve Lomax, 2004; Hooper vd.,

Elde edilen bu sonuçlar bağlamında, tüm ölçeklerin geçerli güvenilirlik ve geçerlilik değerlerine sahip oldukları tespit edilmiştir.

4. Bulgular

Bu bölümde araştırma sonucunda verilerin analiziyle elde edilen bulgular, tablo ve şekiller kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

4.1. Değişkenlerin Ortalamaları ve Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın hipotezlerinin testine geçmeden önce değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon katsayılarına bakılmıştır. Tablo 2'de korelasyon analizi sonuçları ile değişkenlerin ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmiştir.

Tablo 2. Değişkenlerin ortalama, standart sapmaları ve değişkenler arası ilişkiler

	Ort.	S.S	2	3
1.Psikolojik Sermaye	36,79	12,38	,751**	,714**
2.Mesleki Kimlik Algısı	5,68	1,48		,772**
3.İşte Mutluluk	5,18	1,52		

** $p < 0,01$

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde, değişkenler arasındaki tüm ilişkilerin anlamlı ($p < 0,01$) ve pozitif yönlü olduğu görülmüştür.

4.2. Hipotez Testlerine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Araştırmada geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3 ve Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Psikolojik sermayenin mesleki kimlik algısı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi bulguları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R ²	β	p
Mesleki Kimlik	Psikolojik Sermaye	,564	,751	,000

Tablo 4. Psikolojik sermayenin işte mutluluk üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi bulguları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	R ²	β	p
İşte Mutluluk	Psikolojik Sermaye	,510	,714	,000

Regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < ,001$). Psikolojik sermayenin mesleki kimlik algısını etkilediği yönündeki H₁ hipotezi (bkz. Tablo 3) desteklenmiştir.

4.3. Aracılık Testine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Psikolojik sermayenin işte mutluluğa etkisinde mesleki kimlik algısının aracılık rolü olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık etkisinin tespiti için Hayes Process Macro 4.2 SPSS eklentisinden yararlanılarak yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan doğrudan, dolaylı ve toplam etki sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

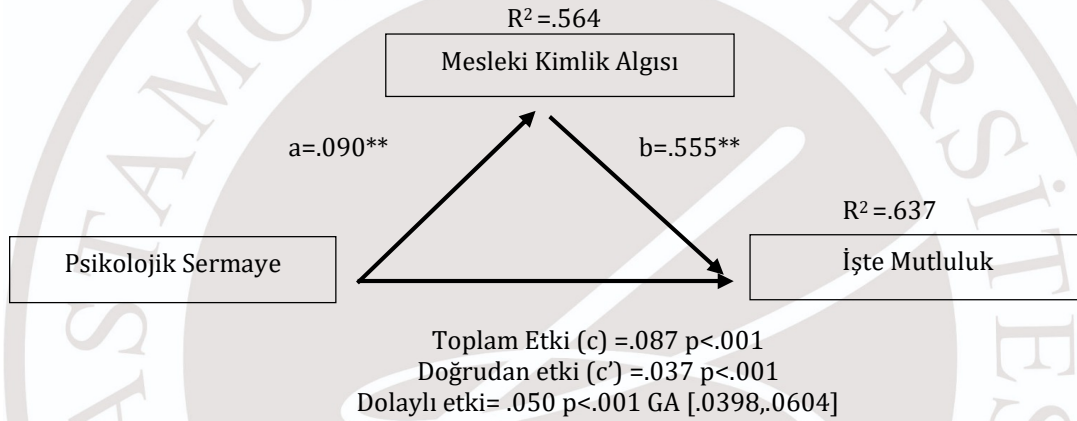
Tablo 5. Aracılık testine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri					
	Mesleki Kimlik Algısı (M)		İşte Mutluluk (Y)			
	Yol	b	S.H.	Yol	b	S.H.
Psikolojik Sermaye (X)	a	.090***	.003	c'	.037***	.005
Mesleki Kimlik Algısı(M)	-	--		b	.555***	.044
		R ² = .564			R ² = .637	
		F=570,494; p<.001			F=387,299 p<.001	

*** p<.001, b= Standardize edilmemiş beta katsayıları, S.H.=Standart hata

Psikolojik sermayenin işte mutluluk üzerindeki etkisinde mesleki kimlik algısının aracılık etkisi olup olmadığına yönelik Tablo 5'teki sonuçlar değerlendirildiğinde mesleki kimlik algısının psikolojik sermaye ve işte mutluluk arasındaki etkileşime aracılık ettiği tespit edilmiştir (b=.050, %95 GA, [.0398, .0604]). Bootstrap yönteminde 5000 yeniden örnekleme ile yapılan etki analizlerinde, araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için analiz sonucunda elde edilen %95 güven aralığındaki (GA) değerlerin sıfır (0) değerini içermemesi gerekmektedir (Hayes, 2022). Buna göre araştırmada yüzdelik yöntem ile elde edilmiş olan Bootstrap alt ve üst sınır güven aralığı değerlerinin (GA [.0398, .0604]), sıfır (0) değerini kapsamadığı tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar ışığında araştırmanın H₂ hipotezi de desteklenmiştir. Aracılık analizi etki değerlerine ilişkin model Şekil 2'de gösterilmiştir.



Not: Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır. R² değerleri, etki büyüklüğünü göstermektedir.

Şekil 2. Psikolojik sermaye -mesleki kimlik algısı -işte mutluluk modeli

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada psikolojik sermaye ve işte mutluluk etkileşiminde mesleki kimlik algısının aracı rolünün olup olmadığı araştırılmıştır. Bu doğrultuda Yozgat'ta kamu kurumları ve özel sektörde görev yapan özel güvenlik görevlilerinden anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Elde edilen veriler bağlamında analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır.

Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için yapılan regresyon analizi bulgularına göre psikolojik sermayenin işte mutluluğu pozitif yönde etkilediğine dair H₁ hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuç yazında yer alan bazı araştırmalarla (Luthans vd., 2007; Avey vd, 2010; Akçay, 2012; Polatçı ve Ünüvar, 2021; Zhen ve Liu, 2023; Gül Ekşi ve Büyükyılmaz, 2024) genel anlamda paralellik göstermektedir.

Psikolojik sermaye ve işte mutluluk etkileşiminde mesleki kimlik algısının aracılık rolü olup olmadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıklarına göre mesleki kimlik algısının, psikolojik sermaye ile işte mutluluk arasındaki etkileşime aracılık ettiğini ifade eden H₂ hipotezi desteklenmiştir. Elde edilen bu bulgunun daha önce bir arada ele alınmayan üç değişken arasındaki etkileşimi ortaya koyması sebebiyle yazın açısından özgün bir sonuç olduğu ve ilgili yazına katkı sunacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın bulguları, çalışanların işte mutluluk düzeylerinin artırılması için psikolojik sermayenin yanı sıra mesleki kimlik algısının da desteklenmesi, geliştirilmesi ve güçlendirilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Araştırmanın sonucunda psikolojik sermayesi ve mesleki kimlik algısı yüksek olan çalışanların işte daha mutlu olacağı tespit edilmiştir. Başka bir deyişle, yüksek psikolojik sermayesi mesleki kimlik algısıyla birleştiğinde işinde daha mutlu olan bir çalışanın, işine yükleyeceği anlamla ilişkili olarak daha verimli olacağı düşünülmekte ve bu durumun da örgütün lehine olacağı öngörülmektedir. Bu nedenle saha uygulayıcılarının, işletme sahip ve yöneticilerinin, olumlu pek çok bireysel ve örgütsel çıktı elde edebilmek için çalışan mutluluğunu artırmaya yönelik stratejiler belirlerken psikolojik sermaye ve mesleki kimlik algısı etkileşimini de dikkate almaları önerilebilir.

Elde edilen bulgular, katılımcıların anket ifadelerine verdikleri cevaplarla sınırlıdır. Veriler, katılımcıların öz bildiriyle elde edilmiştir ve bu sebeple bulgular ortak yöntem yanlılığından etkilenmiş olabilir. Dolayısıyla sonraki araştırmaların, çalışanların hem kendisinden hem de üstünden veri toplanarak yapılması önerilebilir. Modelimize örgütsel bağlılık, role tutulma gibi farklı değişkenler eklenebilir ve farklı örneklemlerden veri toplanarak ilgili yazına ve alana katkı sunulabilir. Zira araştırma kısıtlarının azaltıldığı sonraki çalışmalarla daha genellenebilir sonuçlar ortaya çıkabilecektir.

Kaynakça

- Akçay, V. H. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140.
- Akdoğan, A., & Polatçı, S. (2013). Psikolojik Sermayenin Performans Üzerindeki Etkisinde İş Aile Yayılımı ve Psikolojik İyi Oluşun Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 273-294.
- 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.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology*, 15(1), 17.
- Avey, J. B., Avolio, B. J. & Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, 1991, Vol. 6, pp. 283-357). John Wiley & Sons.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage Publications.
- Göçen, A. (2019). Öğretmenlerin yaşam anlamı, psikolojik sermaye ve cinsiyetinin psikolojik iyi oluşlarına etkisi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 8(1), 135-153.
- Gül Ekşi, G., & Büyükyılmaz, O. (2024). Örgüt İklimi, Psikolojik Sermaye ve İşyeri Mutluluğu Arasındaki İlişkilerin Analizi. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 15(43).
- Güler, B. K. (2018). Pozitif psikolojik sermaye: Tanımı, bileşenleri ve yönetimi. *Çalışma yaşamında davranış güncel yaklaşımlar*, İzmit: Umuttepe Yayınları.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri, felsefe- yöntem- analiz. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- 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.
- Ibarra, H. (1999). Provisional selves: Experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative science quarterly*, 44(4), 764-791.
- Keser, A. (2018). İşte Mutluluk Araştırması. *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 14(1), 43-57.
- Korkmazer, F., Ekingen, E., & Yıldız, A. (2016). Psikolojik sermayenin çalışan performansına etkisi: Sağlık çalışanları üzerinde bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3).
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*(23), 695-706.
- 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(3), 541-572.
- Meydan, H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi amos uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Oruç, E. (2018). Psikolojik sermaye ölçeği kısa formunun Türkçe uyarlaması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Electronic Turkish Studies*, 13(14).
- Pan, Y. (2014). *Research on professional identity, organizational identification and innovative behavior of college teachers*. Southwestern University of Finance and Economics Doctoral Thesis.
- Polatçı, S., & Ünüvar, H. (2021). İşte mutluluk ölçeği (İMÖ): bir ölçek geliştirme çalışması. *Journal of Research in Business*, 6(1), 177-202.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of management journal*, 49(2), 235-262.
- 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.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour, S. Worchel ve W. G. Austin (Ed.), *Psychology of intergroup relations* (ss. 7-24), Chicago, IL, Nelson
- Walsh, K., & Gordon, J. R. (2008). Creating an individual work identity. *Human Resource Management Review*, 18(1), 46-61.
- Zhen, X., & Liu, Q. (2023). The impact of a teacher's professional identity on his/her occupational happiness: The mediating role of psychological capital. *Nurture*, 17(3), 394-406.

Türkiye’de Hedonik ve Eudaimonik Yönelim, Yaşamda Anlam ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Öğr. Gör. Önder SAKAL

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, osakal@erzincan.edu.tr

Özet

Hedonik ve eudaimonik yönelimler, yaşamda anlam ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiler öğrenci (N= 332) ve çalışan (N= 213) örneklemelerinde incelenmiştir. Hedonik ve eudaimonik yönelimleri ölçen HEMA-R ölçeğinin Türkçe uyarlaması yapılmıştır. Çalışma bulguları HEMA-R'nin hedonik haz yönelimi, hedonik rahatlık yönelimi ve eudaimonik yönelim şeklindeki üç boyutlu yapısını desteklemiştir. Ayrıca bulgular, 'eudaimonia'nın yaşamda anlam ve psikolojik iyi oluş açısından önemini göstermektedir. Eudaimonia araştırma değişkenleri üzerinde daha yüksek bir etkiye sahiptir. Bulgular anlamın insan yaşamındaki önemini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Eudaimonia, Hedonia, Yaşamda Anlam, İyi Oluş, HEMA

1. Giriş

Bu çalışmanın amacı hedonik ve eudaimonik yönelimler, yaşamda anlam ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkilerin incelenmesidir. Çalışma kapsamında hedonik ve eudaimonik yönelimleri ölçen HEMA-R ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması yapılmıştır. Bu araştırmanın önemli bir katkısı, hedonik ve eudaimonik yönelimlerin henüz yaygın olarak çalışılmadığı Türkiye bağlamını incelemesidir. HEMA ölçeği ile hedonik ve eudaimonik yönelimlerin ölçümü Almanya, İtalya, Polonya, Japonya gibi ülkelerde gerçekleştirilmiştir (Huta, 2016). Bu araştırma bildiğimiz kadarıyla, Türkiye’de HEMA ölçeği ile hedonik ve eudaimonik yönelimleri raporlayan ilk çalışmadır. Bildiri iki çalışmayı içermektedir. Bunlardan birincisi HEMA-R ölçeğini öğrenciler üzerinde diğeri ise çalışanlar üzerinde test etmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Hedonik-Eudaimonik Yönelim ve HEMA Ölçeği

Hedonik ve Eudaimonik ayrımı, iyi oluşun yorumlanmasında kullanılan önemli bir yaklaşımdır (Ryan ve Deci, 2001; Ryan vd., 2008). Hedonik görüş, hoş ve rahat zihinsel durumları deneyimlemeye odaklanırken, eudaimonik görüş, iyi yaşamayı teşvik eden yaşam biçimlerine odaklanmaktadır. Huta ve Ryan (2010), bu bakış açılarından hareketle iyi oluşu ölçmek amacıyla *Hedonic and Eudaimonic Motives for Activities* (HEMA) ölçeğini (9 madde) geliştirmiştir. HEMA (Huta ve Ryan, 2010) ölçeğinde eudaimonik yönelim özgünlük, mükemmellik ve gelişme unsurlarını içermektedir. Hedonik yönelim ise haz ve konfor unsurlarını içerir. Huta ve Waterman (2014), eudaimonia ve hedonia araştırma tanımlarının sistematik bir incelemesini gerçekleştirmiş ve eudaimonia tanımlarının çoğunun özgünlük, mükemmellik, büyüme ve anlam unsurlarını içerdiğini raporlamıştır. HEMA'da anlamı temsil eden bir madde olmadığından 10. madde eklenerek HEMA-R oluşturulmuştur (Huta, 2016). Ölçeğin farklı versiyonları (HEMA, HEMA-R, HEEMA) farklı ülkelerde (Örneğin, Almanya, İtalya, Norveç, Japonya) test edilmiştir. Hedonia ve eudaimonia, yaşam tatmininin iki sağlıklı yolu olarak görülmektedir. Bununla birlikte iyi oluşla olumsuz ilişkili olmakla birlikte birçok insan üçüncü bir dizi amacı takip eder. Bu yönelim türü, öz-belirleme teorisi araştırmacıları tarafından (Kasser ve Ryan, 1993, 1996) tanımlanmıştır ve dışsal güdüler olarak adlandırılan unsurlardan oluşur. Dışsal güdüler arasında maddi zenginlik, statü, güç, şöhret ve popülerlik bulunmaktadır. HEEMA'yı oluşturan beş ek madde (madde 11-15) kısmen Kasser ve Ryan (1996)'da ki dışsal güdülerden ve kısmen de Groot ve Steg (2008)'de yer alan egoist değerlerden uyarlanmıştır. Lefebvre ve Huta (2021), HEEMA'yı kullanan ve psikometrik özelliklerini raporlayan ilk çalışmadır.

HEMA ölçeği başlangıçta hedonik ve eudaimonik yönelimleri işlevselleştirmek için geliştirilmiş olsa da (Huta ve Ryan, 2010), sonraki çalışmalar hedonik yönelimin iki faktöre (hedonik haz yönelimi, hedonik rahatlama yönelimi) ayrılabilceğini göstermiştir (Bujacz vd. 2014; Asano vd., 2014; Asano vd., 2021). Asano vd. (2021) iki bileşenli yapıyı, olumlu duygulanımı yüksek ve düşük uyarılma düzeyleri açısından sınıflandıran yaklaşımla açıklamıştır. Asano vd. (2021)'ne göre, Doğu kültürlerinde düşük uyarımlı olumlu duygulanımın Batı kültürlerine kıyasla daha değerli olduğunu bildiren çalışma bulgularına (Kitayama vd., 2000; Tsai vd., 2006; Uchida ve Kitayama 2009) dayanarak, hedonik rahatlama yöneliminin Doğu ülkelerinde hedonik haz yöneliminden daha farklı bir şekilde kavramsallaştırıldığını düşünmek makul olabilir.

Hedonik görüş bireyin haz ve rahatlık yaşamaya çalıştığı bir iyi olma hali anlayışını ifade eder (Kahneman vd., 1999). Bu bakış açısı genellikle olumlu duygulanım, olumsuz duygulanım eksikliği ve yaşam memnuniyetinin bilişsel değerlendirilmesinden oluşan öznel iyi olma hali açısından işlevselleştirilmiştir (Diener vd., 1999; Diener, Oishi ve Lucas, 2003). Antik Yunan filozofu Aristo'ya dayandırılan Eudaimonik yaklaşım ise Ryff tarafından PİO'un altı bileşeni tarafından işlevselleştirilmiştir (Ryff 1989; Ryff ve Keyes 1995). Ryff (1989) tarafından geliştirilen *Çok Boyutlu Psikolojik İyi Oluş Modeli*'ne göre psikolojik iyi oluş kendini-kabul, diğerleri ile olumlu ilişkiler, özerklik, çevresel kontrol, yaşam amacı ve kişisel gelişim olmak üzere altı boyuttan oluşmaktadır. PİO'nun bileşenleri arasında, kişisel gelişim ve yaşam amacının eudaimonik yönleri en açık şekilde yansıttığı ileri sürülmüştür (Ryff ve Singer, 2008). Veronika Huta, eudaimonik yönelimi dört temel unsur açısından tanımlamıştır (Huta, 2016). Özgünlük: kişinin gerçek benliğini ve değerlerini netleştirmesi ve bunlara uygun hareket etmesi; Anlam: gerçekten neyin önemli ve değerli olduğunu aramak ve büyük resmi anlamak, kendini onunla uyumlu hale getirmek ve ona katkıda bulunmak; Mükemmellik: kişinin etik, davranış, performans ve ürünlerinde yüksek standartlar ve kalite için çabalaması; ve Büyüme: bilgi, içgörü ve beceri kazanma; kişinin benzersiz potansiyellerini gerçekleştirme ve bir insan olarak olgunlaşma. Eudaimonik yönelimin kişisel gelişim, yaşam amacı, anlam duygusu, yaşam

memnuniyeti ve olumlu duygulanım arasında bağlantılar olduğu raporlanmıştır (Asano vd. 2014; Huta ve Ryan 2010). Bu arka plana dayalı olarak edudaimonia'nın yaşamda anlam ile daha yüksek ilişki göstermesi beklenir.

2.2. Yaşamda Anlam ve Psikolojik İyi Oluş

İnsanların kendilerini ve dünyadaki yerini değerlendirme biçimini şekillendiren önemli faktörlerden biri olan yaşamda anlam (Steger, Kawabata, Shimai ve Otake, 2008), hayattaki olayların daha geniş bir bağlama nasıl uyduğunu anlama girişimlerini ifade eder (Reker, 2000). Anlam oluşturma süreçlerinde birey, "Hayatı(m)n anlamı var mı?", "Hayatımı nasıl anlamlı hale getirebilirim?", "Yaşamaya değer nedir?", "Hayatın anlamı nedir?" ve "Hayatımı nasıl daha anlamlı hale getirebilirim?" gibi farklı soruların yanıtlarını görür. Değişik anlam deneyimlerindeki sorular ve dolayısıyla yanıtlarda farklıdır. Psikoloji araştırmaları ve disiplinlerarası çalışmalar yaşamda anlamın bireyin iyi oluşu üzerindeki pozitif etkisini (Dezutter vd., 2013; King, Hicks, Krull ve DelGaiso, 2006), sağlığın desteklenmesi ve hayatın değişen koşullarına uyum sağlanmasında önemli bir psikolojik yapı olduğunu göstermiştir (Emmonds ve Hooker, 1992; Reker ve Wong, 1988; Shek, 1992). Öte yandan, bireyin deneyimlediği anlamsızlık veya varoluşsal boşluk psikopatolojinin temelini oluşturur (Kinnier vd., 1994).

Yaşamda anlamın iki önemli boyutu -anlam arayışı (AA) ve anlam varlığı (AV)- teorik olarak araştırmalarda ortaya konmuştur (Steger, Frazier, Oishi ve Kaler, 2006). Yaşamda anlamın varlığı, insanların yaşamlarını anlaşılır ve anlamlı olarak deneyimleme dereceleri ve günlük yaşamdaki sıradan kaygıları aşan bir amaç veya misyon algılamaya anlamına gelmektedir. Yaşamdaki AA ise, "insanların yaşamda anlam, önem ve amaçlarla ilgili anlayışlarını oluşturma ve/veya geliştirme çabaları ve istekleri konusundaki güç, yoğunluk ve etkinlik" (Steger, Frazier, Oishi ve Kaler, 2006) olarak tanımlanmaktadır.

Yaşamda anlam, kapsamlı iyi oluş teorilerinin önemli bir bileşenidir (King ve Napa, 1998; Ryff, 1989). PİO, yaşamdaki amaçların ve hayatın anlamının değerlendirilmesiyle ilişkilidir (McGregor ve Little, 1998). Kişisel AA (personel goal-striving) teorisinde (Emmons, 2003), bireyin hayatında belirlemiş olduğu değerli amaçların yaşamı anlamlı hale getirdiği ve artan anlam düzeyinin iyi oluşu güçlendirdiği vurgulanmıştır. Araştırmalar yaşamın anlamı ve iyi oluş değişkenleri arasında bir korelasyon olduğunu göstermiştir. (örneğin, Dezutter vd., 2013; King, Hicks, Krull ve DelGaiso, 2006; Mascaro ve Rosen, 2005; Reker, 2005; Steger, Frazier, Oishi ve Kaler, 2006). Örneğin yaşamın anlamı, psikolojik uyum (Thompson vd., 2003); yaşam tatmini (Steger vd., 2008); neşe ve zindelik (Steger vd., 2009); pozitif duygulanım (Hicks ve King, 2009); umut ve iyimserlik (Steger, 2012) ile ilişkilendirilmiştir. Yaşamın anlamı aynı zamanda negatif duygulanım, depresyon ve anksiyete gibi uyumsuz psikolojik durumlarla negatif ilişkilidir (örneğin, Chamberlain ve Zika, 1988). Bireyin yaşamında deneyimlediği anlam uyumsuz psikolojik durumlara karşı dayanıklılığını desteklerken, yaşamdaki zayıf anlam ters yönde bir role sahiptir (Kinnier vd., 1994).

Pek çok araştırma, yaşamda AV ile iyi oluş arasındaki pozitif ilişkiyi göstermiştir (García-Alandete, 2015; Krok, 2015; Ju, Shin, Kim, Hyun ve Park, 2013; Steger, Oishi ve Kashdan, 2009). Vohs, Aaker ve Catapano (2019) tarafından yapılan literatür değerlendirmesinde yaşamda AV ve iyi oluş arasındaki güçlü korelasyonun (0,60 - 0,70 arası) sürekli ve belirgin olduğu raporlanmıştır. Farklı kültürel bağlamlarda tutarlılık gösteren bir diğer husus ise AV'nin AA'na göre iyi oluş üzerindeki etkisinin daha güçlü olmasıdır.

Baumeister'ın (1991) işlevsizliğin belirtisi olarak AA'nın sadece ihtiyaçlar yönüyle hayal kırıklığı yaşayan bireyler arasında görüldüğü görüşüyle tutarlı olarak, arayışın daha az anlam varlığıyla ve genel olarak düşük iyi oluş ile ilgili olduğu raporlanmıştır (ör. Steger, Frazier, Oishi ve Kaler, 2006). Benzer şekilde Suh, Gnilka ve Rice'da (2017) bireylerin belirsizlik ve sıkıntı zamanlarında anlam arama olasılığının daha yüksek olduğu görüşündedir. Oysa bu bulgu ya da değerlendirmeler kültürlerarasında tutarlı olarak desteklenmemektedir. Yapılan çalışmalarda, ortalama seviyeler farklı olsa da, yaşamdaki anlamın varlığının tüm kültürlerde iyi oluş için önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Vohs, Aaker ve Catapano, 2019), anlam arayışı ile iyi oluş arasındaki korelasyonlar farklı kültürlerde önemli değişiklikler göstermiştir (Brassai, Piko, ve Steger, 2012; Dezutter vd., 2013; Ju, Shin, Kim, Hyun ve Park, 2013).

2.3. Farklı Arayış Motivasyonları ve Korelasyonlar

Bazı yazarlar (Frankl, 1963; Maddi, 1970) AA'nı, yaşamda artan anlama kaynaklık eden temel bir insan motivasyonu olarak kavramsallaştırmıştır. AA'nı mental sağlığın olumlu bir işareti olarak gören bu bakış açısının yanı sıra, bireylerin AA'nın hem olumlu hem de olumsuz motivasyon kökenli olabileceğini vurgulayan görüşlerde bulunmaktadır (Reker, 2000). Öte yandan AA'nın, insanlarda altta yatan çeşitli motivasyonlardan kaynaklanabileceği ve buna bağlı olarak farklı korelasyonların ortaya çıkacağı da önerilmektedir (Steger, Kashdan, Sullivan ve Lorentz, 2008). Bunun önemli bir örneğini olumlu deneyim arayan bir bireyin motivasyonu ile olumsuz deneyimlerden kaçınan bireyin motivasyonu arasındaki farkta görebiliriz (Elliot ve Thrash, 2002). Pozitif deneyim arayanlar grubunda AA ile AV arasında pozitif ilişki bulunmuştur; daha yüksek AA bu bireylerin yaşamlarında güçlü AV'ni destekleyecektir. Aksine negatif deneyimlerden kaçınanlar grubunda ise, AA AV ile negatif ilişkili bulunur; daha güçlü AA yaşamlarında algıladıkları anlamın azalmasıyla neticelenir (akt. Ivtzan, Lomas, Hefferon ve Worth, 2020). Diğer taraftan, Steger, Kawabata, Shimai ve Otake (2008) Japon ve Amerikalı üniversite öğrencileri üzerinde yaptıkları araştırmada, Japon öğrenciler arasında AA'nın AV ile pozitif ilişkili olduğunu, Amerikalı öğrenciler arasında ise ters yönlü bir bağlantı bulunduğunu raporlamıştır.

H1: Hedonik haz yönelimi a) AV'ni, b) AA'nı ve c) psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkiler.

H2: Hedonik konfor yönelimi a) AV'ni, b) AA'nı ve c) psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkiler.

H3: Eudaimonik yönelim a) yaşamda AV'ni, b) AA'nı ve c) psikolojik iyi oluşu pozitif yönde etkiler.

H4: a) AV psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif etkiye sahiptir. b) AA psikolojik iyi oluş üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

H5: a) AA ve b) AV HEMA alt boyutları ve psikolojik iyi oluş arasında aracılık etkisine sahiptir.

3. Yöntem

3.1. Örneklem

Birinci çalışmanın katılımcılarını Erzinan İlinde yer alan üniversiteden 332 öğrenci (147 erkek, 185 kadın) oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 20.55'dir (SD = 2.315, Aralık = 18-28). Katılımcılardan, üniversitede yaşamda anlam ve iyi oluşu ele alan web tabanlı bir anket uygulamasına katılmaları istenmiştir. Sosyal medya uygulaması üzerinden anket bağlantısı öğrencilerle paylaşılmıştır. Veri toplama süreci 13-17 Aralık 2023 tarihlerinde çevrimiçi bir platform kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İkinci çalışmanın örneklemini 213 çalışan (113 erkek, 100 kadın) oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 37.72'dir (SD = 11.040, Aralık = 18-65). Veri toplama süreci 18-30 Eylül 2024 tarihlerinde çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir.

3.2. Analiz Süreci

Toplanan verilerin analizinde SPSS 25 ve JAMOVI 2.6.13 istatistik paket programları kullanılmıştır. Veri setinin geçerliliğini ölçmek için keşfedici faktör analizi (KFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve güvenilirliğini incelemek için Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi için Bootstrap prosedürü işletilerek regresyon tabanlı bir dizi yol analizi yapılmıştır. Yapılan analizlerde Hayes (2018) tarafından geliştirilen PROCES Makro eklentisi kullanılmıştır. PROCES Makro'da model tahminleri tipik olarak uygulanan normal en küçük kareler yöntemi ile regresyon tabanlı yol analizi ile yapılmaktadır (Hayes, 2018). Araştırmalarda istenen %95 güven aralığını elde etmek için veriden 5000 örneklem ile Bootstrap prosedürü işletilmiştir. Sözü edilen yöntem Baron ve Kenny (1986) yaklaşımındaki ve Sobel'in testlerindeki tartışmalı bazı konuları çözdüğü ve sonuçlarının daha güvenli olması (Hayes, 2018; Zhao, Lynch ve Chen 2010) nedeniyle tercih edilmiştir. Örneğin, Bootstrap yöntemi klasik yaklaşımlarda gözlemlenen güven aralığı tahmin etmedeki yanlışlıklara bağlı olarak ortaya çıkan birincil hataları önlemektedir (MacKinnon vd., 2004).

3.3. Ölçme Araçları

Çalışmada hedonic ve eudaimonic yönelimi ölçek için HEMA-R ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması standart prosedür izlenerek gerçekleştirilmiştir. Ölçekte hedonik haz yönelimi üç maddeyi içermektedir: "zevk arayışı", "keyif arayışı", ve "eğlence arayışı". Hedonik konfor yönelimi iki maddeyi içermektedir: "her şeyin rahat olması arayışı" ve "rahatlama arayışı". Eudaimonic yönelim ise beş maddeyi içermektedir: "bir beceri geliştirmek, öğrenmek veya bir konuda içgörü kazanma arayışı", "inandığınız şeyi yapma arayışı", "mükemmelliğin veya kişisel bir idealin peşinden koşma arayışı", "içinizdeki en iyiyi kullanma arayışı", "başkalarına veya çevrenizdeki dünyaya katkıda bulunma arayışı". Katılımcılar, 1 = hiç önemli değil ile 7 = çok fazla önemli arasında değişen 7 puanlık bir ölçek kullanarak her bir ifadenin günlük faaliyetlere yönelik tipik güdülerine ne derece uyduğunu bildirmiştir.

HEMA-R ölçeğinin faktör yapısını incelemek için temel bileşenler (principle component) analizi ve varimax eksen döndürmesi tekniği kullanılarak KFA uygulanmıştır. Birinci çalışma için yapılan KFA neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0.870 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Bartlett küresellik testinin anlamlı olması ($X^2(45) = 1371.909, p < 0.001$) maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğuna işaret etmektedir. KFA'da özdeğerlerin (eigenvalues) birden büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. KFA analizi neticesinde üç faktörlü bir sonuç elde edilmiştir (Tablo-1). HEMA-R ölçeğinin açıkladığı toplam varyans %68.89'dur. Tablo-1, birinci çalışmaya ait faktör yüklerini göstermektedir.

HEMA-R ölçeğini oluşturan üç alt boyutun güvenilirlik analizi, Cronbach alfa (α) değeri hesaplanarak yapılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach alfa (α) katsayıları eudaimonik yönelim için 0.848, hedonik haz yönelimi için 0.821 ve hedonik konfor yönelimi için 0.618 olarak elde edilmiştir. Ölçekteki maddeler arasında iç tutarlılık değerleri iki alt ölçek için kabul edilebilir değer olan 0.70'ten yüksektir (Nunnally, 1978). Ayrıca ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0.852 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri [$X^2(32, N = 332) = 119; p < .001; X^2/sd = 3.72; RMSEA = 0.075; RMSEA \%90 CI [0.0732; 0.1080]; SRMR = 0.049; CFI = 0.936; TLI = 0.910$] olarak ölçülmüştür.

Tablo 1. HEMA-R ölçeğinin maddeleri ve faktör yükleri (Çalışma 1)

Maddeler	Eudaimonik Yönelim	Hedonik Haz Yönelimi	Hedonik Konfor Yönelimi
HEMAR2	0,838		
HEMAR3	0,780		
HEMAR8	0,761		
HEMAR10	0,745		
HEMAR5	0,530		
HEMAR6		0,849	
HEMAR4		0,845	
HEMAR9		0,699	
HEMAR7			0,871
HEMAR1			0,647

İkinci çalışmada KMO değerinin 0.878 ve Bartlett küresellik testinin ($X^2(45) = 1313.253, p < 0.001$) anlamlı olduğu tespit edilmiştir. KFA analizi üç faktörlü bir yapıya işaret etmektedir (Tablo-2). Bu çalışmada açıklanan toplam varyans %75.69'dur. Faktör yükleri Tablo-2'de yer almaktadır. HEMA-R ölçeğinin boyutlarının Cronbach alfa (α) katsayıları eudaimonik yönelim için 0.856, hedonik haz yönelimi için 0.923 ve hedonik konfor yönelimi için 0.712 olarak elde edilmiştir. Ayrıca ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı 0.897 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri [$X^2(32, N = 213) = 97.3; p < .001; X^2/sd = 3.04; RMSEA = 0.098; RMSEA \%90 CI [0.076; 0.120]; SRMR = 0.062; CFI = 0.950; TLI = 0.929$] olarak ölçülmüştür.

Tablo 2. HEMA-R ölçeğinin maddeleri ve faktör yükleri (Çalışma 2)

Maddeler	Eudaimonik Yönelim	Hedonik Haz Yönelimi	Hedonik Konfor Yönelimi
HEMAR2	0,827		
HEMAR3	0,812		
HEMAR10	0,808		
HEMAR8	0,800		
HEMAR5	0,540		
HEMAR6		0,910	
HEMAR9		0,889	
HEMAR4		0,850	
HEMAR1			0,849
HEMAR7			0,637

Yaşamda anlam boyutunun ölçümü için Steger, Frazier, Oishi ve Kaler (2006) tarafından geliştirilen “Yaşamdaki Anlam Ölçeği (The Meaning in Life Questionnaire - MLQ)” kullanılmıştır. MLQ, yaşamdaki anlamın operasyonel bir temsili olarak on maddeden oluşur. Ölçek iki ayrı ama birbiriyle ilişkili yapıdan oluşur: yaşamda AV (5 madde) ve yaşamda AA (5 madde). Maddeler, katılımcıların 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 7 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen ifadelerle katıldıklarını belirtmelerinin istendiği 7’li likert ölçeğinde ölçülür. Her iki alt ölçekten alınan puanlar 7 ile 35 arasında değişir ve yüksek puanlar hayatta anlamın varlığını veya anlam arayışını gösterir. Steger vd. (2006), bir öğrenci örneğinde MLQ-varlık ölçeği için 0.82 ile 0.86 arasında ve MLQ-arayış için 0.86 ile 0.87 arasında Cronbach alfa katsayıları bildirmiştir. Bu ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliği Türkçe olarak bildirilmiştir (Doğan vd., 2012; Sakal, 2018). Birinci çalışmada, MLQ-varlık ve MLQ-arayış ölçekleri için Cronbach’s Alpha katsayıları sırasıyla 0.786 ve 0.874 olarak bulunmuştur. Yaşamda anlam ölçeğinin açıkladığı toplam varyans %63.13 olarak bulunmuştur. DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($X^2 [34, N= 332] = 97.9; p<.001; X^2/sd= 2.88; RMSEA=0.075; RMSEA \%90 CI [0.0581; 0.0929]; SRMR= 0.041; CFI= 0.959; TLI= 0.946$) olarak ölçülmüştür. İkinci çalışmada, MLQ-varlık ve MLQ-arayış ölçekleri için Cronbach’s Alpha katsayıları sırasıyla 0.837 ve 0.879 olarak bulunmuştur. Yaşamda anlam ölçeğinin açıkladığı toplam varyans %66.96 olarak bulunmuştur. DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($X^2 [34, N= 213] = 95.2; p<.001; X^2/sd= 2.80; RMSEA=0.092; RMSEA \%90 CI [0.0704; 0.1140]; SRMR= 0.074; CFI= 0.948; TLI= 0.931$) olarak ölçülmüştür.

PİO’nun ölçümü için Diener vd. (2009, 2010) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Türkçe güvenilirliği ve geçerliliği Telef (2013) tarafından bildirilen ölçek 8 maddeden (örnek ifade: Amaçlı ve anlamlı bir yaşam sürdürüyorum) oluşmaktadır. Ölçek tek boyutlu ve 7’li Likert tipidir (1=Kesinlikle katılmıyorum – 7=Kesinlikle katılıyorum). Birinci çalışmada tek faktörlü yapısı desteklenen ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısı 0.908 ve ölçeğin açıkladığı toplam varyans %61.44 olarak bulunmuştur. DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($X^2 [20, N= 332] = 69.1; p<.001; X^2/sd= 3.46; RMSEA=0.086; RMSEA \%90 CI [0.0644; 0.0109]; SRMR= 0.030; CFI= 0.966; TLI= 0.952$) olarak ölçülmüştür. İkinci çalışmada tek faktörlü yapısı desteklenen ölçeğin Cronbach’s Alpha değeri 0.936 ve ölçeğin açıkladığı toplam varyans %69.73 olarak bulunmuştur. DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ($X^2 [20, N= 213] = 76.2; p<.001; X^2/sd= 3.81; RMSEA=0.115; RMSEA \%90 CI [0.0882; 0.1430]; SRMR= 0.032; CFI= 0.956; TLI= 0.939$) olarak ölçülmüştür.

4.Bulgular

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Tablo-3, birinci çalışmaya ait korelasyon bulgularını göstermektedir. Tablo-3’e göre, hedonik haz yönelimi ile anlam arayışı ($r= 0.263, p< 0.001$), anlam varlığı ($r= 0.114, p<0.05$) ve psikolojik iyi oluş ($r= 0.220, p< 0.001$) arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişki vardır. Diğer taraftan hedonik konfor yönelimi ile anlam arayışı ($r= 0.206, p< 0.001$) ve psikolojik iyi oluş ($r= 0.144, p< 0.01$) anlamlı pozitif ilişki vardır. HKY ile anlam varlığı arasında anlamlı ilişki yoktur. Eudaimonik yönelim ile anlam arayışı ($r= 0.381, p<0.001$), anlam varlığı ($r=0.390, p< 0.001$) ve psikolojik iyi oluş ($r= 0.451, p< 0.001$) arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişki vardır. Anlam arayışı ($r= 0.583$) ve anlam varlığı ($r= 0.690$) ile psikolojik iyi oluş arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır ($p< 0.001$).

Tablo 3. Korelasyon tablosu (Çalışma 1)

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1.Hedonik Haz Yönelimi	4,96	1,553					
2.Hedonik Konfor Yönelimi	4,43	1,615	,397***				
3.Eudaimonik Yönelim	5,55	1,277	,576***	,314***			
4.Anlam Arayışı	5,26	1,425	,263***	,206***	,381***		
5.Anlam Varlığı	5,11	1,318	,114*	,055	,390***	,530***	
6.Psikolojik İyi Oluş	5,21	1,307	,220***	,144**	,451***	,583***	,690***

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

Erişkin örnekleminin korelasyon bulguları Tablo-4'te yer almaktadır. Hedonik haz yönelimi ile anlam arayışı ($r= 0.142, p< 0.05$) ve psikolojik iyi oluş ($r= 0.175, p< 0.05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişki vardır. Diğer taraftan hedonik konfor yönelimi ile anlam arayışı ($r= 0.218, p< 0.01$) ve psikolojik iyi oluş ($r= 0.153, p< 0.05$) anlamlı pozitif ilişki vardır. HHY ve HKY ile anlam varlığı arasında anlamlı ilişki yoktur. Eudaimonik yönelim ile anlam arayışı ($r= 0.265, p<0.001$), anlam varlığı ($r=0.307, p< 0.001$) ve psikolojik iyi oluş ($r= 0.340, p< 0.001$) arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif ilişki vardır. Anlam arayışı ($r= 0.181, p< 0.01$) ve anlam varlığı ($r= 0.764, p< 0.001$) ile psikolojik iyi oluş arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ilişki vardır.

Tablo 4. Korelasyon tablosu (Çalışma 2)

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1.Hedonik Haz Yönelimi	4,60	1,775					
2.Hedonik Konfor Yönelimi	4,94	1,609	,649***				
3.Eudaimonik Yönelim	5,48	1,290	,491***	,559***			
4.Anlam Arayışı	4,59	1,663	,142*	,218*	,265***		
5.Anlam Varlığı	5,77	1,302	,074	,073	,307***	,150*	
6.Psikolojik İyi Oluş	5,43	1,194	,175*	,153*	,340***	,181**	,764***

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

Çalışma hipotezleri PROCESS Makro uygulaması ile test edilmiştir. Bu amaçla çalışma-1 için yapılan regresyon analizi bulguları Tablo 5 ve 6'da verilmiştir. PROCESS Makro uygulaması aracılık ve düzenleyicilik etki analizleri ile çok farklı durumsal aracılık etki modellerini gözlenen değişkenler üzerinden doğrusal regresyona dayanan yol analizi ile test eden bir uygulamadır. Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen Process Makro IBM SPSS ve SAS programları üzerine kurularak kullanılabilir. Process Makro uygulamasında aracı ve düzenleyici etkiye ilişkin hipotezler, Bootstrap tekniği ile elde edilen güven aralıkları üzerinden sınanmaktadır (Gürbüz, 2019). Bootstrap tekniği ile yapılan etki ve aracılık analizlerinin anlamlı olması için analiz neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki (confidence interval) değerlerinin, yani LLCI ve ULCI değerlerinin sıfır (0) değerini içermemesi gerekir (MacKinnon, 2007). Diğer yandan PROCESS Makro ile yapılan analizler söz konusu indekslerle paralel olarak önem değerlerini de (p) vermektedir.

Tablo-5'te hedonik ve eudaimonik yönelimin, AA, AV ve PİO üzerindeki etkisi ile AA ve AV'nin PİO üzerindeki etkisine ait sonuçlar yer almaktadır. Çalışmada incelenen aracılık etkisine dair veriler ise Tablo-6'da verilmiştir.

Tablo 5. Regresyon analizi sonuçları (Çalışma 1)

Tahminleyiciler	Sonuç Değişkenleri								
	AA		AV		PİO				
	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>b</i>	<i>S.H.</i>			
Model 1									
HHY	a_1	.242***	.049	a_2	.097*	.046	c_1	.073*	.032
AA	-	-	-	-	-	-	b_1	.255***	.041
AV	-	-	-	-	-	-	b_2	.528***	.043
Sabit	i_{M1}	4.059***	.241	-	4.625***	.241	i_{Y1}	.812***	.244
		$R^2 = .069$			$R^2 = .013$			$R^2 = .548$	
		$F(1; 330) = 93.789; p < .001$			$F(1; 330) = 4.337; p < .05$			$F(3; 328) = 132.516; p < .001$	
Model 2									
HKY	a_1	.182***	.048	a_2	.045	.045	c_1	.045	.031
AA	-	-	-	-	-	-	b_1	.264***	.041
AV	-	-	-	-	-	-	b_2	.529***	.044
Sabit	i_{M1}	4.453***	.224	-	4.906***	.212	i_{Y1}	.916***	.241
		$R^2 = .042$			$R^2 = .003$			$R^2 = .544$	
		$F(1; 330) = 14.578; p < .001$			$F(1; 330) = 0.993; p > .05$			$F(3; 328) = 130.412; p < .001$	
Model 3									
EY	a_1	.425***	.057	a_2	.402***	.052	c_1	.165***	.042
AA	-	-	-	-	-	-	b_1	.241***	.041
AV	-	-	-	-	-	-	b_2	.483***	.044
Sabit	i_{M1}	2.896***	.324	-	2.869***	.298	i_{Y1}	.556*	.249
		$R^2 = .145$			$R^2 = .152$			$R^2 = .562$	
		$F(1; 330) = 55.993; p < .001$			$F(1; 330) = 59.105; p < .001$			$F(3; 328) = 140.245; p < .001$	

HHY: Hedonik Haz Yönelimi; HKY: Hedonik Konfor Yönelimi; EY: Eudaimonik Yönelim; *** $p < 0,01$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; SH = Standart Hata; b = Beta.

Tablo 5'te üç model yer almaktadır. Bu modellerden birincisi HHY, AA, AV ve PİO değişkenleri arasındaki regresyon sonuçlarını göstermektedir. Bulgulara göre HHY'nin, AA'nı ($b = .242$, %95 CI [.1457, .3375], $t = 4.9561$, $p < .001$) ve AV'nı ($b = .097$, %95 CI [.0054, .1880], $t = 2.0825$, $p < .05$) anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. b (standardize olmayan beta) değerinin anlamlı olduğu hem tabloda yer alan p değerinin .05'den küçük olmasından hem de güven aralığına (CI) ait değerlerin 0 (sıfır) değeri kapsamamasından anlaşılmaktadır. HHY, AA'ndaki varyansın %6.9'unu ($R^2 = .069$), AV'ndaki varyansın %1.3'ünü ($R^2 = .013$) açıklamaktadır. Tahminleyicilerin sonuç değişkeni üzerindeki birlikte etkileri incelendiğinde, HHY ($b = .073$, %95 CI [.0087, .1362], $t = 2.2351$, $p < .05$), AA ($b = .255$, %95 CI [.1732, .3359], $t = 6.1550$, $p < .001$) ve AV ($b = .528$, %95 CI [.4427, .6135], $t = 12.1616$, $p < .001$) değişkenlerinin hepsinin PİO'yu anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Tahmin değişkenleri birlikte sonuç değişkenindeki (PİO) varyansın %54.8'ini ($R^2 = .548$) açıklamaktadır. Aracı değişkenlerin (M: AA ve AV) olmadığı bir modelde HHY, PİO'yu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir ($b = .185$, %95 CI [.0961, .2739], $t = 4.0927$, $p < .001$, $R^2 = .048$).

İkinci modele ait regresyon sonuçlarına göre HKY, AA'nı ($b = .182$, %95 CI [.0880, .2751], $t = 3.8181$, $p < .001$) anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. HKY'nin, AV ($b = .045$, %95 CI [-.0436, .1330], $t = 0.9966$, $p > .05$) üzerinde anlamlı etkisi yoktur. HKY, AA'ndaki varyansın %4.2'sini ($R^2 = .042$) açıklamaktadır. Tahminleyicilerin sonuç değişkeni üzerindeki birlikte etkileri incelendiğinde, HKY ($b = .045$, %95 CI [-.0160, .1056], $t = 1.4490$, $p > .05$), AA ($b = .264$, %95 CI [.1832, .3454], $t = 6.4126$, $p < .001$) ve AV ($b = .529$, %95 CI [.4432, .6151], $t = 12.1138$, $p < .001$) değişkenlerinde HKY hariç diğerlerinin PİO'yu anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Tahmin değişkenleri birlikte sonuç değişkenindeki (PİO) varyansın %54.4'ünü ($R^2 = .544$) açıklamaktadır. Aracı değişkenlerin olmadığı bir modelde HKY, PİO'yu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir ($b = .117$, %95 CI [.0297, .2032], $t = 2.6409$, $p < .01$, $R^2 = .021$).

Üçüncü model EY, AA, AV ve PİO değişkenleri arasındaki regresyon sonuçlarını göstermektedir. Buna göre EY, AA'nı ($b = .425$, %95 CI [.3134, .5370], $t = 7.4829$, $p < .001$) ve AV'nı ($b = .402$, %95 CI [.2995, .5054], $t = 7.6880$, $p < .001$) anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. EY, AA'ndaki varyansın %14.5'ini ($R^2 = .145$), AV'ndaki varyansın %15.2'sini ($R^2 = .152$) açıklamaktadır. Tahminleyicilerin sonuç değişkeni üzerindeki birlikte etkileri incelendiğinde, EY ($b = .165$, %95 CI [.0828, .2468], $t = 3.9545$, $p < .001$), AA ($b = .241$, %95 CI [.1613, .3208], $t = 5.9458$, $p < .001$) ve AV ($b = .483$, %95 CI [.3968, .5699], $t = 10.9836$, $p < .001$) değişkenlerinin hepsinin PİO'yu anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Tahmin değişkenleri birlikte sonuç değişkenindeki (PİO) varyansın %56.2'sini ($R^2 = .562$) açıklamaktadır. Aracı değişkenlerin olmadığı bir modelde EY, PİO'yu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir ($b = .462$, %95 CI [.3629, .5607], $t = 9.1824$, $p < .001$, $R^2 = .204$).

Öğrencilerin BT değerlerinin PİO'una etkisinde, yaşamda anlam boyutlarının aracılık rolü olup olmadığını test etmek amacıyla bootstrap yöntemini esas alan regresyon analizi yapılmıştır. Bu amaçla yapılan regresyon analiz sonuçları Tablo 6'da raporlanmıştır. Analizlerde bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Aracılık etki analizlerinde, araştırma hipotezinin desteklenebilmesi için analizi neticesinde elde edilen %95 güven aralığındaki (confidence interval, CI) değerlerin sıfır (0) değerini kapsamaması gerekmektedir. Sonuçların anlamlılık düzeyi "düzeltilmiş yanlışlık ve hızlandırılmış güven aralığı" (BCA CI) değerleri ile raporlanmaktadır. Ki Kare (K^2) değeri (tamamen standardize edilmiş dolaylı etki) ise bu ilişkinin etki seviyesini vermektedir. Etki büyüklükleri yorumlanırken genellikle $K^2 = .01$ 'e yakın ise düşük etki, $K^2 = .09$ 'a yakın ise orta etki, $K^2 = .25$ 'e yakın ise yüksek etki şeklinde yorumlanır (Gürbüz, 2019; Preacher & Kelley, 2011).

Tablo 6. Aracılık etkisi (Çalışma 1)

Değişkenler	Direkt Etki			Endirekt Etki			Tam Standardize Etki		
	PE	PBC 95% CI		PE	PBC 95% CI		PE	PBC 95% CI	
	<i>b</i>	LLCI	ULCI	<i>b</i>	BootLLCI	BootULCI	<i>b</i>	BootLLCI	BootULCI
HHY	.072	.0087	.1362	-	-	-	-	-	-
AA	-	-	-	.062	.0298	.1011	.073	.0350	.1185
AV	-	-	-	.051	-.0010	.1048	.061	-.0027	.1247
HKY	.045	-.0160	.1056	-	-	-	-	-	-
AA	-	-	-	.048	.0185	.0856	.059	.0234	.1036
AV	-	-	-	.024	-.0244	.0730	.029	-.0308	.0875
EY	.165	.0828	.2468	-	-	-	-	-	-
AA	-	-	-	.103	.0540	.1624	.100	.0537	.1543
AV	-	-	-	.195	.1311	.2654	.190	.1285	.2562

Notlar: N = 332; PBC: Yüzdeler Bootstrap Güven Aralıkları; CI: Güven Aralığı; PE: Tahmin Noktası; b : Standardize Edilmemiş Beta Katsayısı; LLCI: Güven Aralığı Alt Seviyesi; ULCI: Güven Aralığı Üst Seviyesi; Bootstrap Yeniden Örnekleme: 5000; ** $p < .01$; * $p < .05$; SH = Standart Hata; b = Beta.

Tablo-6'ya göre, AA'nın ($b = .062$, 95% BCA CI [.0298, .1011]) HHY ile PİO ilişkisinde aracı etkiye sahip olduğu görülmektedir. AV'nın ise bu ilişkide ($b = .051$, 95% BCA CI [-.0010, .1048]) aracı etkiye sahip olmadığı bulunmuştur. AA'nın aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü (K^2) sırasıyla .073 (orta etki) düzeyindedir. Benzer şekilde AA'nın ($b = .048$, 95% BCA CI [.0185, .0856]) HKY ile PİO ilişkisinde aracı etkiye sahipken, AV'nın ($b = .024$, 95% BCA CI [-.0244, .0730]) aracı etkisinin olmadığı görülmüştür. AA'nın aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğü (K^2) .059 (orta etki) düzeyindedir. Diğer taraftan, hem AA'nın ($b = .103$, 95% BCA CI [.0540, .1624]) hem de AV'nın ($b = .195$, 95% BCA CI [.1311, .2654]) EY ile

PİO ilişkisinde aracı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklükleri (K^2) sırasıyla .100 (orta etki) ve .190 (yüksek etki) düzeyindedir.

Çalışma-1 için yapılan regresyon analizi bulguları Tablo 7 ve 8'de verilmiştir.

Tablo 7. Regresyon analizi sonuçları (Çalışma 2)

Tahminleyiciler	Sonuç Değişkenleri						PİO		
	AA		AV		PİO				
	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>b</i>	<i>S.H.</i>	<i>b</i>	<i>S.H.</i>			
Model 1									
HHY	a_1	.133*	.064	a_2	.054	.050	c_1	.069*	.030
AA	-	-	-	-	-	-	b_1	.039	.032
AV	-	-	-	-	-	-	b_2	.686***	.041
Sabit	i_{M1}	3.981***	.315	-	5.328***	.241	i_{Y1}	1.107***	.267
		$R^2 = .020$			$R^2 = .006$			$R^2 = .598$	
		$F(1; 211) = 4.3499; p < .05$			$F(1; 211) = 1.147; p > .05$			$F(3; 209) = 103.566; p < .001$	
Model 2									
HKY	a_1	.225**	.069	a_2	.059	.056	c_1	.065	.034
AA	-	-	-	-	-	-	b_1	.036	.033
AV	-	-	-	-	-	-	b_2	.688***	.041
Sabit	i_{M1}	3.483***	.361	-	5.287***	.289	i_{Y1}	1.108***	.286
		$R^2 = .047$			$R^2 = .005$			$R^2 = .595$	
		$F(1; 211) = 10.487; p < .01$			$F(1; 211) = 1.115; p > .05$			$F(3; 209) = 102.326; p < .001$	
Model 3									
EY	a_1	.341***	.086	a_2	.310***	.066	c_1	.098*	.044
AA	-	-	-	-	-	-	b_1	.032	.033
AV	-	-	-	-	-	-	b_2	.664***	.042
Sabit	i_{M1}	2.725***	.482	-	3.877***	.372	i_{Y1}	1.039*	.292
		$R^2 = .070$			$R^2 = .094$			$R^2 = .597$	
		$F(1; 211) = 15.874; p < .001$			$F(1; 211) = 21.980; p < .001$			$F(3; 209) = 103.296; p < .001$	

HHY: Hedonik Haz Yönelimi; HKY: Hedonik Konfor Yönelimi; EY: Eudaimonik Yönelim; *** $p < 0,01$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; SH = Standart Hata; b = Beta.

Tablo 7'de yer alan modellerden birincisi HHY, AA, AV ve PİO değişkenleri arasındaki regresyon sonuçlarını göstermektedir. Bulgulara göre HHY'nin, AA'nı ($b = .133$, %95 CI [.0073, .2589], $t = 2.0856$, $p < .05$) anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. HHY, AA'ndaki varyansın %2'sini ($R^2 = .020$) açıklamaktadır. Tahminleyicilerin sonuç değişkeni üzerindeki birlikte etkileri incelendiğinde, HHY ($b = .069$, %95 CI [.0100, .1277], $t = 2.3073$, $p < .05$), AA ($b = .039$, %95 CI [-.0241, .1027], $t = 1.2225$, $p > .05$) ve AV ($b = .686$, %95 CI [.6055, .7661], $t = 16.8325$, $p < .001$) değişkenlerinden HHY ve AV'nın PİO'yu anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Tahmin değişkenleri birlikte sonuç değişkenindeki (PİO) varyansın %59.8'ini ($R^2 = .598$) açıklamaktadır. Aracı değişkenlerin (M: AA ve AV) olmadığı bir modelde HHY, PİO'yu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir ($b = .111$, %95 CI [.0211, .2011], $t = 2.4324$, $p < .05$, $R^2 = .027$).

İkinci modele ait regresyon sonuçlarına göre HKY, AA'nı ($b = .225$, %95 CI [.0880, .3616], $t = 3.2384$, $p < .01$) anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. HKY'nin, AV ($b = .059$, %95 CI [-.0508, .1682], $t = 1.0561$, $p > .05$) üzerinde anlamlı etkisi yoktur. HKY, AA'ndaki varyansın %4.7'sini ($R^2 = .047$) açıklamaktadır. Tahminleyicilerin sonuç değişkeni üzerindeki birlikte etkileri incelendiğinde, HKY ($b = .065$, %95 CI [-.0008, .1312], $t = 1.9468$, $p > .05$), AA ($b = .036$, %95 CI [-.0287, .1003], $t = 1.0952$, $p > .05$) ve AV ($b = .688$, %95 CI [.6069, .7681], $t = 16.8239$, $p < .001$) değişkenlerinden yalnızca AV'nın PİO'yu anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Tahmin değişkenleri birlikte sonuç değişkenindeki (PİO) varyansın %59.5'ini ($R^2 = .595$) açıklamaktadır. Aracı değişkenlerin olmadığı bir modelde HKY, PİO'yu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir ($b = .114$, %95 CI [.0141, .2131], $t = 2.2505$, $p < .05$, $R^2 = .023$).

Üçüncü model EY, AA, AV ve PİO değişkenleri arasındaki regresyon sonuçlarını göstermektedir. Buna göre EY, AA'nı ($b = .341$, %95 CI [.1723, .5097], $t = 3.9842$, $p < .001$) ve AV'nı ($b = .310$, %95 CI [.1797, .4404], $t = 4.6882$, $p < .001$) anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. EY, AA'ndaki varyansın %7'sini ($R^2 = .070$), AV'ndaki varyansın %9.4'ünü ($R^2 = .094$) açıklamaktadır. Tahminleyicilerin sonuç değişkeni üzerindeki birlikte etkileri incelendiğinde, EY ($b = .098$, %95 CI [.0115, .1846], $t = 2.2337$, $p < .05$) ve AV ($b = .664$, %95 CI [.5806, .7478], $t = 15.6581$, $p < .001$) değişkenlerinin PİO'yu anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilediği görülmektedir. AA ($b = .032$, %95 CI [-.0325, .0968], $t = .9808$, $p > .05$) ise anlamlı bir etkiye sahip değildir. Tahmin değişkenleri birlikte sonuç değişkenindeki (PİO) varyansın %59.7'sini ($R^2 = .597$) açıklamaktadır. Aracı değişkenlerin olmadığı bir modelde EY, PİO'yu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir ($b = .315$, %95 CI [.1968, .4331], $t = 5.2561$, $p < .001$, $R^2 = .116$).

Tablo 8. Aracılık etkisi (Çalışma 2)

Değişkenler	Direkt Etki			Endirekt Etki			Tam Standardize Etki		
	PE	PBC 95% CI		PE	PBC 95% CI		PE	PBC 95% CI	
	<i>b</i>	LLCI	ULCI	<i>b</i>	BootLLCI	BootULCI	<i>b</i>	BootLLCI	BootULCI
HHY	.069	.0100	.1277	-	-	-	-	-	-
AA	-	-	-	.005	-.0048	.0190	.008	-.0073	.0268
AV	-	-	-	.037	-.0331	.1087	.055	-.0495	.1566
HKY	.065	-.0008	.1312	-	-	-	-	-	-
AA	-	-	-	.008	-.0091	.0302	.011	-.0131	.0395
AV	-	-	-	.040	-.0424	.1204	.054	-.0577	.1577
EY	.098	.0115	.1846	-	-	-	-	-	-
AA	-	-	-	.011	-.0180	.0377	.012	-.0208	.0404
AV	-	-	-	.206	.1090	.2996	.223	.1147	.3253

Notlar: N = 332; PBC: Yüzdeleri Bootstrap Güven Aralıkları; CI: Güven Aralığı; PE: Tahmin Noktası; b: Standardize Edilmemiş Beta Katsayısı; LLCI: Güven Aralığı Alt Seviyesi; ULCI: Güven Aralığı Üst Seviyesi; Bootstrap Yeniden Örnekleme: 5000; ** P < 0,01; * p < 0,05; SH = Standart Hata; b= Beta.

Tablo-8'e göre, AA'nın ($b = .005$, 95% BCA CI [-.0048, .0190]) ve AV'nin ($b = .037$, 95% BCA CI [-.0331, .1087]) HHY ile PİO ilişkisinde aracı etkiye sahip olmadığı bulunmuştur. Benzer şekilde AA'nın ($b = .008$, 95% BCA CI [-.0091, .0302]) ve AV'nin ($b = .040$, 95% BCA CI [-.0424, .1204]) HKY ile PİO ilişkisinde aracı etkiye sahip olmadığı bulunmuştur. Diğer taraftan, AA'nın ($b = .011$, 95% BCA CI [-.0180, .0377]) EY ile PİO ilişkisinde aracı etkiye sahip olmadığı, AV'nin ise ($b = .206$, 95% BCA CI [.1090, .2996]) aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. AV'nin aracılık etkisinin tam standardize etki büyüklüğünün (K^2) .223 (yüksek etki) düzeyindedir.

5.Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada hedonik haz yönelimi, hedonik konfor yönelimi, eudaimonik yönelim, anlam arayışı, anlam varlığı ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Birinci çalışmanın regresyon analizi bulgularına göre (Tablo-5) araştırmanın H_{1a}, H_{1b}, H_{1c}, H_{2b}, H_{2c}, H_{3a}, H_{3b}, H_{3c}, H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri desteklenirken, H_{2a} hipotezi desteklenmemiştir. Aracılık etkisi analizi sonuçları (Tablo-6) ışığında araştırmanın H_{5b} hipotezi desteklenirken, H_{5a} hipotezi kısmen desteklenmiştir. İkinci çalışma bulgularına göre (Tablo-7) araştırmanın H_{1b}, H_{1c}, H_{2b}, H_{2c}, H_{3a}, H_{3b}, H_{3c} ve H_{4a} hipotezleri desteklenirken, H_{1a}, H_{2a} ve H_{4b} hipotezleri desteklenmemiştir. Aracılık etkisi analizi sonuçları (Tablo-8) ışığında araştırmanın H_{5b} hipotezi kısmen desteklenirken, H_{5a} hipotezi desteklenmemiştir.

İlk olarak, iki çalışmada da eudaimonik yönelim PİO hali üzerinde daha yüksek bir etki oluşturmuştur. Bunlar, eudaimonia peşinde koşmanın hedonia peşinde koşmaktan daha yüksek derecede iyi oluşu teşvik ettiğini göstermektedir. Bu durum Zeng ve Chen (2020), Li, Zhang, Jia ve Kong (2021) ile benzerlik göstermektedir. Öte yandan hedonik haz ve hedonik konfor güdülerinin PİO üzerindeki etkisi çok zayıftır.

EY, her ki çalışmada AA ve AV üzerinde etkili iken, HHY ve HKY yalnızca AA'nı teşvik etmektedir (Çalışma1'de HHY'nin AV üzerindeki çok zayıf etki hariç). Eudaimonik yönelim ve yaşamda anlam, -örneğin yaşamda anlam arayışını ve faaliyetleri seçerken- başkalarının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaya içerir (Peterson vd., 2005). Diğer taraftan farkındalık temelli müdahalelerin yaşamda algılanan amacı artırdığı bulunmuştur (Carmody vd. 2009; Jacobs vd. 2011). Bununla birlikte eudaimonik yaklaşım ve yaşamda anlam ortak unsurları olarak kabul edilen diğer hususlar pro-sosyallik, özgünlük ve kişisel gelişimdir (Peterson vd. 2005; Ryf ve Singer 2008). O halde eudaimonik güdüler yaşamda deneyimlenen anlamı destekleyen önemli bir faktör olarak görülebilir. Öte yandan hedonik güdülerin AV'nı desteklemezken, AA'nı teşvik etmesi, eudaimonia ve hedonia'nın yaşamda AA'nı farklı yollarla teşvik ettiği şeklinde yorumlanabilir. Örneğin, hedonik yönelim kaynaklı anlam arayışının anlam eksikliği deneyiminin bir ifadesi olması olasıdır. Bu durum gelecek çalışmalarda ele alınabilir.

Çalışmalarda AV ile PİO arasında yüksek bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgular, Vohs, Aaker ve Catapano (2019) tarafından yapılan literatür değerlendirmesi ile tutarlıdır. Yaşamda anlam deneyimi iyi oluşun en önemli kaynaklarından biri olarak görülebilir. Bununla birlikte AA ile PİO arasındaki ilişki çalışmalarda farklılık göstermiştir. Birinci çalışmada orta düzeyde ilişki varken, ikinci çalışmada çok zayıf ilişki vardır. Bu farklılık her iki örneklemin arayış motivasyonlarının farklı olması ile açıklanabilir (Steger, Kashdan, Sullivan ve Lorentz, 2008). AA ile AV arasındaki ilişki birinci çalışma ($r = 0.530$, $p < 0.001$) ve ikinci çalışmada ($r = 0.150$, $p < 0.05$) farklı motivasyonlara işaret etmektedir. Her iki çalışmanın pozitif deneyim (Elliot ve Thrash, 2002) ya da keşfedici arayış (Sakal, 2022) grubundadır. Bununla birlikte ikinci çalışmanın katılımcıları arasında negatif deneyimden kaçınan -ya da kurgulayıcı arayış motivasyonuna sahip- birey sayısının birinci çalışmadakilerden daha fazla olduğu söylenebilir.

Çalışma bulguları HEMA-R'nin üç faktörlü yapısını desteklemektedir (Bujacz vd. 2014; Asano vd., 2014, 2018; Asano vd., 2021). Bulgularımız, HEMA-R'nin Türkçe versiyonunun hem hedonik haz ve hedonik konfor hem de eudaimonik güdülerde kabul edilebilir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermiştir. HEMA-R'nin Türkçe versiyonunun tatmin edici bir iç tutarlılık ve yapı geçerliliğine sahip olması, araştırmacıların HEMA-R'yi Türk bir örnekleme insanları için iyi oluşu nasıl takip ettiklerini ölçmek amacıyla kullanabileceklerini göstermektedir.

HEMA-R alt boyutlarının ortalama puanları önemli bilgiler sunmaktadır. Her iki çalışmada da EY ortalama puanlarının HHY ve HKY puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular bazı çalışmalarla tutarlı iken (Zeng ve Chen, 2020) bazılarıyla tutarlı değildir (Li, Zhang, Jia ve Kong, 2021; Asano, Igarashi ve Tsukamoto, 2020).

Erişkinlerden oluşan ve yaş ortalaması daha yüksek olan ikinci grupta HHY ortalama puanı daha düşükken, HKY ortalama puanı daha yüksektir. Bu sonuç hedonik konfor motivasyonu yaşla birlikte artabilir ve hedonik haz motivasyonu genellikle yaşla birlikte azalır (LeFebvre ve Huta, 2021) şeklindeki beklentiyle uyumludur. LeFebvre ve Huta (2021), literatüre dayanarak, anlam, özgünlük ve mükemmellik bileşenleri de dahil olmak üzere eudaimonik motivasyonun çoğunun sabit kalacağını veya yaşla birlikte artacağını, gelişim bileşeninin ise sabit kalacağını veya yaşla birlikte azalacağını değerlendirmiştir. Bu çalışmada üniversite öğrencilerinden (ort.= 5.55) ve erişkinlerden (ort.= 5.48) oluşan örneklemelerin EY ortalama puanları birbirine çok yakındır. Maddeler düzeyinde incelediğimizde 5. madde ortalama puanında azalma görülmektedir. Bu durum “kişisel bir idealin peşinde koşma arayışı”nda ki *bireyci* imadan kaynaklanabilir. Ayrıca sözü edilen bu bireyci ima, bu maddenin faktör yükünün görece düşük olması ve kayda değer bir oranda HHY faktörüne de yüklenmesinde açıklayıcı olabilir. Güçlü bir hedonik kavram olan “relaxation/rahatlama” maddesinde (madde 1) ise tersi bir durum gözlenmiştir. Ölçekte bu maddenin görece faktör yükü düşüktür ve kayda değer oranda EY faktörüne de yüklenmiştir. Bunun nedeni “relaxation/rahatlama” maddesinin “huzur” ve “dinginlik” iması olabilir. Dinginliğin eudaimonia ile ilişkili olduğu söylenebilir, çünkü bir bütünleşme hali olma eğilimindedir.

Bu araştırma farklı kısıtlara sahiptir. Öncelikle çalışmalar araştırma değişkenlerinin kesitsel öz bildirim ölçümlerine dayanmaktadır. Diğer taraftan mevcut örneklem çevrimiçi olarak toplanmıştır ve demografik ve sosyoekonomik özellikler açısından Türkiye nüfusunu doğrudan temsil etmeyebilir. Motivasyonların konu edildiği çalışmalar kültüre duyarlıdır. Bu yönüyle HEMA-R daha büyük örneklemelerde kültürlerarası bakış açısıyla değerlendirilmelidir. HEMA örgütsel davranış alanında önemli bir araştırma hattı oluşturma potansiyeline sahiptir.

Kaynakça

- Asano, R., Igarashi, T., & Tsukamoto, S. (2014). The hedonic and Eudaimonic motives for activities (HEMA) in Japan: The pursuit of well-being. *Japanese Journal of Psychology*, 85(1), 69-79.
- Asano, R., Igarashi, T., & Tsukamoto, S. (2020). The hedonic and eudaimonic motives for activities: Measurement invariance and psychometric properties in an adult Japanese sample. *Frontiers in Psychology*, 11, 1220.
- Asano, R., Tsukamoto, S., Igarashi, T., & Huta, V. (2021). Psychometric properties of measures of hedonic and eudaimonic orientations in Japan: The HEMA scale. *Current Psychology*, 40, 390-401.
- Brassai, L., Piko, B. F., & Steger, M. F. (2012). Existential attitudes and Eastern European adolescents' problem and health behaviors: Highlighting the role of the search for meaning in life. *The Psychological Record*, 62(4), 719-734.
- 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.
- Baumeister, R. F. (1991). *Meanings of life*. Guilford Press.
- Bujacz, A., Vittersø, J., Huta, V., & Kaczmarek, L. D. (2014). Measuring hedonia and eudaimonia as motives for activities: Cross-national investigation through traditional and Bayesian structural equation modeling. *Frontiers in Psychology*, 5, 984.
- Carmody, J., Baer, R. A., Lykins, E., & Olendzki, N. (2009). An empirical study of the mechanisms of mindfulness in a mindfulness-based stress reduction program. *Journal of Clinical Psychology*, 65(6), 613-626.
- Chamberlain, K., & Zika, S. (1988). Religiosity, life meaning and wellbeing: Some relationships in a sample of women. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 411-420.
- Dezutter, J., Casalin, S., Wachholtz, A., Luyckx, K., Hekking, J., & Vandewiele, W. (2013). Meaning in life: An important factor for the psychological well-being of chronically ill patients? *Rehabilitation Psychology*, 58 (4), 334-341.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403-425.
- Diener, E., Diener, M., & Diener, C. (2009). Factors predicting the subjective well-being of nations. In *Culture and well-being* (pp. 43-70). Springer, Dordrecht.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D. W., Oishi, S., & Biswas-Diener, R. (2010). New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social indicators research*, 97(2), 143-156.
- Doğan, T., Sapmaz, F., Tel, F. D. Sapmaz, S., & Temizel, S. (2012). Meaning in life and subjective well-being among Turkish university students. *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, 55, 612-617.
- Edmonds, S., & Hooker, K. (1992). Perceived changes in life meaning following bereavement. *OMEGA-Journal of Death and Dying*, 25(4), 307-318.
- Elliot, A. J., & Thrash, T. M. (2002). Approach-avoidance motivation in personality: approach and avoidance temperaments and goals. *Journal of personality and social psychology*, 82(5), 804.
- Emmons, R. A. (2003). Personal goals, life meaning, and virtue: Wellsprings of a positive life. In C. L. M. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: Positive psychology and the life well-lived* (pp. 105-128). Washington, DC: American Psychological Association.
- Frankl, V. E. (1963). *Man's search for meaning: Revised and updated*. WW Publisher.
- García-Alandete, J. (2015). Does meaning in life predict psychological well-being?. *The European Journal of Counselling Psychology*, 3(2), 89-98.
- Groot, J. I. M., & Steg, L. (2008). Value orientations to explain beliefs related to environmental significant behavior: How to measure egoistic, altruistic, and biospheric value orientations. *Environment and Behavior*, 40, 330-354.

- Gürbüz, S. (2019). Aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık.
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach. New York: The Guilford Press.
- Hicks, J. A., & King, L. A. (2009). Positive mood and social relatedness as information about meaning in life. *The Journal of Positive Psychology*, 4(6), 471-482.
- Huta, V. (2016). Eudaimonic and hedonic orientations: Theoretical considerations and research findings. In J. Vittersø (Ed.), *Handbook of eudaimonic well-being* (pp. 215-231). New York, NY: Springer.
- Huta, V., & Ryan, R. M. (2010). Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies*, 11(6), 735-762.
- Huta, V., & Waterman, A. S. (2014). Eudaimonia and its distinction from hedonia: Developing a classification and terminology for understanding conceptual and operational definitions. *Journal of Happiness Studies*, 15(6), 1425-1456.
- Ivtzan, I., Lomas, T., Hefferon, K., & Worth, P. (2020). İkinci Dalga Pozitif Psikoloji: Yaşamın Karanlık Yanını Kucaklamak. *Kaknüs Psikoloji*.
- Jacobs, T. L., Epel, E. S., Lin, J., Blackburn, E. H., Wolkowitz, O. M., Bridwell, D. A., et al. (2011). Intensive meditation training, immune cell telomerase activity, and psychological mediators. *Psychoneuroendocrinology*, 36(5), 664-681.
- Ju, H., Shin, J. W., Kim, C. W., Hyun, M. H., & Park, J. W. (2013). Mediation effect of meaning in life on the relationship between optimism and well-being in community elderly. *Archives of Gerontology and Geriatrics*, 56(2), 309-313.
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (Eds.). (1999). *Well-being: The foundations of hedonic psychology*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). A dark side of the American dream: correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of personality and social psychology*, 65(2), 410.
- Kasser, T., & Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and social psychology bulletin*, 22(3), 280-287.
- King, L. A., Hicks, J. A., Krull, J. L., & Del Gaiso, A. K. (2006). Positive affect and the experience of meaning in life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 176-196.
- King, L. A., & Napa, C. K. (1998). What makes a life good?. *Journal of personality and social psychology*, 75(1), 156.
- Kinnier, R. T., Metha, A. T., Keim, J. S., Okey, J. L., Adler-Tabia, R. L., Berry, M. A., & Mulvenon, S. W. (1994). Depression, meaninglessness, and substance abuse in "normal" and hospitalized adolescents. *Journal of Alcohol and Drug Education*, 101-111.
- Kitayama, S., Markus, H.R., & Kurokawa, M. (2000). Culture, emotion, and well-being: Good feelings in Japan and the United States. *Cognition and Emotion*, 14 (1), 93-124.
- Krok, D. (2015). The role of meaning in life within the relations of religious coping and psychological well-being. *Journal of Religion and Health*, 54(6), 2292-2308.
- LeFebvre, A., & Huta, V. (2021). Age and gender differences in eudaimonic, hedonic, and extrinsic motivations. *Journal of happiness studies*, 22(5), 2299-2321.
- Li, W., Zhang, L., Jia, N., & Kong, F. (2021). Validation of the Hedonic and Eudaimonic Motives for Activities-Revised scale in Chinese adults. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(8), 3959.
- McGregor, I., & Little, B. R. (1998). Personal projects, happiness, and meaning: on doing well and being yourself. *Journal of personality and social psychology*, 74(2), 494.
- MacKinnon, D. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York: Roudledge.
- Maddi, S. R. (1970). The search for meaning. In *Nebraska symposium on motivation* (Vol. 17, pp. 134-183).
- Mascaro, N., & Rosen, D. H. (2005). Existential meaning's role in the enhancement of hope and prevention of depressive symptoms. *Journal of personality*, 73(4), 985-1014.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: The full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6(1), 25-41.
- Preacher, K.J., & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effects. *Psychological Methods*, 16, 93 - 115.
- Reker, G. T. (2000). Theoretical perspective, dimensions, and measurement of existential meaning. In G. T. Reker & K. Chamberlain (Eds.), *Exploring existential meaning: optimizing human development across the life span* (pp. 39-58). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Reker, G. T. (2005). Meaning in life of young, middle-aged, and older adults: Factorial validity, age, and gender invariance of the Personal Meaning Index (PMI). *Personality and Individual Differences*, 38(1), 71-85.
- Reker, G. T., & Wong, P. T. (1988). Aging as an individual process: Toward a theory of personal meaning. In: J. E. Birren, ve V. L. Bengston (Eds), *Emergent Theories of Aging*, 214-246. New York: Springer.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Ryan, R. M., Huta, V., & Deci, E. L. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 139-170.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.

- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13-39.
- Sakal, Ö. (2018). Mükemmeliyetçilik ve yaşamda anlam. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(03), 37-55.
- Sakal, Ö. (2022). Kültür ve Psikolojik İyi Oluş: Yaşamda Anlamın Aracılık Etkisi. *İşletme Biliminde Güncel Konulara Bütünsel Bakış: Teori, Uygulama ve Yaklaşımlar*. (Ed.) Sönmez, A. R. Ve Ala, T., Orion Akademi, Ankara, ss.165-197.
- Shek, D. T. (1992). Meaning in life and psychological well-being: An empirical study using the Chinese version of the Purpose in Life Questionnaire. *The Journal of Genetic Psychology*, 153(2), 185-200.
- Steger, M. F. (2012). Making meaning in life. *Psychological Inquiry*, 23(4), 381-385.
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S. & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology*, 53 (1), 80-93.
- Steger, M. F., Kashdan, T. B., Sullivan, B. A. & Lorentz, D. (2008). Understanding the search for meaning in life: Personality, cognitive style, and the dynamic between seeking and experiencing meaning. *Journal of Personality*, 76 (2), 199-228.
- Steger, M. F., Kawabata, Y., Shimai, S., & Otake, K. (2008). The meaningful life in Japan and the United States: Levels and correlates of meaning in life. *Journal of Research in Personality*, 42(3), 660-678.
- Steger, M. F., Oishi, S., & Kashdan, T. B. (2009). Meaning in life across the life span: Levels and correlates of meaning in life from emerging adulthood to older adulthood. *The Journal of Positive Psychology*, 4 (1), 43-52.
- Suh, H., Gnilka, P. B., & Rice, K. G. (2017). Perfectionism and well-being: A positive psychology framework. *Personality and Individual Differences*, 111, 25-30.
- Thompson, N. J., Coker, J., Krause, J. S., & Henry, E. (2003). Purpose in life as a mediator of adjustment after spinal cord injury. *Rehabilitation Psychology*, 48(2), 100.
- Telef, B. B. (2013). Psikolojik İyi Oluş Ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(3), 374-384.
- Tsai, J. L., Knutson, B., & Fung, H. H. (2006). Cultural variation in affect valuation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(2), 288-307.
- Uchida, Y., & Kitayama, S. (2009). Happiness and unhappiness in east and west: Themes and variations. *Emotion*, 9(4), 441-456.
- Vohs, K.D., Aaker, J.L., & Catapano, R. (2019). It's not going to be that fun: negative experiences can add meaning to life. *Current Opinion in Psychology*, 26, 11-14.
- Zeng, Z., & Chen, H. (2020). Distinct associations of hedonic and eudaimonic motives with well-being: Mediating role of self-control. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(15), 5547.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197.

2. OTURUM

Havacılıkta Çalışan Davranışı

Sahne Arkasındaki Kahramanlar: Hava Aracı Teknisyenlerinin Aşırı Vasıflılıkları ve İşe Tutkunlukları

Dr. Tugay ÖNEY

Türk Silahlı Kuvvetleri, tugay38991167@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Nida PALABIYIK

Yozgat Bozok Üniversitesi, nida.palabiyik@bozok.edu.tr

Doç. Dr. Seçil ULUFER KANSOY

Kırklareli Üniversitesi, seciluluferkansoy@klu.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, algılanan aşırı vasıflılığın işe tutkunluk üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaçla Türk sivil havacılık sektöründe çalışan 182 hava aracı bakım teknisyeninden kolayda örneklem yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma modeli doğrultusunda geçerliliği ve güvenilirliği test edilen ölçekler vasıtasıyla korelasyon ve basit regresyon analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda, teknisyenlerin vasıflılık algılarının uyumlu işe tutkunlukları üzerinde olumlu etkisi ve basitlik algılarının ise uyumlu işe tutkunlukları üzerinde olumsuz etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, vasıflılık algılarının takıntılı işe tutkunlukları üzerinde olumlu etkisi ve yakıştırmamanın ise takıntılı işe tutkunluk üzerinde negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara karşın basitlik algısının takıntılı işe tutkunluk üzerinde ve yakıştırmamanın uyumlu işe tutkunluk üzerinde anlamlı etkileri tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Vasıflılık, Algılanan Aşırı Vasıflılık, Tutkunluk, İşe Tutkunluk, Havacılık Sektörü.

1. Giriş

Geleneksel iş yaşamından çağdaş iş yaşamına geçiş sürecinde, teknolojik ilerlemelerle birlikte veri yığınlarının artması, iş süreçlerinin hızlanması ve çalışma temposunun iş saatlerini aşması gibi belirgin değişiklikler gözlemlenmektedir. Bu dönüşüm, çalışanların teknolojiye rakip olarak bakma ve dijital araçların gücü karşısında kendi yeterliliklerini sorgulama eğilimlerini beraberinde getirmiştir. Özellikle işsizlik ya da robotların işgücünün yerini alma korkusu, çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yetkinliklerin işlerinin gerektirdiği niteliklerle örtüşmemesi durumunu önemli bir konu haline getirmiştir (Frey ve Osborne, 2016: 269). Bu bağlamda aşırı vasıflılık algısı, çalışanların mevcut işlerinde kendilerini fazlasıyla nitelikli hissetmelerini sağlayarak bu korkulardan arınmalarına ve işlerine daha fazla bağlanmalarına katkıda bulunabilir.

Kişinin bilgi, beceri ve yetkinliklerinin mevcut iş gereklerinden fazla olduğuna ilişkin algısını yansıtan (Liu ve Wang, 2012) aşırı vasıflılığın, çalışanların işlerine olan tutkunluklarını nasıl etkilediğini açıklamak amacıyla benimsenen yetenek temelli ve motivasyon temelli iki zıt yaklaşım bu çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturmaktadır (Lee vd., 2021). Yetenek temelli yaklaşım, çalışanların iş gereksinimlerini karşılama düzeylerini ve bu yeteneklerini işte nasıl kullandıklarını esas almaktadır. Buna göre, çalışanlar işlerinde daha fazla bilgi ve beceri gerektiren görevler üstlendiklerinde, kendilerini daha motive hissetmekte ve işlerine olan bağlılıkları artmaktadır (Harari, Manapragada ve Viswesvaran, 2017). Motivasyon temelli yaklaşım ise çalışanların, işlerinin gerektirdiğinden daha fazla yetkinliğe sahip oldukları için mevcut yeteneklerini yeterince kullanamadıkları durumlarda motivasyon kaybı yaşayabileceklerini öne sürmektedir. Bu bağlamda, aşırı vasıflılığın işe tutkunluk üzerindeki etkilerini açıklamak amacıyla çalışmada, aşırı vasıflılık algısı için üç boyut kullanılmıştır: vasıflılık algısı, yakıştırmama ve basitlik algısı (Uçar ve Sezgin, 2021).

Vasıflılık algısı, bireyin sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerin iş gereklerinden daha fazla olduğuna ilişkin inancını ifade etmektedir (Uçar ve Sezgin, 2021). Bu algıya sahip çalışanlar, mevcut işin kendilerine uygun ve yeterli olduğunu düşündüklerinde işlerine daha fazla tutkunluk geliştirebilirler (Liu ve Wang, 2012). Bu durum, işin gerektirdiği görevlerle bireyin becerileri arasında uyum olduğunda, çalışanların işlerine olan tutkunluklarının yüksek olmasını sağlayabilir. Bu nedenle araştırma kapsamında benimsenen yetenek temelli yaklaşım, "vasıflılık algısı" üzerinden incelenmiştir.

Yakıştırmama, kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerden daha azına sahip bir çalışanın da aynı işi yapabileceğine ilişkin algısını ifade etmektedir (Uçar ve Sezgin, 2021). Bu durum, çalışanın mevcut işin gereksinimlerini aşan niteliklere sahip olduğu, ancak bu niteliklerin işte tam olarak kullanılmadığına ilişkin bir inanç geliştirmesine neden olmaktadır (Zhang, Bolino ve Yin, 2022). Dolayısıyla, bu durum, işten uzaklaşma ya da düşük motivasyon gibi olumsuz tutumlara yol açabilir.

Basitlik algısı ise, kişinin mevcut işin karmaşıklık ve beceri gerektirme düzeyinin düşük olduğunu ve bu nedenle niteliklerinin köreldiğini düşünme durumudur (Uçar ve Sezgin, 2021). İşin basit ve rutin olarak algılanması, çalışanın motivasyonunun düşmesine ve işine karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine yol açabilir. Bu nedenle, basitlik algısı yüksek olan bireyler, işlerine olan tutkunluklarını kaybedebilirler. Bu açıklamalardan hareketle araştırma kapsamında benimsenen motivasyon temelli yaklaşım, "yakıştırmama" ve "basitlik algısı" üzerinden incelenmiştir.

Bu çalışmada, algılanan aşırı vasıflılığın işe tutkunluk üzerindeki etkisini incelemek amacıyla vasıflılık algısı, yakıştırmama ve basitlik algısı boyutlarından oluşan "Algılanan Aşırı Vasıflılık Ölçeği" (Uçar ve Sezgin, 2021) kullanılmıştır. Ayrıca, işe tutkunluk "uyumlu tutkunluk" ve "takıntılı tutkunluk" olmak üzere iki boyut ile değerlendirilmiştir.

(Vallerand vd., 2003). Uyumlu tutkunluk, bireyin işini yaparken olumlu duygular yaşaması ve işin yaşam kalitesini artıracak bir denge sağlaması anlamına gelmektedir. Takıntılı tutkunluk ise, bireyin işine aşırı bir şekilde bağlanması ve bu bağlanmanın kontrol edilemez bir duruma dönüşerek kişinin diğer yaşam alanlarını olumsuz etkilemesi durumunu ifade etmektedir.

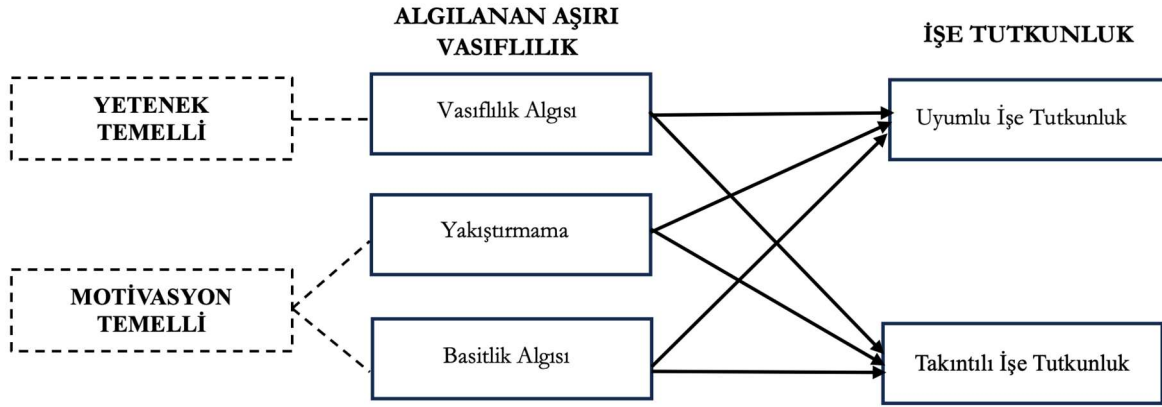
Sonuç olarak, bu çalışma, aşırı vasıflılık algısının hem yetenek temelli hem de motivasyon temelli yaklaşımlar çerçevesinde işe tutkunluk üzerindeki çok yönlü etkilerini ortaya koymayı ve bu konuda alan yazına katkı sunmayı amaçlamaktadır.

2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu kısmında; araştırma modeli, evren, örneklem, ölçüm araçları ve veri analiz sürecine ilişkin bilgiler verilmiştir.

2.1. Araştırma Modeli

Bu çalışmanın araştırma modeli, algılanan aşırı vasıflılık boyutları bağımsız değişken ve işe tutkunluğun boyutları bağımlı değişken kabul edilerek tasarlanan araştırma modeli ve ilgili hipotezler aşağıdaki gibidir (Şekil 1).



Şekil 1. Araştırma modeli

H₁: Hava aracı bakım teknisyenlerinin kendilerine ilişkin vasıflılık algıları, uyumlu işe tutkunlukları üzerinde anlamlı düzeyde ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H₂: Hava aracı bakım teknisyenlerinin mevcut işlerini kendilerine yakıştırmama eğilimleri, uyumlu işe tutkunlukları üzerinde anlamlı düzeyde ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

H₃: Hava aracı bakım teknisyenlerinin işlerine ilişkin basitlik algıları, uyumlu tutkunlukları üzerinde anlamlı düzeyde ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

H₄: Hava aracı bakım teknisyenlerinin kendilerine ilişkin vasıflılık algıları, takıntılı tutkunlukları üzerinde anlamlı düzeyde ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H₅: Hava aracı bakım teknisyenlerinin mevcut işlerini kendilerine yakıştırmama eğilimleri, takıntılı tutkunlukları üzerinde anlamlı düzeyde ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

H₆: Hava aracı bakım teknisyenlerinin işlerine ilişkin basitlik algıları, takıntılı tutkunlukları üzerinde anlamlı düzeyde ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir.

2.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın örnekleme, hava aracı bakım teknisyenlerinden oluşmaktadır. Hava aracı bakım teknisyenlerinin örneklem olarak seçilmesinin nedeni, son derece prosedürel olaylardan oluşan uçuş operasyonlarını yerine getirmede geniş bir beceri ve yeterliliğe sahip çalışanların tutkunluk düzeylerinin irdelenmesinin uçuş emniyeti açısından oldukça önemli olacağı düşüncesidir. Bu yönüyle, uçuş emniyetinin sağlanmasında hava aracı bakım teknisyenleri havacılık sisteminin omurgasını oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yönteminin benimsendiği bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında tasarlanan soru formu (anket), internet ortamında tasarlanan elektronik form aracılığı ile araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden 182 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Katılımcıların demografik dağılım oranları aşağıdaki gibidir (Tablo 1).

Tablo 1. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri

Demografik Özellikler	f	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	f	Yüzde (%)
Cinsiyet			Eğitim Durumu		
Kadın	8	4,4	Lise	12	6,6
Erkek	174	95,6	Meslek Yüksekokulu	53	29,1
Medeni Durum			Fakülte	77	42,3
Evli	116	63,7	Yüksek Lisans/Doktora	40	22,0
Bekâr	63	34,6			
Belirtmek İstemiyorum	3	1,6			
Yaş			İş Deneyimi		
25 yaş aşağısı	10	5,5	1-5 yıl arası	49	26,9
26-33 arası	62	34,1	6-10 yıl arası	51	28,0
34-41 arası	74	40,7	11-15 yıl arası	38	20,9
42 yaş ve üzeri	36	19,8	16 yıl ve daha fazla	44	24,2

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya dahil olanların neredeyse tamamının erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların %63,7'sinin evli, %34,6'sının bekar ve %1,6'sının medeni durumunu belirtmediği görülmektedir. Havacılık sektöründe çalışanların yaş sınıfı dağılımlarına bakıldığında katılımcıların yaklaşık %74,8'inin 26-41 yaş aralığını oluşturduğu gözlenmektedir. Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına bakıldığında örneklemin %64,3'ünün lisans ve lisansüstü düzeyde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Sektördeki iş süreçlerinin belirli prosedür ve standartlar altında yapılması, iş gereklilikleri kapsamında çalışanların belirli düzeyde bilgi donanımına ihtiyaç duyulması ve mevcut bilgi donanımlarını kullanabilecek kavramsal becerilere sahip olmaları yüksek eğitim düzeyi ile ilişkilendirilebilir. Son olarak araştırmaya katılanların yarısının 1-10 yıl arasında iş deneyimi olduğu gözlenmiştir.

2.3. Araştırmanın Ölçüm Araçları

Araştırma kapsamında veriler, Uçar ve Sezgin (2021) tarafından geliştirilen "Algılanan Aşırı Vasıflılık Ölçeği", Vallerand ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen "İşe Tutkunluk Ölçeği" ve katılımcıların demografik bilgilerini de içeren bir soru formu üzerinden (anket) elde edilmiştir.

Algılanan Aşırı Vasıflılık Ölçeği: Hava aracı bakım teknisyenlerinin aşırı vasıflılık algılarını ölçmek için Uçar ve Sezgin (2021) tarafından tasarlanan "Algılanan Aşırı Vasıflılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, 5'li Likert olarak 13 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum). Algılanan aşırı vasıflılık ölçeğinin boyutları; vasıflılık algısı (5 ifade), yakıştırmama (4 ifade) ve basitlik algısı (4 ifade) şeklindedir. Uçar ve Sezgin (2021) tarafından yapılan analizler incelendiğinde, vasıflılık algısı alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0.845, yakıştırmama alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0.741 ve basitlik algısı alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0.836 olarak saptanmıştır. Bu çalışmada ise, vasıflılık algısı alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0.83, yakıştırmama alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0.89 ve basitlik algısı alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0.74 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda, herhangi bir madde çıkarılmaya gerek duyulmadan ölçeğin iki faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri ise $\chi^2/sd=2.295$, RMSEA=0.083, CFI= 0.97, TLI= 0.96 iyi seviyede olduğu görülmektedir. (Doll vd., 1994; Hu ve Bentler, 1998; Schermelleh-Engel vd., 2003).

İşe Tutkunluk Ölçeği: Hava aracı bakım teknisyenlerinin işe tutkunluk eğilimlerini ölçmek için Vallerand ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen "İşe Tutkunluk Ölçeği" kullanılmıştır. 5'li Likert olarak tasarlanan ölçek toplam 12 ifadeden oluşmaktadır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). İşe tutkunluk ölçeği; uyumlu işe tutkunluk (6 ifade) ve takıntılı işe tutkunluk (6 ifade) olmak üzere 2 boyuttan oluşmaktadır. Güner-Kıbaroğlu, Güner ve Basım (2023) tarafından işe tutkunluk ölçeğinin Türkçe versiyonunun geçerlilik ve güvenilirliğini test ettikleri çalışmada, uyumlu işe tutkunluk alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0.87, takıntılı işe tutkunluk alt boyutunun güvenilirlik katsayısı ise 0.81 olarak saptanmıştır. Bu çalışmada uyumlu işe tutkunluk alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0.82 ve takıntılı işe tutkunluk alt boyutunun güvenilirlik katsayısı ise 0.79 olarak hesaplanmıştır. Bununla birlikte DFA sonucunda herhangi bir madde çıkarılmaksızın ölçeğin iki faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Faktör analizine ilişkin uyum iyiliği değerleri; $\chi^2/sd=2.019$, RMSEA=0.075, CFI= 0.96, TLI= 0.95 iyi seviyede olduğu görülmektedir (Doll vd., 1994; Hu ve Bentler, 1998; Schermelleh-Engel vd., 2003).

2.4. Verilerin Analizi

Bu araştırmada veriler, Türk sivil havacılık sektöründe faaliyet gösteren hava aracı bakım teknisyenlerinden toplanmıştır. İlk olarak kayıp veri ataması yapılmış ve bunu takiben verilerin normal dağılım varsayımını test etmek için çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmıştır. Araştırma bulgularına göre çarpıklık değerlerinin -0.171 ile 0.489 aralığında ve basıklık değerlerinin -0.338 ile 0.657 aralığında olduğu görülmüştür. Çarpıklık değerleri ± 3 'ün altında ve basıklık değerleri ± 7 'nin altında olduğundan veri setinin normal dağıldığı ifade edilebilir (Kline, 2011; Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu model ve hipotezleri test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

3. Bulgular

Algılanan aşırı vasıflılık boyutları olan vasıflılık algısı, yakıştırmama ve basitlik algısı ile işe tutkunluk boyutlarından olan uyumlu işe tutkunluk ve takıntılı işe tutkunluğa ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları

Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3	4	5
1. Vasıflılık Algısı	3.89	0.895	1				
2. Yakıştırmama	3.01	0.828	0.247**	1			
3. Basitlik Algısı	2.93	0.962	0.307**	0.359**	1		
4. Uyumlu İşe Tutkunluk	2.55	0.638	0.303**	0.082	-0.155*	1	
5. Takıntılı İşe Tutkunluk	2.12	0.722	0.275**	-0.121	-0.045	0.328**	1

* $p<0.05$; ** $p<0.01$; Ort.: Ortalama; Ss.: Standart sapma

Tablo 2'deki korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; algılanan aşırı vasıflılık alt boyutlarından vasıflılık algısı ile işe tutkunluk boyutlarından uyumlu işe tutkunluk ($r=0.303$; $p<0.01$) ve takıntılı işe tutkunluk ($r=0.275$; $p<0.01$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna karşın algılanan aşırı vasıflılık alt boyutlarından yakıştırmama ile işe tutkunluk boyutlarından uyumlu işe tutkunluk ($r=0.082$; $p>0.01$) ve takıntılı işe tutkunluk ($r=-0.121$; $p>0.01$) arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Bununla birlikte algılanan aşırı vasıflılık alt boyutlarından basitlik algısı ile işe tutkunluk boyutlarından uyumlu işe tutkunluk ($r=-0.155$; $p<0.05$) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanırken, takıntılı işe tutkunluk ($r=-0.045$; $p>0.01$) arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Korelasyon analizinde tespit edilen anlamlı bulgulardan hareketle, algılanan aşırı vasıflılık boyutlarının işe tutkunluk boyutları üzerindeki etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Regresyon analiz sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin-Watson
Model I					11.983	0.168	0.154	2.318
Uyumlu İşe Tutkunluk	Sabit	1.725	10.193	0.000**				
	Vasıflılık Algısı	0.372	5.121	0.000**				
	Yakıştırmama	0.099	1.334	0.184				
	Basitlik Algısı	-0.304	-4.031	0.000**				

** $p < 0.01$

Tablo 3'te görüldüğü üzere algılanan aşırı vasıflılık boyutlarının (vasıflılık algısı, yakıştırmama ve basitlik algısı) bağımsız değişken, uyumlu işe tutkunluğun bağımlı değişken olarak girdiği Model I istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2 = 0.168$; $F_{(3-178)} = 11.983$; $p < 0.01$). Kurulan bu model, uyumlu işe tutkunluk için toplam varyansın %16.8'ini açıklamaktadır. Modelde vasıflılık algısının uyumlu işe tutkunluk üzerinde istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta = 0.372$; $p < 0.01$), basitlik algısının ise negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ($\beta = -0.304$; $p < 0.01$). Buna karşın yakıştırmamanın uyumlu işe tutkunluk üzerinde pozitif yönlü bir etkisi gözlemlenmiş olsa da bu etki, anlamlı değildir ($\beta = 0.099$; $p > 0.05$). Bu bulgulardan hareketle H_1 ve H_3 hipotezleri kabul edilirken, H_2 hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 4. Regresyon analiz sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişkenler	Beta	t	p	F	R ²	Düzeltilmiş R ²	Durbin-Watson
Model II					8.087	0.120	0.105	1.965
Takıntılı İşe Tutkunluk	Sabit	2.199	10.531	0.000**				
	Vasıflılık Algısı	0.345	4.614	0.000**				
	Yakıştırmama	-0.175	-2.295	0.023*				
	Basitlik Algısı	-0.088	-1.130	0.260				

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Tablo 4'te görüldüğü üzere algılanan aşırı vasıflılık boyutlarının (vasıflılık algısı, yakıştırmama ve basitlik algısı) bağımsız değişken, takıntılı işe tutkunluğun bağımlı değişken olarak girdiği Model II istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2 = 0.120$; $F_{(3-178)} = 8.087$; $p < 0.01$). Kurulan bu model, takıntılı işe tutkunluk için toplam varyansın %12'sini açıklamaktadır. Modelde vasıflılık algısının takıntılı işe tutkunluk üzerinde istatistiksel olarak pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta = 0.345$; $p < 0.01$), yakıştırmamanın takıntılı işe tutkunluk üzerinde ise negatif ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır ($\beta = -0.175$; $p < 0.05$). Buna karşın basitlik algısının takıntılı işe tutkunluk üzerinde negatif ama anlamlı olmayan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ($\beta = -0.088$; $p > 0.01$). Bu bulgulardan hareketle H_4 ve H_5 hipotezleri kabul edilirken, H_6 hipotezi desteklenmemiştir.

4. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, algılanan aşırı vasıflılığın işe tutkunluk üzerindeki etkisi, yetenek temelli ve motivasyon temelli yaklaşımlar çerçevesinde incelenmiştir. Araştırma bulguları, hava aracı bakım teknisyenlerinin algıladıkları aşırı vasıflılığın işe tutkunlukları üzerindeki etkilerinin çok yönlü olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında öne sürülen yetenek temelli yaklaşım, çalışanların kendi vasıflarının iş gerekliliklerini karşıladığını düşündüklerinde işlerine daha fazla odaklanma eğiliminde olacakları varsayımına dayanmaktadır. Bulgular, hava aracı bakım teknisyenlerinin kendi vasıflarını mevcut işlerine yeterli/fazla gördüklerinde işlerine karşı daha fazla tutku geliştirdiklerini ortaya koymuştur. Yetenek temelli bu bulgu, kendini vasıflı hissedenden teknisyenlerin işlerine daha hızlı uyum sağladığını ve işlerine tutkuyla bağlandıklarını göstermektedir. Bu bağlamda, vasıflılık algısının hem uyumlu işe tutkunluk ($r = 0.303$ ve $p < 0.01$) hem de takıntılı işe tutkunluk ($r = 0.275$ ve $p < 0.01$) üzerinde pozitif etkileri olduğu tespit edilmiştir. Lee ve arkadaşlarının (2021) bulgularıyla uyumlu olarak, kendilerini aşırı vasıflı gören bireylerin işlerinde daha yüksek başarı hissine sahip oldukları ve işe olan tutkunluklarının arttığı gözlemlenmiştir. Ancak, Lee ve arkadaşlarının (2021), çoğunlukla uyumlu işe tutkunluk üzerine yoğunlaşan performans değerlendirmelerinin aksine bu araştırma, aşırı vasıflı çalışanların takıntılı bir şekilde işlerine tutkun olabileceğini de ortaya koymuştur.

Yetenek temelli yaklaşımın aksine motivasyon temelli yaklaşım ise, çalışanların sahip oldukları yetenekleri yeterince kullanamadıklarında veya işin gereklilikleri yeteneklerinin altında kaldığında, motivasyon kaybı yaşayacakları ve işe olan tutkunluklarının olumsuz etkileneceğini varsayımına dayanmaktadır. Bulgular, teknisyenlerin mevcut işlerini kendilerine

yakıştırmama eğilimlerinin takıntılı işe tutkunlukları üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta = -0.175$ ve $p < 0.05$). Ayrıca işin basitliğine ilişkin algıların, uyumlu işe tutkunluk üzerinde negatif bir etkisi olduğu ($\beta = -0.304$ ve $p < 0.01$) tespit edilmiştir. Bu sonuç, işin basit ve rutin olduğu durumlarda bireylerin motivasyon kaybı yaşayabileceğini göstermektedir. Basit işlerin, çalışanların potansiyellerini kullanmalarına olanak tanınamaması, onların işe tutkunluklarını azaltabilmektedir. Bu bulgular, aşırı vasıflılık algısının genellikle işten uzaklaşma, düşük iş tatmini ve motivasyon kaybı gibi olumsuz sonuçlar doğurduğunu vurgulayan Harari ve arkadaşlarının (2017) çalışmasıyla örtüşmektedir. Benzer şekilde Zhang ve arkadaşları (2022) da aşırı vasıflılığı çoğunlukla negatif bir unsur olarak değerlendirmiş ve motivasyon kaybına yol açtığını belirtmiştir. Bu bulgular, alan yazında aşırı vasıflılığın genellikle olumsuz etkilerle ilişkilendirildiğini vurgulayan çalışmalarla da uyum göstermektedir. Ancak bu çalışma, aşırı vasıflılık algısının yalnızca olumsuz sonuçlar doğurmadığını, aksine bu algının uyumlu ve takıntılı işe tutkunluk gibi pozitif iş tutumlarını da tetikleyebileceğini ortaya koyarak önceki çalışmalardan ayrılmaktadır.

Araştırma bulguları, aşırı vasıflılığın işe tutkunluk üzerindeki etkilerini hem yetenek temelli hem de motivasyon temelli yaklaşımlar doğrultusunda ele alarak alan yazına önemli katkılar sunmaktadır. Elde edilen çok yönlü bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- “Vasıflılık” algısının yüksek olduğu durumlarda, çalışanların işlerine daha fazla tutkunluk gösterdikleri belirlenmiştir. Bu durum, yetenek temelli yaklaşımı desteklemekte ve bireylerin sahip oldukları bilgi ve becerilerin iş gereksinimlerini karşılama düzeyi ile işlerine duydukları tutkunluk arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.
- “Yakıştırmama” algısının yüksek olduğu durumlarda ise çalışanların işlerine takıntılı tutkunluk düzeylerinin azaldığı; uyumlu tutkunluk düzeylerinin ise anlamlı bir değişiklik göstermediği belirlenmiştir. Bununla birlikte “basitlik” algısı, çalışanların takıntılı tutkunluk düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değilken uyumlu tutkunluk düzeyleri üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Bu bulgular, motivasyon temelli yaklaşımı kısmi olarak desteklemektedir. Çalışanlar mevcut işin gereksinimlerini, kendi becerilerine kıyasla yetersiz algıladıklarında motivasyonları düşmekte ve işlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirmektedirler. Buna karşın işlerini basit olarak algılayan çalışanların işe takıntılı tutkunlukları anlamlı bir değişiklik göstermemekte; ancak uyumlu tutkunluk düzeyleri azalmaktadır.
- Çalışanların işe tutkunlukları “uyumlu” ve “takıntılı” tutkunluk düzeylerinde ayrı ayrı ele alınmış ve elde edilen bulgular, çalışanların aşırı vasıflılık algıları nedeniyle işlerine olan tutkunluklarının, kontrolsüz bir bağlılığa dönüşme riski taşıyabileceğine dikkat çekilmiştir.

Araştırmanın genel bulguları, havacılık sektöründe çalışan teknisyenler için önem taşımaktadır. Hava aracı bakım teknisyenlerinin yetenekleri iş gereklilikleriyle örtüştüğünde, işlerine karşı daha fazla tutku geliştirdikleri görülmektedir. Teknisyenlerin vasıflarının doğru değerlendirilmesi ve işlerine uygun görevlerde çalıştırılmaları, motivasyonlarını artırabilir. Bu durum, teknisyenlerin işlerine yoğunlaşmalarını sağlayarak iş kalitesini olumlu yönde etkileyebilir. Havacılık sektöründe işin kalitesi, uçak güvenliği açısından kritik öneme sahiptir. Araştırma bulgularına göre aşırı vasıflılık algısı, teknisyenlerin işlerine olan tutkunluklarını artırarak teknik hataların azalmasına ve uçuşların daha güvenli hale gelmesine katkı sağlayabilir. Ancak takıntılı işe tutkunluk bulgusu, teknisyenlerin kendilerini işlerine aşırı derecede kaptırma riskini de ortaya koymaktadır. Bu durum kısa vadede olumlu görünse de uzun vadede istenmeyen sonuçlara yol açabilir. Takıntılı işe tutkunluk, teknik mükemmeliyeti artırarak işin en iyi şekilde yapılmasını sağlarken aşırı stres ve hatalara yol açarak iş güvenliğini riske atabilir.

Son olarak araştırma bulguları, aşırı vasıflı teknisyenlerin işlerine olan motivasyonlarının “yakıştırmama” algılarıyla zayıflayabileceğini göstermektedir. Bu tür olumsuz algıların önlenmesi için teknisyenlere, yeteneklerini daha fazla kullanabilecekleri düzeyde ve yetkinlikte görevler verilmelidir.

Bu çalışma, sivil havacılık sektöründe çalışan teknisyenlerin algılarına dayanmaktadır. Gelecekteki araştırmalarda, farklı sektörlerdeki çalışanların aşırı vasıflılık algıları ile işe tutkunlukları arasındaki ilişkiler araştırılarak bu bulguların genellenebilirliği artırılabilir. Ayrıca, yetenek ve motivasyon temelli yaklaşımların etkilerini daha derinlemesine incelemek için çalışan kariyerlerinin farklı evrelerini kapsayan boyamsal çalışmalar yapılabilir. Psikolojik unsurlar ve kültürel farklılıklar gibi değişkenleri içeren araştırma modelleri, bu yaklaşımların iş yerlerinde daha etkin bir şekilde uygulanmasına yardımcı olabilir.

Kaynakça

- Doll, W., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly*, 18(4), 453-461.
- Frey, C., & Osborne, M. (2016). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting & Social Change*, (114), 254-280.
- Güner-Kıbaroğlu, G., Güner, B., & Basım, H. N. (2023). İşe tutkunluk (Job Passion) ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(2), 615-629.
- Goffman, E. (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Indianapolis: Bobbs-Merrill Co.
- Harari, M. B., Manapragada, A., & Viswesvaran, C. (2017). Who thinks they're a big fish in a small pond and why does it matter? A meta-analysis of perceived overqualification. *Journal of Vocational Behavior*, (102), 28-47.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.
- Kline, R. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: Guilford Press. <https://www.amazon.com/Principles-Practice-Structural-Equation-Methodology/dp/1606238760>
- Lee, A., Erdogan, B., Tian, A., Willis, S., & Cao, J. (2021). Perceived overqualification and task performance: Reconciling two opposing pathways. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (94), 80-106.

- Liu, S., & Wang, M. (2012). Perceived overqualification: A review and recommendations for research and practice. *Research in Occupational Stress and Well-Being*, 10, 1-42.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research*, 8(2), 23-74.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth edition). United States: Pearson Education
- Uçar, Z. ve Sezgin, O. (2021). Algılanan aşırı vasıflılık: Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42, 196-208.
- Vallerand, R.J., & Houliort, N. (2003). Passion at work: Toward a new conceptualization. Gilliland, S.W., Steiner, D.D. & Skarlicki, D.P. (Ed.) içinde, *Emerging Perspectives on Values in Organizations*. Information Age Publishing, Greenwich, CT.
- Zhang, Y., Bolino, M. C., & Yin, K. (2022). The interactive effect of perceived overqualification and peer overqualification on peer ostracism and work meaningfulness. *Journal of Business Ethics*, (182), 699-716.



Havacılıkta Çevresel Sürdürülebilirliğin Sağlanmasında Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü

Prof. Dr. Engin KANBUR

Kastamonu Üniversitesi, ekanbur@kastamonu.edu.tr

Volkan MAZIOĞLU

Kastamonu Üniversitesi, volkanm8@gmail.com

Özet

Çevresel sorunların birçok nedeni olmakla birlikte en önemli nedeni olarak örgütler ve faaliyetleri ön plana çıkmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma için örgütlere ve çalışanlarına daha fazla görev düşmektedir. Resmi rol tanımlarında olmayan tamamen gönüllülük esasına dayalı ekstra rol davranışı olan çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı gösteren çalışanların çevresel kalkınmaya ve daha sürdürülebilir bir çevreye destek olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı, havacılık çalışanlarının çevresel örgütsel vatandaşlık davranışlarının çevresel sürdürülebilirlikleri üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu kapsamda detaylı ilgili yazın taraması yapılmış ve kavramsal çerçeve ortaya konulmuştur. Araştırma hipotezlerini sınamak için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarının çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Sürdürülebilirlik, Çevresel Sürdürülebilirlik, Havacılık

1. Giriş

Son yıllarda görülen küresel ısınma, hava ve su kirliliği, biyoçeşitliliğin azalması, zorunlu yer değişiklikleri ve çevresel bozulmalar çevrenin sürdürülebilir kalkınması hususunda önemli endişeler doğurmaktadır. Çevresel sorunların birçok nedeni vardır. En temel nedenlerden biri de örgütler ve faaliyetleridir. Örgütler çevresel sorunları en aza indirmek ve sürdürülebilir kalkınmaya katkı sağlamak ve bunu sürdürülebilir kılmak üzere çeşitli yeşil uygulamalar yapmaktadır (Liu vd., 2021). Örgütler ve bireylerin hayatta kalabilmesi ve ihtiyaçlarını giderebilmesi ancak çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması ve devamlılığı ile mümkün olabilmektedir.

Çevresel sürdürülebilirlik iki kritik nedenden dolayı oldukça önemlidir. Birincisi, iklim değişikliğiyle ilişkili olası olumsuz çevresel olumsuzlukları (sıcak hava dalgaları, deniz seviyesinin yükselmesi, sel, kuraklık, gıda güvensizliği, orman yangınları ve göç vb.) azaltır. İkincisi ise, sürdürülebilir kalkınma için ön koşul olmasıdır. Birleşmiş Milletler üye ülkelerinin 2030 yılına kadar sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulaşması için çevresel sürdürülebilirliği sağlanması gerekliliğidir (Opoku vd., 2022). Örgütlerin çevreye duyarlı yönetim uygulamaları çevresel sorunların ortadan kaldırılması ve sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması sadece resmi çevre yönetim sistemleri ile yürütülmesi veya istenilen amaca ulaşılabilmesi oldukça zordur. Çalışanların herhangi bir resmi görevlendirme olmaksızın gönüllülük temelinde çevresel uygulamalara katılması “Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Bu çalışma, havacılık sektöründe görev yapan çalışanlarının çevresel sürdürülebilirlik davranışlarında çevresel örgütsel vatandaşlık davranışlarının ne ölçüde etki olduğunu ortaya koymak amaçlanmaktadır. Ulusal ve Uluslararası yazında çevresel örgütsel vatandaşlık davranışının çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Gelecek nesillere sürdürülebilir bir çevre bırakabilmek için çevre bilincine sahip, gereksiz tüketimden kaçınan, atıklarını geri dönüştürebilen bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda ekstra rol davranışı olan çevresel örgütsel vatandaşlık davranışının çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin yazına kazandırılması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın ulusal ve uluslararası yazına katkı sunacağı ve araştırmacılara fikir vereceği düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı, “resmi ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açıkça tanımlanmayan, işletmelerin doğal çevre uygulamalarına doğrudan fayda sağlayan bireysel ve isteğe bağlı bir davranış” olarak tanımlanmaktadır (Robertson ve Barling, 2017). Çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların gönüllü olarak uyguladığı, örgüte ve topluma çevresel faydalar sağlayabilen faaliyetlerden oluşur (Boiral, vd., 2015). Diğer taraftan Daily ve diğerlerine göre (2009) çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt tarafında resmi olarak istenmeyen veya ödüllendirilmeyen ancak çalışanlar tarafından gönüllü olarak ortaya konulan takdir edilesi çevresel çabalar ifade etmektedirler (Boiral ve Paillé 2012; Cheema, vd., 2020; Priyadarshini, vd., 2023). Çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı, işyerinde atık azaltma, geri dönüşüm, enerji tasarrufu ve iş arkadaşlarını işyerinde çevre dostu davranışları teşvik etmeye yönelten çeşitli çevre dostu davranışları içerir (Khan, vd., 2019). Çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların çevreyi önemsediklerinde ve örgütün çevre yönetimi stratejisini desteklediklerinde gerçekleştirdikleri eylemleri ifade etmektedir. Ayrıca çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı, kamu ve özel sektörde çevresel ürünlerin adil dağıtımını, çalışanların aktif katılımı ve sürdürülebilir politikalarının birlikte değerlendirilerek ortaya konulan çevresel davranışlar olarak da görülmektedir (Yin, vd., 2021).

Örgütlerin çevre ile ilgili yönetim uygulamaları sadece yöneticilerin bu yönde vermiş oldukları kararlara ve resmi olarak belirlenen çevre yönetim sistemlerine dayalı olmayıp çalışanlarının çevre ile ilgili gönüllü ve resmi olmayan davranışlarına da dayanmaktadır (Kanbur, vd., 2022). Dolayısıyla çalışanlar örgüt içerisindeki faaliyetlerinde çevreye verilen zararı veya olumsuz etkiyi en aza indirmek için resmi çevresel uygulamalardan bağımsız olarak yenilikçi ve yaratıcı fikirleri sunabilirler (Paillé, vd., 2013). Örgütlerin çevresel sorunları sadece resmi çevresel uygulamalarla çözemeyeceği veya eksik ve yetersiz kalacağı düşünüldüğünde çalışanların çevre ile ilgili gönüllü ve resmi olmayan davranışlarının önemi artmaktadır. Ayrıca örgütlerin çevreci uygulamalarının çalışanlarının gönüllü katılım sağladıkları görülmektedir (Irmawati, vd., 2019).

2.2. Çevresel Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan bugünün ihtiyaçlarını karşılamaktır (Dong ve Hauschild). Birleşmiş Milletler Brundtland Raporu'nda tanımlandığı şekliyle sürdürülebilirlik, mevcut toplumun gelecekteki toplumun ihtiyaçlarını tehlikeye atmayacak şekilde kaynakları yönetmesi ve tüketmesi gerekliliği olarak tanımlanmaktadır (Greer, vd., 2020).

Çevresel sürdürülebilirlik, mevcut ve gelecek nesillerin kaynak ve hizmet ihtiyaçlarını ve bunları sağlayan ekosistemlerin sağlığını tehlikeye atmadan karşılamak olarak ifade edilmektedir (Morelli, 2011). Diğer bir ifadeyle insan refahı için önemli olan çevresel işlevlerin sürdürülmesi olarak da tanımlanmaktadır (Ekins, 2011). Çevresel sürdürülebilirlik, ihtiyaçlarımızı karşılama arayışının çevrenin kalitesinden ödün vermemesi ve ekosistemin gelecek nesiller için sürdürülebilir olması gerektiğini garanti eden sürdürülebilirliğin temel ilkelerinden biridir (Feroz, vd., 2021). Ayrıca çevresel sürdürülebilirlik, "insan ihtiyaçların giderilmesinde kullanılan kaynaklarının korunmasını, insan atıklarının bertaraf edilmesini ve insan refahını iyileştirmeni amaçlayan bir yaklaşım olarak belirtilmektedir (Moldan, vd., 2012).

Çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları, kıt kaynak kullanımını azaltmaya yönelik eylemleri, "her şeyi geri dönüştür/geri dönüştürülmüş satın al" yaklaşımını benimsemeyi, tükenebilir kaynaklar yerine yenilenebilir kaynakların kullanılmasını, toksik madde üretimini ortadan kaldıracak şekilde üretim süreçlerinin ve ürünlerin yeniden tasarlanmasını ve yaşanabilirliği veya güzelliği nedeniyle değer verilen doğal yaşam alanlarının ve çevrelerin korunmasını ve yenilenmesini içerir (Sutton, 2004).

2.3. Kavramlar Arası İlişki

Çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı, en temelde örgütsel vatandaşlık davranışı teorisine dayanmaktadır. Gönüllülük temelli ve resmi ödül sisteminden bağımsız olarak çalışanların örgütün verimliliğine destek olması bu bakış açısını desteklemektedir (Kanbur, vd., 2022). Çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı kaynakların korunması kuramı (Hobfoll, 1989) ve biyofili hipotezi (Wilson, 1984) kapsamında ele alınabilir. Kaynakların korunması kuramı, insanların mevcut kaynaklarını muhafaza etmek ve yeni kaynaklar bulmak için güdülenmeleri üzerinde durmaktadır (Hobfoll, 1989). Biyofili hipotezi ise, insanlar yakın geçmişe kadar çevresel ortamlarda yaşadığı için, diğer yaşam biçimleriyle ilişki kurmaya zorluk çekmeyeceği belirtilmektedir. Doğada zaman geçirmek insanın ihtiyaçlarını karşılayabileceği ve onun iyi oluşuna katkı sağlayacaktır (Zelenski ve Nisbet, 2014). İnsanın doğaya duyduğu öznel bağ onun çevresel sürdürülebilirlik davranışına katkı sunabilir.

H₁: Çevresel örgütsel vatandaşlık davranışının çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

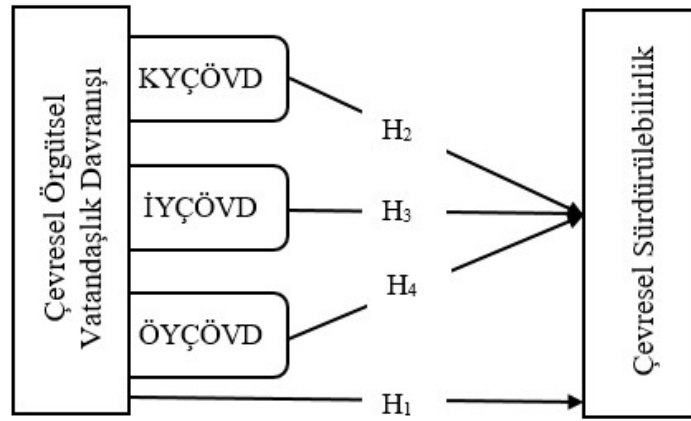
H₂: Kendine yönelik çevresel örgütsel vatandaşlık davranışının çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₃: İş arkadaşına yönelik çevresel örgütsel vatandaşlık davranışının çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Örgüte yönelik çevresel örgütsel vatandaşlık davranışının çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı, havacılık çalışanlarının çevresel örgütsel vatandaşlık davranışlarının çevresel sürdürülebilirlikleri üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın evrenini havacılık sektöründe görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Tüm araştırma evrenine ulaşmak imkanı olmadığından kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışanlara 450 adet anket formu çevrim içi olarak gönderilmiş, 418 adet formundan geri dönüş sağlanmıştır. Bazı anket formları güvenilirliği sağlamadığı için çıkarılmıştır. Toplam 402 anket analizlere dahil edilmiş olup evreni istatistiki açıdan temsil edici niteliktedir (Davis ve Cosenza, 1998). Bu çalışma için etik kurul izni 3.08.2023 tarih ve 9/1 sayılı Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'ndan alınmıştır.

Araştırmada katılımcıların çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini ölçmek amacıyla Robertson ve Barling (2017) tarafından geliştirilen, Kanbur ve diğerleri (2022) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği-ÇÖVD Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 3 boyut 10 maddeden oluşmakta olup gerçekleştirilen faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör yüklerinin .686-.936 arasında değer aldığı, KMO (.784) ve Bartlett ($X^2=1571,197$; $p=000$) test sonuçları ölçeğin örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun ve anlamlı ve toplam varyansının 67,571 olduğunu

göstermektedir. Ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda iç tutarlılık katsayısı %81.5 olarak belirlenmiştir. Katılımcıların çevresel sürdürülebilirlik düzeylerini belirlemek amacıyla Gültekin ve Argon (2020) tarafından geliştirilen “Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği”nin alt ölçeği olan “Çevresel Sürdürülebilirlik Alt Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 6 maddeden oluşmakta olup gerçekleştirilen faktör analizi ile test edilmiştir. Faktör yüklerinin .669-.758 arasında değer aldığı, KMO (.812) ve Barlett ($X^2=718,529$; $p=000$) test sonuçları ölçeğin örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun ve anlamlı ve toplam varyansının 51,266 olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda iç tutarlılık katsayısı %80.9 olarak belirlenmiştir.

4. Bulgular

Araştırmada çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı ile çevresel sürdürülebilirlik arasındaki ilişki korelasyon analizi ile ölçülmüştür.

Tablo 1. Korelasyon analizi

Değişkenler	Ort.	Std.S	1	2	3	4	5
1 Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÇÖVD)	4,20	,449	1				
2 Kendine Yönelik ÇÖVD	4,24	,440	,571*	1			
3 İş Arkadaşına Yönelik ÇÖVD	4,49	,488	,690*	,317*	1		
4 Örgüte Yönelik ÇÖVD	3,97	,768	,888*	,254*	,397*	1	
5 Çevresel Sürdürülebilirlik	4,27	,460	,530*	,350*	,452*	,408*	1

* $p<0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 1’deki bulgular incelendiğinde; çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=,530$; $p<0,01$) ve alt boyutlarından kendine yönelik ÇÖVD ($r=,350$; $p<0,01$), iş arkadaşına yönelik ÇÖVD ($r=,452$; $p<0,01$) ve örgüte yönelik ÇÖVD ($r=,408$; $p<0,01$) ile çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarının çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi regresyon analizi ile ölçülmüştür.

Tablo 2’deki bulgular incelendiğinde; çoklu regresyon analizinin anlamlı olduğu ($F=56,949$; $p<0,01$) ve çevresel örgütsel vatandaşlık davranışının çevresel sürdürülebilirlikteki değişimin %30’unu ($R^2=,300$) açıklamaktadır.

Tablo 2. Regresyon analizi

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	P
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	1,581	,225		7,031	,000*
Kendine Yönelik ÇÖVD	,204	,047	,195	4,373	,000*
İş Arkadaşına Yönelik ÇÖVD	,278	,044	,294	6,252	,000*
Örgüte Yönelik ÇÖVD	,145	,028	,242	5,238	,000*
R			,548		
R ²			,300		
Düzeltilmiş R ²			,295		
Standart Hata			,386		
F			56,949		,000*
Durbin-Watson			1,646		

Bağımlı Değişken: Çevresel Sürdürülebilirlik

* $p<0,01$

Dolayısıyla çevresel örgütsel vatandaşlık davranışının “kendine yönelik ÇÖVD” boyutunun ($\beta=,195$; $p<0,01$), “iş arkadaşına yönelik ÇÖVD” boyutunun ($\beta=,294$; $p<0,01$) ve “örgüte yönelik ÇÖVD” boyutunun ($\beta=,242$; $p<0,01$) çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi ortaya konulmaktadır. Diğer yandan Durbin-Watson istatistiği değerinin (DW: 1,646) 1,5 – 2,5 değerleri arasında olduğu ve otokorelasyon olmadığı belirtilebilir. Bütün bu bulgular ışığında araştırma hipotezlerinin (H_1 , H_2 , H_3 , H_4) desteklendiği görülmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Resmi bir ödül sistemi tarafından doğrudan ya da açıkça tanımlanmayan, örgütlerin doğal çevre uygulamalarına doğrudan fayda sağlayan bireysel ve gönüllülük temelli bir davranış olan çevresel örgütsel vatandaşlık davranışının, mevcut ve gelecek nesillerin kaynak ve hizmet ihtiyaçlarını ve bunları sağlayan ekosistemlerin sağlığını tehlikeye atmadan karşılması olan çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu araştırma bulguları doğrultusunda söylenebilir. Ekstra rol davranışı olan örgütsel vatandaşlık davranışına dayanan çevresel örgütsel vatandaşlık davranışının çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinin olması ilgili yazın temelinde beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir. Çünkü çalışanın örgütte kendisine belirlenen resmi iş rollerinin (gereklerinin) dışında roller üstlenmesi, çevreye karşı duyarlı

olması ve gelecek nesillere daha yaşanılabilir bir dünya bırakma düşüncesi onun çevre ile ilgili olumlu davranışlarına yansıtılabilir ve çevrenin sürdürülebilir olması konusunda ekstra rol davranışında bulunabilir.

Ulusal ve uluslararası yazında iki kavram arasındaki etkinin incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak yazındaki bazı bu iki kavram arasındaki ilişkiye açıklık getirebileceği veya bir bakış açısı kazandırabileceği değerlendirilebilir. Bashirun ve diğerleri (2019) çalışmalarında çevresel örgütsel vatandaşlık davranışının çalışanların yeşil davranışları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu vurgulamaktadırlar. Althnayan ve diğerleri (2022) çalışmalarında çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı ile çevresel dönüşümcü liderlik arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu ve bu ilişkinin çevresel sürdürülebilirlik açısından önemli olduğunu belirtmektedirler. Boiral ve diğerleri (2015) çalışmalarında yöneticilerin çevresel örgütsel vatandaşlık davranışlarının çevre yönetim uygulamalarına ve çevresel performansa olumlu etkide bulunduğunu belirtmektedirler. Luu (2019) çalışmasında çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı ile yeşil (çevreci) beceriklilik arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu vurgulamaktadır.

Araştırmanın bulguları ve yazındaki bazı çalışmaların sonuçları çevresel sürdürülebilirlik için örgütlerin ve yöneticilerinin ekstra rol davranışı olan çevresel örgütsel vatandaşlık davranışlarını desteklemesi gerekmektedir. Bu davranışları örgüt içinde yayacak bir örgüt kültürünün oluşturulması ve bunun sürdürülebilir kılınması günümüz örgütlerinin önem vermesi gereken önemli bir konudur. Gelecek nesillere daha yeşil ve çevreci bir dünya bırakılması hedefleniyorsa bu tür ekstra rol davranışları desteklenmelidir. Ayrıca bu kavramın etkisinin daha iyi anlaşılması için araştırmacıların farklı örneklem gruplarında ve farklı değişkenlerle çevresel örgütsel vatandaşlık davranışını araştırmalıdır.

Kaynakça

- Althnayan, S., Alarifi, A., Bajaba, S., & Alsabban, A. (2022). Linking environmental transformational leadership, environmental organizational citizenship behavior, and organizational sustainability performance: A moderated mediation model. *Sustainability*, 14(14), 8779.
- Bashirun, S. N., Samudin, N. M. R., Zolkapli, N. M., & Badrolhisam, N. I. (2019). Fostering organizational citizenship behavior for the environment in promoting employee green behavior at the workplace. *International Journal of Business and Management*, 3(1), 18-24.
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behavior for the environment: measurement and validation. *Journal of Business Ethics* 109(4), 431-446.
- Boiral, O., Talbot, D., & Paillé, P. (2015). Leading by example: A model of organizational citizenship behavior for the environment. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 532-550.
- Cheema, S., Afsar, B., & Javed, F. (2020). Employees' corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: the mediating roles of organizational identification and environmental orientation. *Corp Soc Responsib Environ Manag* 27(1), 9-21.
- Davis, D., & Cosenza, R. M. (1998). *Business research for decision making*. Boston: Pws-Kent Publishing Company.
- Dong, Y., & Hauschild, M. Z. (2017). Indicators for environmental sustainability. *Procedia Cirp*, 61, 697-702.
- Ekins, P. (2011). Environmental sustainability: From environmental valuation to the sustainability gap. *Progress in Physical Geography*, 35(5), 629-651.
- Feroz, A. K., Zo, H., & Chiravuri, A. (2021). Digital transformation and environmental sustainability: A review and research agenda. *Sustainability*, 13(3), 1530.
- Greer, F., Rakas, J., & Horvath, A. (2020). Airports and environmental sustainability: a comprehensive review. *Environmental Research Letters*, 15(10), 1-24.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Irmawati, B., Retnawati, B. B., & Triharjanti, C. (2019). Organizational citizenship behavior towards the environment between employees of service and manufacturing firms in Semarang. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 100, 376-380.
- Kanbur, E., Kanbur, A., & Özdemir, B. (2022). Çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı: bir ölçek uyarlama çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(30. YönOrg 2022), 16-28.
- Khan, M. A. S., Jianguo, D., Ali, M., Saleem, S., & Usman, M. (2019). Interrelations between ethical leadership, green psychological climate, and organizational environmental citizenship behavior: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 10, 1977.
- Liu, Z., Mei, S., & Guo, Y. (2021). Green human resource management, green organization identity and organizational citizenship behavior for the environment: The moderating effect of environmental values. *Chinese Management Studies*, 15(2), 290-304.
- Luu, T. T. (2019). Green human resource practices and organizational citizenship behavior for the environment: the roles of collective green crafting and environmentally specific servant leadership. *Journal of Sustainable Tourism*, 27(8), 1167-1196.
- Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 1-9.
- Moldan, B., Janoušková, S., & Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators*, 17, 4-13.
- Opoku, E. E. O., Dogah, K. E., & Aluko, O. A. (2022). The contribution of human development towards environmental sustainability. *Energy Economics*, 106, 1-15.

- Paille, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: A social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3552-3575.
- Priyadarshini, C., Chatterjee, N., Srivastava, N. K., & Dubey, R. K. (2023). Achieving organizational environmental citizenship behavior through green transformational leadership: A moderated mediation study. *Journal of Asia Business Studies*, 17(6), 1088-1109.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 75, 57-66.
- Sutton, P. (2004). A perspective on environmental sustainability. Paper on the Victorian Commissioner for Environmental Sustainability, 1, 32.
- Wilson, E. O. (1984). *Biophilia*. Cambridge, Harvard University Press.
- Yin, C., Ma, H., Gong, Y., Chen, Q., & Zhang, Y. (2021). Environmental CSR and environmental citizenship behavior: The role of employees' environmental passion and empathy. *Journal of Cleaner Production*, 320.
- Zelenski, J. M. ve Nisbet, E. K. (2014). Happiness and feeling connected: The distinct role of nature relatedness. *Environment and Behavior*, 46(1), 3-23.



Stajyer Memnuniyeti ile İşyeri Tercihi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Havacılık Yönetimi Bölümü Örneği

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERTEK

Kastamonu Üniversitesi, ertek_ahm@hotmail.com

Arş. Gör. SEVİM YILMAZ

Kastamonu Üniversitesi, sevimyilmaz@kastamonu.edu.tr

Öğr. Gör. SERAP ERTEK

KTO Karatay Üniversitesi, serap.ertek@karatay.edu.tr

Özet

Havacılık sektörü hizmet kalitesinin önemli olduğu ve insan kaynağı konusunda çalışanların titizlikle seçildiği bir sektördür. Havacılık yönetimi bölümü mezunlarının işyeri tercihinde staj deneyimlerinin etkisi irdelenmek istenilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı havacılık yönetimi bölümü öğrencilerinin staj süreçlerindeki memnuniyetleri ile ilerideki işyeri tercihleri arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Bu hususta stajyerlerin memnuniyet düzeylerini artıran unsurların işyeri tercihindeki etkisi irdelenmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle elde edilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilerek iki değişken arasındaki ilişki okuyucuya sunulmuştur. Araştırma sonucunda stajyerlerin ücret alması, ulaşım imkânının sağlanması, departmanların belirlenmesinde uygulanan politikalar ve adil bir seçimin olması, staj yapılan departman (birim), yöneticilerin uzmanlığı ve yaklaşımı, yemek hizmetinin sağlanması, işyeri prosedürleri, görev ve sorumluluklar, ödül ve ceza sisteminin olması, etkili bir iletişimin olması ve yaşanan çatışmalar stajyerlerin memnuniyetlerini doğrudan etkilediği ve işyeri tercihinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Havacılık Yönetimi, İşyeri Tercihi, Memnuniyet, Staj

1. Giriş

İşyeri tercihinde adayların geçmiş deneyimleri oldukça etkili olmaktadır. Havacılık sektörü işgücünün yoğun olduğu ve insan kaynağı konusunda işletmelerin özenli hareket ettikleri sektörlerdendir. İşletmeler tarafından adayların titizlikle seçilmesi kadar kalifiye personelin istihdamı konusunda adayların tercihleri de önem arz etmektedir. Bu konuda işletmeler hakkında yapılan araştırmalar ve işletme imajı her ne kadar etkili olsa da adayların bire bir olarak yaşadıkları deneyimlerin etkisi aşırıdır. Nitekim havacılık yönetimi bölümü mezunları da bu konuda staj süreçlerinin etkisinde kalmakta ve staj dönemindeki deneyimleriyle işyeri tercihinde etkili olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle bu çalışmada havacılık yönetimi bölümündeki öğrencilerin staj süreçlerindeki memnuniyet düzeyleri ile işyeri tercihleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu doğrultuda 2023-2024 yaz döneminde staj yapan öğrencilerin memnuniyetlerinde etkili olan unsurların belirlenmesi ve bu unsurların işyeri tercihlerindeki ilişkisi ortaya konulmaktadır. Araştırmaya farklı üniversitelerde öğrenim gören ve İGA İstanbul Havalimanı, Esenboğa Havalimanı, Trabzon Havalimanı, Zonguldak Havalimanı ve Antalya Havalimanında stajını tamamlayan 17 katılımcı dahil edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerle elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilerek sonuçlar okuyucuya sunulmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve

Örgütsel süreç içinde çalışan memnuniyetinin önemli olduğu kadar stajyerlerinde memnuniyetlerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Stajyerlerin memnuniyeti süreçler ile ilgili değerlendirmesi sonucu şekillenen duygusal bir durumdur. Memnuniyet kavramını tanımlamak gerekirse; "Herhangi bir olay veya durum nedeniyle mutluluk hissedeni niteleyen sığata memnun ve bu memnun olma, sevinç duyma halini açıklayan kavrama ise memnuniyet denir." (Reşitoğlu, 2011, s.59). Stajyerlerin memnuniyetinde staj süresince ücret alınması, yemek ve ulaşım imkanının sunulması, yöneticilerin bilgi birikimi ve tecrübesi, staj yapılacak birimlerin seçimde adil davranılması, işyeri politikaları gibi unsurlar etkili olmaktadır. Bu unsurlar aynı zamanda işyeri tercihlerini de olumlu veya olumsuz olarak etkilemektedir. Stajyerlerle ilgili yapılan çalışmaların bazıları şu şekilde özetlenmektedir:

Tuygar (2016), Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Paramedik Bölümündeki öğrencilerinin yaz döneminde gerçekleştirdiği stajı irdelemiştir. Toplam 68 öğrenciyle anket uygulaması yaparak stajlarındaki memnuniyet oranını ölçmeyi hedeflemiştir. Sonuç olarak öğrencilerin staj dönemindeki görüşlerinin olumlu olduğu ve işe başladıklarında stajda elde ettikleri deneyimin iş hayatlarına olumlu yansıtacağı kanaatine varmıştır.

Tektaş vd. (2016), Marmara Üniversitesi; Giyim Üretim Teknolojisi, Elektronik Teknolojisi ve Elektrik bölümlerinde yer alan öğrencilerin stajlarında karşılaştıkları durumlar analiz edilmiştir. Analiz yöntemi olarak anket uygulaması yapılmıştır. İşletmelerin öğrencilerin her birimde staj yapmasına izin vermediğini ve mesleki olarak gelişimlerine katkı sağlanmadığı gözlemlenmiştir. Sonuç olarak öğrencilerin staj yaptıkları işletmelerden beceri ve mesleki olarak memnun kalmadıkları kanaatine varılmıştır.

Aydemir (2016), çalışmasında Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Meslek Yüksekokulundaki öğrencilerin stajlarındaki görüşlerini incelemiştir. Toplam 158 öğrenciye anket uygulaması yapmıştır. Sonuç olarak öğrencilerin %63,3'ü staj süresini yeterli görürken %55,7'si staj esnasında verilen bilgilerin yeterli olmadığını tespit etmiştir. Ayrıca öğrencilerin %72,8'i stajın üst dönem derslere katkısının olduğunu söylemiştir.

Karaman vd. (2017), çalışmalarında Uşak Üniversitesi, Orman Ürünleri Bölümündeki öğrencilerin staj eğitimlerindeki görüşlerinin belirlenmesi ve sonuçlar dahilinde mevcut sorunlara çözüm önerisi sunmayı amaçlamışlardır. Analizde nicel araştırmak tekniği olan anket yöntemi 81 öğrenciye uygulanmıştır. Sonuç olarak öğrencilerin staj döneminde deneyimlediği iş tecrübesinden memnun kaldığı kanaatine ulaşılmıştır.

Kara ve Demir (2018), çalışmalarında Van Üniversitesi Gevaş Meslek Yüksekokulu'nun Finans Bölümündeki ikinci sınıf öğrencilerinin zorunlu olarak yaptıkları staj uygulamasına olan bakış açılarını incelemişlerdir. Araştırmada alınan teorik eğitimle zorunlu stajın öğrencilere kazandırdığı yeterliliği ölçmek amacıyla 80 öğrenciye anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma sonucunda öğrencilerin %61,25'i alınan teorik derslerin yeterli olduğunu söylerken %87,5'i uygulamalı ders sayısının artırılması gerektiğini söylemiştir.

Yavaş vd. (2021), çalışmalarında havacılık bölümünde eğitim gören ön lisans ve lisans öğrencilerinin 2018 Ağustos ve Eylül dönemindeki mesleki staj deneyimlerini incelemişlerdir. Toplam 19 üniversitenin 5 farklı havacılık bölümünden 229 öğrenciye anket uygulaması yapmışlardır. Araştırma sonucunda stajyer öğrencilerin staj memnuniyet oranı yüksek olduğu fakat staj deneyimine dair dikkat edilmesi gereken unsurlar olduğu kanaatine varmışlardır.

Pınarlık vd. (2022), Uşak Üniversitesi, Uçak Teknolojileri Bölümünde öğrenim gören öğrencilerin staj yaptıkları birimlerdeki yetkilerle bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın amacı öğrencilerin meslek, staj uygulamasında kabul gören öğrenci sayısı, kabul edildiği birimler, başvuru metotları gibi kriterleri belirlemektir. Aynı zamanda sektörün öğrencilerden beklentileri doğrultusunda verilen eğitimde iyileştirmeler yapmaktır. Araştırma sonucunda öğrencilere sunulan zorunlu ve seçmeli derslerde, ders içerik ve planlarında değişiklik yapılması kanaatine varmışlardır.

Ateş ve Kabakulak (2023), çalışmalarında Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm Fakültesinin Turizm rehberliğinde eğitim gören öğrencilerinin staj, fakülte ve üniversite hizmetlerinden memnun olma düzeylerini incelemişlerdir. Çalışmada nicel araştırma tekniklerinden anketi kullanmışlardır. Araştırmanın sonucunda son sınıf öğrencilerinin fakülte hizmetlerinden memnun iken 1. sınıf öğrencilerinin ise memnun olmadığı belirlenmiştir. Ayrıca staj süresinde en çok memnun olunan dönemin staj sonrası olduğu ve alınan eğitimin staja olan katkısının fazla olduğunu gözlemlemişlerdir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup, yarı yapılandırılmış görüşmelerle elde edilen veriler içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Staj sürecindeki memnuniyet ile daha sonra aynı işyeri veya aynı faaliyetleri gerçekleştiren işletmelerdeki çalışma isteği arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla uygun sorular belirlenmiştir. 2023-2024 yaz döneminde staj yapan öğrenciler belirlenmiş ve görüşmeler bu doğrultuda gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı havacılık sektöründeki staj imkânı sağlayan işletmelerin stajyerlerin gelecekteki işyeri tercihleri konusunda etkisini ortaya koyarak gerek işletmeler için iyileştirme faaliyetlerine için kaynak oluşturmak gerekse literatüre katkı sağlamaktır. Araştırmada elde edilen veriler yüz yüze görüşülerek 05.09.2024 ile 25.09.2024 tarihlerinde elde edilmiştir. Nitel araştırma yöntemine bakıldığında araştırmacının konuya ilişkin bakış açısı büyük önem taşımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 39). Aynı araştırma başka bir araştırmacı tarafından yapıldığında benzer sonuçların ortaya konulabilmesi amacıyla toplanan veriler Eylül 2024 tarihinde üç akademisyen tarafından analiz edilmiştir. Görüşmeler esnasında katılımcılara yöneltilen sorular için bir literatür taraması yapılmış ve öncesinde gerçekleştirilen görüşmelerle öğrenciler için memnuniyet etkisi taşıyan unsurlar belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan sorular ise şu şekildedir:

1. Kaçınıcı sınıftasınız?
2. Yaşınız nedir?
3. Staj yaptığınız havalimanı neresidir?
4. Staj yaptığınız işletmenin ismi nedir?
5. Staj yaptığınız birim (departman) neresidir?
6. Daha önce staj yaptınız mı?
7. Staj yaptığınız işletmeden ücret aldınız mı?
 - a.Staj süresince ücret almak sizi memnun eder miydi?
8. Staj yaptığınız işletme ulaşım imkânı sağlıyor muydu?
 - a.İki staj yeri arasında kalsanız ulaşım imkânı (sağlayan ve sağlamayan) konusunda hangisini tercih ederdiniz?
9. Staj yaptığınız departmanın belirlenmesindeki politikalar sizi tatmin ediyor mu? Bu konudaki görüşleriniz nelerdir?
 - a.Staj yaptığınız birimden memnun kaldınız mı?
 - b.Staj yaptığınız birim işletme tercihinizi etkiler mi?
10. Staj yaptığınız işletmede yönetici, şef, amir vb. üstlerin işindeki ustalığı, sizi tatmin ediyor mu? Neler öğrenebiliyorsunuz, anlatır mısınız?
 - a.Staj yaptığınız işletmedeki yöneticilerin yaklaşımları iş tercihinizi nasıl etkiler?
11. Staj yerinizin yemek hizmeti sağlaması sizi memnun eder mi?
 - a.Staj yaptığınız işletmedeki yemek imkânları iş tercihinizi nasıl etkiler?
12. Staj yaparken uygulanan kurallar size göre gerekli midir, sizi tatmin ediyor mu? Bu prosedürler nelerdir?
 - a.Bu prosedürler iş tercihinizi nasıl etkiler?
13. Staj yaptığınız işletmedeki yönetici ve çalışanların iletişimi nasıldır?
 - a.Bu iletişim iş tercihinizi nasıl etkiler?
14. Staj yaptığınız işletmede çatışmalar yaşandı mı? Hangi konularda çatışma yaşanmaktadır?
15. Staj yaptığınız işletmede yaşanan çatışmalar iş tercihinizi etkiliyor mu?
16. Staj süresince üstlendiğiniz görev ve sorumluluklar sizi memnun ediyor mu? Eden ve etmeyenler nelerdir?
17. Aldığınız görev ve sorumluluklar iş hayatı için yeterli midir? Tercihini nasıl etkiler?
18. Staj yaptığınız iş yerinde ödül, ceza yöntemi veya takdir edilme eylemleri uygulanıyor mu? Hangi konularda bu uygulamalar yapılmaktadır?
 - a.Daha adil bir ödül ve ceza sistemine tabi olmak veya daha çok takdir edilmek için henüz bir iş teklifi olmasa dahi söz konusu işletmede işe başlamayı düşünür müydünüz?

Görüşmeler esnasında, yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Daha detaylı ve nitelikli görüşler almak amacıyla araştırma sorularının ve araştırmada kullanılan ifadelerin katılımcı tarafından daha iyi anlaşılabilmesi ve bu sorulara daha detaylı cevaplar verebilmesi için ek bilgiler verilerek ek sorular sorulmuştur. Araştırma evreni havacılık yönetimi bölümünde öğrenim gören ve staj yapmış öğrencilerdir. Örneklem olarak 2023-2024 eğitim öğretim yılı yaz döneminde staj yapan öğrenciler alınmıştır. Bu hususta staj yapan öğrencilere görüşme talebi iletilmiş ve geri dönüşler doğrultusunda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Belirli bir katılımcı sonucunda benzer yanıtların verilmesi nedeniyle görüşmeler 17 kişiyle gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12, K13, K14, K15, K16 ve K17 şeklinde kodlanmıştır. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcı bilgileri

Katılımcılar	Sınıf	Havalimanı	Departman
K1	4	Antalya Havalimanı	Dış Hat Kayıp Eşya Ofisi
K2	3	İGA İstanbul Havalimanı	Yolcu Hizmetleri
K3	3	Antalya Havalimanı	Yolcu Hizmetleri
K4	3	Antalya Havalimanı	Yolcu Hizmetleri
K5	2	Antalya Havalimanı	Yolcu Hizmetleri
K6	2	Adana Şakirpaşa Havalimanı	Kayıp eşya ve Yolcu Hizmetleri
K7	3	Antalya Havalimanı	Harekat
K8	2	Antalya Havalimanı	Harekat
K9	3	İGA İstanbul Havalimanı	Harekat
K10	3	Antalya Havalimanı	Yolcu Hizmetleri
K11	3	Zonguldak Havalimanı	Yolcu Hizmetleri
K12	2	İGA İstanbul Havalimanı	Harekat
K13	3	İGA İstanbul Havalimanı	Yolcu Hizmetleri
K14	3	Trabzon Havalimanı	İşletme
K15	2	İGA İstanbul Havalimanı	Yolcu Hizmetleri
K16	3	Esenboğa Havalimanı	Yolcu Hizmetleri
K17	3	Esenboğa Havalimanı	Operasyon

4. Bulgular

Araştırmada katılımcılara staj yaptıkları süre boyunca ücret, ulaşım imkânı, departmanların belirlenmesindeki politikalar, staj yapılan departman (birim), yöneticilerin uzmanlığı ve yaklaşımı, yemek hizmeti, işyeri prosedürleri, görev ve sorumluluklar, ödül ve ceza sistemi, iletişim ve çatışmalar hakkında sorular yöneltilmiştir. Katılımcılardan alınan yanıtlar doğrultusunda memnuniyet unsurları matrisi (Şekil 1) ve tercih unsurları matrisi (Şekil 2) oluşturulmuştur. Matrislerde renk ölçekleri kullanılmış olup yer alan sayılar, her bir unsurun etkileşim derecesini (kodlanma sayısı) ifade etmektedir. Genel değerlendirme yapıldığında; Memnuniyet unsurlarının memnun olma derecesinin (99) memnun olmama derecesinden (88) daha fazla olduğu görülmekte, tercih unsurları açısından değerlendirildiğinde ise etkili olma derecesinin (171) etkili olmama derecesinden (16) daha fazla olduğu görülmektedir. Görüşmeler sonucunda elde edilen verilerin analizinde kodlamaların nasıl gerçekleştirildiğine ilişkin veri analizi örneği Tablo 2’de gösterilmiştir.

Kod Sistemi	Memnun	Memnun Değil
Memnuniyet Unsurları	99	88
Ücret	15	2
Ulaşım İmkânı	13	4
İşyeri Politikaları	2	15
Departman	10	7
Yönetici Uzmanlığı ve Yaklaşımı	13	4
Yemek Hizmeti	10	7
İşyeri Prosedürleri	13	4
İletişim	15	2
Çatışmalar	7	10
Görev ve Sorumluluklar	5	12
Ödül-Ceza Sistemi	9	8

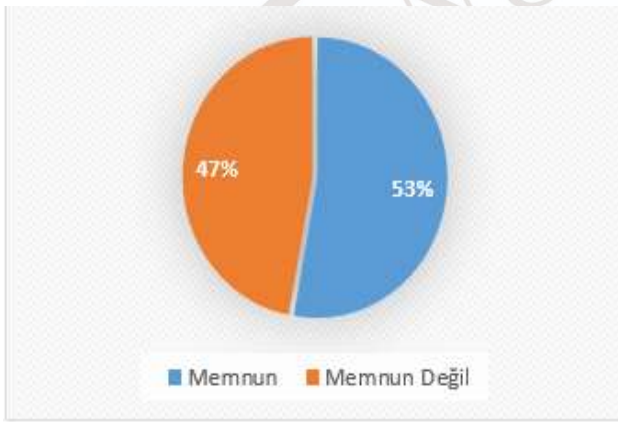
Şekil 1. Kod ilişkileri matrisi 1

Kod Sistemi	Etkili	Etkili Değil
Tercih Unsurları	171	16
Ücret	15	2
Ulaşım İmkânı	15	2
İşyeri Politikaları	17	0
Departman	15	2
Yönetici Uzmanlığı ve Yaklaşımı	17	0
Yemek Hizmeti	14	3
İşyeri Prosedürleri	16	1
İletişim	17	0
Çatışmalar	14	3
Görev ve Sorumluluklar	17	0
Ödül-Ceza Sistemi	14	3

Şekil 2. Kod ilişkileri matrisi 2

Tablo 2. Veri analiz örneği

METİN	KOD	ETKİ DURUMU
<i>"Stajımda da departman şefimle güzel diyaloglarım oldu ve çok iyi deneyimler elde ettim sayesinde birçok şey öğrendim."</i>	Yönetici Uzmanlığı ve Yaklaşımı	Memnun
<i>"Her ne kadar fazla sorumluluk almış olsam da yeterli olduğunu düşünmüyorum"</i>	Görev ve Sorumluluklar	Memnun değil
<i>"Evet tabii ki etkiler çünkü insan sosyal bir varlıktır ve kendisine olan yaklaşımlar çalışma durumunu da etkiler. O yüzden iş tercihinde bulunurken yöneticilerin yaklaşımlarına çok dikkat ederim."</i>	Yönetici Uzmanlığı ve Yaklaşımı	Tercih Eder
<i>"Daha aktif görev alabileceğim bir işletme ilk tercihim olur."</i>	Yönetici Uzmanlığı ve Yaklaşımı	Tercih Etmez


Şekil 3. Memnuniyet derecelerinin yüzdelere göre dağılımı

Şekil 4. Tercihinde etkili olma derecelerinin yüzdelere göre dağılımı

Araştırma sonucunda araştırmaya dâhil edilen katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların %53'ünün staj sürecindeki memnuniyet unsurlarından memnun olduğu belirlenirken %47'sinin memnun olmadığı görülmektedir. Araştırmaya dâhil edilen katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda katılımcıların tercih unsurlarının %91'inin işyeri tercihinde etkili olduğu görülürken %9'unun işyeri tercihinde etkili olmadığı görülmektedir.

Çalışma kapsamında katılımcıların cevaplarına yer verilmektedir. Ancak cevapların çok detaylı ve kapsamlı olması nedeniyle cevapların tamamı yayınlanamamış, bunun yerine sonuçları en iyi temsil edeceği düşünülen cevaplara yer verilmiştir. Memnuniyet ve tercih etme kapsamında katılımcı cevapları şu şekildedir:

Ücret

"Hayır ücret almadım. Ücret almak beni memnun ederdi. Farklı bir yer ücret verseydi orayı tercih ederim."

"Ücret almak benim için motive edici güzel bir unsur olurdu. Çünkü staj yaptığım şehir pahalı bir şehir, ücret ailemi para konusunda zorlamamamı sağlayabilirdi. Ücret verilen işletmeyi tercih ederdim. Yukarıda da belirttiğim gibi ailemi zorlamamış olurum."

"Evet ücret aldım. Kalacak yerimin olması sebebiyle ücret ve yemek konusunda fazla zorlanmadım ancak kalacak yer ayarlamak zorunda kalsaydım memnun kalmazdım."

"Staj süresince ücret almak beni pek tabii memnun ederdi. İşletmenin sektörde iyi bir yeri olduğunun farkındayım fakat bu şekilde bir alternatifim olması tekrar düşünmeme sebep olurdu."

Ulaşım imkânı

"Evet ulaşım imkânı vardı ve bu bize baya bir kolaylık sağlıyordu çünkü havalimanı şehirden uzak ve vardiya sistemi de olduğu için ulaşım sıkıntılı idi bu konuda çok iyi oldu. İşyeri tercihimde ulaşım imkânı sağlayan işletme tercih edeceğim taraf olurdu."

"Evet ulaşım imkânı sağlıyordu fakat yer olmasaydı kendi personelleri öncelikli olduğu için ulaşım imkânı maalesef sağlayamayacaktı. Ulaşım imkânı olan staj yerini tercih ederdim çünkü havalimanları konum gereği çoğu yere uzak kalıyor. Mezun olduktan sonra iş tercihim etkileyen en önemli faktör olabilir maaşdan sonra."

İşyeri Politikaları

"Kimin için hangi departman en uygunsa kim nerde başarılı olduysa ona göre departmanlarımız belirlendi. Bu da beni mutlu etti stajyer olarak başarılı olduğum ilgimi çeken departmanda staj yapma imkânım oldu."

“Çok fazla memnun ettiğini söyleyemem. Kalabalık bir stajyer grubuyduk ve çok fazla departman değiştiremedim. Çoğu günümün bir önceki günden bir farkı olmuyordu. Şeflere baskı yapmasak bizi farklı birimlere göndermeyeceklerdi bile. Evet ama daha eğlenceli ve hareketli birimler daha hoşuma giderdi muhtemelen tercihim etkiler.”

Departman

“Açıkçası memnun kalmadım çünkü sadece bir iş yapabildik ve bu bana stajda bir şey katmadı, ama kendimi geliştirmeye iyi gözlem yapmaya baktım ve bu kısımda kendime iletişim konusunda ve İngilizce konusunda çok fazla şey kattım tek artı yönü benim için bu oldu.”

“Staj yaptığım birim işletme tercihim tabii ki de etkiliyor şu an herhangi bir yerde yolcu hizmetlerinde çalışmak istemiyorum.”

Yönetici uzmanlığı ve yaklaşımı

“Evet tabii ki etkiler çünkü insan sosyal bir varlıktır ve kendisine olan yaklaşımlar çalışma durumunu da etkiler. O yüzden iş tercihinde bulunurken yöneticilerin yaklaşımlarına çok dikkat ederim.”

“Yöneticilerin kibirli ve kendini çalışanlardan büyük görme gibi yaklaşımları olursa şayet çekilmez bir hal alabilir. Tercihimi başka firmalara yöneltmemi sağlar.”

“Evet, fazlasıyla memnun kaldım çalışanlar ve şefler işi öğrenmemiz adına bizlere birçok görev verdi.”

Yemek hizmeti

“Staj yaptığımız birimin yemek hizmeti sağlaması çok güzel olurdu ve bizi bu kadar zorlamazdı. Bu yüzden bu işletmeyi seçmezdim.”

“Olumlu etkiler çünkü yemek çalışanlar için genel bir sorun.”

“Memnun eder çünkü gerçekten oldukça önemli bir ihtiyaç olduğunu düşünüyorum, ayrıca stajyerin bunu sürekli kendi cebinden karşılaması maddi anlamda da zorlanmasına neden olur.”

İşyeri prosedürleri

“Kuralları güzelce uygulayan bir işletme ilgimi çeker ve iş tercihim ondan yana kullanmamı sağlar. Çünkü ben düzen ve kural insanıyım.”

“Prosedürler oldukça iyi ve katı. Bu da iş hayatında yaşanabilecek olumsuzlukları şimdiden görmemiz ve o yönde tercihlerimizi yapmamızı sağlar. Tercihimi olumlu yönde etkiler. Çünkü disiplinsiz bir şirkette çalışmak istemem.”

“Prosedürlerin uygulanmasının bizim için daha güvenli olduğunu düşündüğümünden uygulanan şirketleri tercih ederim.”

İletişim

“Hepsi gayet nazik ve hoşgörülü insanlardı. Sıcakkanlı oluşları çalışırken daha verimli olmamı sağladı. Güler yüzlü insanlarla çalışmak mental sağlığımı da olumlu etkiledi.”

“Güler yüzlü, samimi insanlarla çalışmak önceliğim. Çünkü iş yerinde bizi motive eden çalışma arkadaşlarımızdır. Onların güler yüzlü ve iyi bir iletişime sahip olmaları bizi işe daha da bağlar.”

“Açıkçası ne iyi ne kötü tabii ki de herkes anlaşmak zorunda değil ama saygının korunması gerektiğini düşünüyorum bu konuda da çok fazla birimi sevemedim. Yani çok büyük bir etken kesinlikle. İyi olursa olumlu yönde etkileyecektir ama bu konuda memnun kalamadım.”

Çatışmalar

“Çatışmalar elbet yaşandı. Stres anlarında, yoğun anlarda ufak gerginlikler oldu. İşin işleyişiyle ilgili çatışmalar yaşandı genellikle ama hepsi güzel bir şekilde sonuca bağlandı.”

“İster istemez etkiliyor çünkü sürekli çatışma yaşanan bir ortamda çalışmayı kimse istemez.”

“Arada bir yaşıyorduk özellikle de belirli bölümlerde yolcu kaynaklı oluşan tartışmalar iş arkadaşlarını da baya etkiliyordu. Tercihimi etkiler çünkü insanların bana olan yaklaşımları benim de onlara olan yaklaşımıma değiştirir.”

Görev ve sorumluluklar

“Aldığım görev ve sorumluluklar beni memnun etti. Çünkü bir stajyer olarak bana güvenip sorumluluk vermeleri beni mutlu etti. Bende bana verilen görev ve sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirdim. İş tercihimde herhangi bir olumsuz tercihe yönelmemi sağlayacak sorumluluklar değildi.”

“Maalesef ki hiçbir görev ve sorumluluk verilmedi. Sanki orda zamanla yarışan oyuncular vardı ben onları izliyor gibi hissettim.”

“Yolcu hizmetlerinde çalışmak için bile yeterli değil çünkü kontuar arkasında bilgisayarda yapılan işlemlerden dahi haberim yok. Nasıl bir sistem kullanılıyor bilmiyorum. Çünkü kontuar arkasına geçmemiz yasaktı. Tercihimi olumsuz etkiler.”

Ödül-ceza sistemi

“Takdir göreceğim yerde işe başlamayı tabii ki isterdim. Çünkü ödüle layık olmak takdir almak beni motive eder ve daha verimli çalışmamı sağlar.”

“Bir ödül, ceza yöntemi bulunmakta ama ben overbooking durumunda yardımcı olduğumda takdir edilmenin memnuniyetini taşıyıştım. Bu durum işletmede çalışmaya başlamamda etkili olur.”

5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmada havacılık yönetimi bölümünde okuyan öğrencilerin staj yaptıkları süreçteki memnuniyetleri ile işyeri tercihleri arasındaki ilişki irdelenmiştir. Araştırma sonucunda stajyerlerin memnuniyet düzeyleri arttıkça ilerideki işyeri tercihi arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Araştırma sonucunda stajyerlerin ücret alması, ulaşım imkânının sağlanması, departmanların belirlenmesinde uygulanan politikalar ve adil bir seçimin olması, staj yapılan departman (birim), yöneticilerin uzmanlığı ve yaklaşımı, yemek hizmetinin sağlanması, işyeri prosedürleri, görev ve sorumluluklar, ödül ve ceza sisteminin olması, etkili bir iletişimin olması, etkili bir iletişimin olması ve yaşanan çatışmaların stajyerlerin memnuniyetlerini doğrudan etkiledikleri görülmektedir. Staj yapılan işletmelerin genel olarak ulaşım ve yemek konusunda stajyerlere imkan sağladığı ancak büyük bir çoğunluğunun ücret vermediği anlaşılmaktadır. Ücret alan stajyerlerin memnuniyet düzeylerinin daha fazla olduğu ve almayanların ise almış oldukları takdirde daha memnun kalacakları görülmektedir. Bunun yanı sıra stajyerlerin almış oldukları görev ve sorumlulukların yetersiz olduğu, işyerinde çatışmaların

ve uygulanan politikaların stajyerleri memnun etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Genel olarak belirlenen memnuniyet unsurlarının stajyerlerin ilerideki işyeri tercihlerinde oldukça etkili olduğu vurgulanmaktadır. Tüm katılımcılar işletme politikaları, yönetici uzmanlığı ve yaklaşımları, işyerindeki iletişim ve verilen görev ve sorumlulukların işyeri tercihinde etkili olduğu konusunda hem fikirdir. Genel olarak söz konusu unsurların işyeri tercihinde etkili olduğu sonucuna ulaşılsa da katılımcıların %18'i ödül ve ceza sisteminin, işyerindeki mevcut çatışmaların ve yemek hizmetinin verilmesinin işyeri tercihinde etkili olmadığı konusunda görüş belirtmiştir. Sonuç olarak adayların tercihlerinde memnuniyetin etkisinin olduğu ve havacılık sektöründeki işletmelerin bu unsurları dikkate alarak staj süreçlerini yönetmelerinin gerekliliği anlaşılmaktadır. Staj sürecindeki söz konusu unsurlardaki yaşanan olumsuz durumların stajyerlerin beklentilerini karşılamadığı ve işyeri tercihlerinde etkili olduğu görülmektedir. Bu çalışmadan yola çıkarak işletmelerin bu konuda daha duyarlı hareket ederek gerekli düzenlemelerin yapılması önerilmektedir. Ayrıca araştırmanın daha fazla katılımcının dahil edildiği nicel bir yöntem yapılması literatüre katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Ateş, M., & Kabakulak, A. (2023). Turizm Rehberliği Bölümü Öğrencilerinin Fakülte, Üniversite ve Staj Hizmetlerine Yönelik Memnuniyet Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Örneği. *Turist Rehberliği Dergisi (TURED)*, 6(2), 80-94.
- Aydemir, D. H. (2016). Meslek yüksekokulu öğrencilerinin yaz stajı uygulamasına bakışı: Sağlık hizmetleri örneği. *Türk Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 34-42.
- Kara, M., & Demir, E. (2018). Finans, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü Öğrencilerinin Staja Bakış Açılırları Üzerine Bir Araştırma: Gevaş Meslek Yüksekokulu Örneği. *Vankulu Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (2), 99-114.
- Karaman, A., Metin, A. E., & Güven, Ş. (2017). Ormancılık ve orman ürünleri programı öğrencilerinin staj yapma eğilimlerinin belirlenmesi: Uşak üniversitesi örneği. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 101-114.
- Pınarlık, G., Yıldırım, G., Yıldırım, A., & Saraç, R. (2022). Sivil Havacılık Meslek Yüksekokulu, Uçak Teknolojisi Programı Stajları ve İşyerlerinin Beklentileri Üzerine Bir Araştırma. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 99-115.
- Reşitoğlu, S. (2011). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyet- Bir Uygulama-. İzmir
- Tektaş, N., Yayla, A., Sarıkaş, A., Polat, Z. Ü. H. A. L., Tektaş, M., & Ceviz, Ö. G. N. Ö. (2016). Ön lisans öğrencilerinin staj uygulamalarının değerlendirilmesi: marmara üniversitesi örneği. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(6), 310-318.
- Tuygar, Ş. F. (2016). Paramedik programı öğrencilerinin yaz stajı hakkındaki görüşlerinin incelenmesi. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 92-100.
- Yavaş, V., Macit, A., & Yeşilay, R. B. (2021). Havacılık Alanında Eğitim Gören Öğrencilerin Mesleki Staj Deneyimlerinin Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yükseköğretim Dergisi*, 11(2 Pt 1), 331-343.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Nepotizm

Nepotizm ve Paydaşlar Bağlamında Sessiz İşe Alma (Quiet Hiring) Olgusunun Analizi

Dr. Öğr. Üyesi Güzin KIYIK KICIR

Anadolu Üniversitesi, gkiyik@anadolu.edu.tr

Özet

Sessiz istifa, sessiz işten çıkarma gibi iş yaşamında son dönemde öne çıkan pasif agresif eğilimlerden bir diğeri sessiz işe alma (quiet hiring) olgusudur. İşletme dışına çıkmadan mevcut insan kaynağı potansiyelini değerlendirmeyi amaçlayan sessiz işe alma yaklaşımı, insan kaynakları yönetiminde yepyeni bir istihdam politikası olarak nitelendirilmektedir. Alan yazınında kendisine yeni yer bulmaya başlayan bu kavram hakkında fazla araştırma olmaması ve konunun nepotizm ve paydaşlar bağlamında analiz edilmesi çalışmaya özgünlük katan unsurlar arasındadır. Araştırmanın temel amacı; insan kaynakları alım sürecine yenilikçi bir bakış açısı kazandırmaya çalışan sessiz işe alma olgusunun nepotizm kavramı ile arasında nasıl bir ilişki olduğunu sorgulamak ve kavramın işletme paydaşları ile arasındaki etkileşimini irdeleyebilmektir. Kavramsal bir analizin gerçekleştirildiği çalışmanın ilk adımında; sessiz işe almaya ilişkin tanımlar, kavramın öncülleri ve sonuçlar belirlenmiştir. İkinci aşamada ise elde edilen tespitler üzerinden kavramın nepotizm ve paydaşlarla etkileşimine dair kavramsal çıkarımlar yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sessiz İşe Alma (Quiet Hiring), Nepotizm, Paydaş

1. Giriş

Endüstri 5.0., yapay zeka teknolojileri, sanal örgütlenme biçimleri ile birlikte gittikçe insansızlaşan bir çağda yaşıyor olsak da nitelikli insan kaynağına duyulan ihtiyaç günümüzde değişmemekte hatta daha da artmaktadır. Bu nedenle insan kaynakları işletmeler için stratejik önemini korumaya devam etmektedir. Gratton'un (2021) farklı işletmelerden çok sayıda yönetici ile yaptığı araştırmada iş hayatında karşılaşılan en önemli sorunların yüksek performanslı çalışanları bulmak, işe almak ve onları elde tutmak olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlam da Houghton'da (2022) dünyanın önde gelen işletmelerinin insan kaynakları ile ilgili devir oranlarını azaltma ve mevcut çalışanları elde tutma çabasına vurgu yaparak insan kaynağının önemine değinmektedir. Nitelikli çalışanların bulunmasının maliyetli ve zor olduğu bir dünyada sessiz işe alma kavramı hem iş yaşamındaki sessizlik eğilimlerine alternatif bir yaklaşım getirmekte hem de insan kaynakları yönetimindeki süreçleri yeniden tasarlayan bir görev üstlenmektedir. Sessiz işe alma (quiet hiring), bu çalışmada nepotizm ve paydaşlar bağlamında ele alındığı için kavramsal çerçevede bu başlıklar yer almaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Nepotizm

Nitelikli çalışanların işletmelerde görev alabilmesi önünde önemli bariyerlerden biri olan nepotizm hak eden kişilerin değil çeşitli nedenlerle yakınlık bağları olan kişilerin öncelikli görülmesini sağlayan bir anlayışı ifade etmektedir. İş etiği açısından ihlal oluşturan kavram usulsüzlük ve suistimalleri destekleyen niteliktedir (Dana ve Dienhart, 2007: 163). Kavram Büte (2011: 179) tarafından iş hayatında çalışanların liyakat ilkesi yerine iltimas, torpil, kayırmacılık gibi kavramlar üzerinden görevlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Düz (2012) araştırmasında, örgütlerde görülen nepotizmi işe almada kayırma, işlem süreçlerinde kayırma ve yükselmeye kayırma olarak üç boyutta ele almıştır. Araştırmalar işe alım, seçim, değerlendirme ve terfi süreçlerindeki nepotizmin genel olarak çalışanları ve yöneticileri olumsuz etkileyebileceği ve işletme içerisindeki örgütsel adalet algısını zayıflatma etkisi oluşturduğunu göstermektedir (Araslı vd., 2006).

2.2. Paydaşlar

İşletmeler çevresi ile dinamik ilişkiler içerisinde olan açık sistemlerdir. Bu kabulden hareketle gerek iç gerekse dış çevredeki aktörlerle etkileşim halinde olmalarını sorgulayan paydaş teorisi bu süreci iyi yönetemeyen işletmelerin varlık gösteremeyeceği ve başarılı olamayacağını ifade etmektedir (Dmytriyeve vd. 2021: 1444). Freeman'a göre de (1984: 25) paydaşlar ve onlarla kurulan güçlü ilişkiler işletmelerin örgütsel hedeflere ulaşma sürecinde oldukça önemli katkılara sahiptir. İşletmeyi doğrudan etkileyen birincil paydaşlar arasında hissedarlar, tedarikçiler, çalışanlar, dağıtımcular ve müşteriler yer alırken, işletmeyi dolaylı etkileyen gruplar arasında devlet, medya, sivil toplum kuruluşları gibi gruplar yer almaktadır (Mahon, 2002: 429).

2.3. Sessiz İşe Alma (Quiet Hiring)

Sessiz işe alma; işletmelerin mevcut çalışanlarına ve o çalışanların sahip oldukları becerilere sahip çıkılması fikrinden doğan yeni bir işveren eğilimidir (McRae vd., 2023). İşletmelerin nitelikli çalışanları destekleyerek güçlendirdiği, gönül bağı kopan çalışanları sürece tekrar dahil etmeye çalıştığı çözümleyici bir istihdam politikası olarak ifade edilmektedir. İşe alımların dış çevreye ve paydaşlara yansımadan kendi içinde sessiz bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan bu yaklaşımda çıkış noktası var olan insan kaynağını kaybetmemek ve dışarıdan insan kaynağı alımına gitmeden iş gücü ihtiyacını çözmek yer almaktadır. Byrnes'a göre (2024) sessiz işe alma; bütün işe alım süreçlerini radar altına alan bir uygulamadır. Buna göre yetenek avcılığı, ücretlendirme, terfiler, performans değerlendirme, eğitim ve motivasyon uygulamaları önem kazanmaktadır. Sessiz işe alma da; istikrarlı çalışan sayısını korumakla birlikte aynı zamanda gelecek vadeden çalışanların keşfi, yetenek ve beklentilerinin çözümlenmesi, hızı, esnekliği, etkili iletişimi gibi süreçler söz konusudur. 2023 için Gartner tarafından önemli işgücü hareketlerinden biri olarak görülen sessiz işe alma, geleneksel stratejileri köklü şekilde değiştirebilecek bir anlayış olarak tanımlanır (Euronews, 2024). Bu nedenle birçok işletmenin sessiz işten çıkarma ve sessiz istifa için önlem olarak

sessiz işe almaya başvurduğu ifade edilmektedir (Houghton, 2022). Harvard Business'e göre (2024) çalışan sayısını artırmadan insan kaynağı eksikliğini gidermek yeteneklerin yeniden tahsis edilmesi ile çözülebilir. Bu süreçte işletme çalışanları insan kaynakları tarafından gizlice izlenir. Çalışan performansına dair yöneticilerden raporlar alınır. Herkes tarafından kabul alan yetenekli adaylar sürece öncelikle dahil edilir. Böylece çalışanlar hali hazırda işteyken değerlendirilmiş olmaktadır (Yıkılmaz, 2022).

3. Metodoloji

Bu çalışma nitel araştırma metodlarından biri olan kavramsal analiz ile gerçekleştirilmektedir. Araştırmanın temel soruları; sessiz işe alma olgusunun nepotizm ile arasındaki ilişkiyi ve paydaşlarla sessiz işe alma yaklaşımı arasındaki etkileşimi sorgulamaktadır. Ana tema sessiz işe alma olduğu için bu konu üzerinden kavramsal netliğe ulaşılmaya çalışılmaktadır. Araştırmada öncelikle literatür taraması yapılmış, sonrasında kavramsal analiz adımları takip edilmiştir. Bu adımlar arasında öncelikle; tanımların tespiti, kavramın öncülleri ve sonuçlarının belirlenmesi yer almaktadır. Sonrasında ise nepotizm ve paydaşlar açısından etkileşime yönelik kavramsal çıkarımlar yapılmıştır.

4. Bulgular

Bulgular elde edilirken sessiz işe alma konusuna ilişkin bilimsel araştırma taraması yapılmıştır. Araştırma döneminde incelenen veri tabanları arasında Dergi Park, Web of Science, Google Akademik ve Google yer almaktadır. Çalışma adında ya da içeriğinde kavramın geçtiği, Türkçe ve İngilizce, açık erişimli çalışmalar araştırma kapsamına alınmıştır. Toplam 22 çalışma araştırma kapsamına dahil olmuştur. Bu çalışmalardan 4'ü bildiri, 18'i makaledir. Tablo 1'de bu araştırmalara ilişkin genel bilgileri görmek mümkündür.

Tablo 1. Araştırmalara ilişkin genel bilgiler

Başlık/İçerik		Yöntem	
Başlıkta Sessiz İşe Alım Geçenler	12	Nitel Araştırma	3
İçerikte Sessiz İşe Alım Geçenler	10	Nitel Araştırma	19

Tabloya bakıldığında çalışma başlığında sessiz işe alım kavramının geçtiği araştırmaların bu kavrama yalnızca içeriğinde yer verenlere yakın sayıda olduğu görülmektedir. Nitel araştırmaların ağırlıklı olduğu dağılımda nicel çalışmalar sadece üç tane tespit edilmiştir.

Tablo 2. Çalışma yılları dağılımı

Yıl	Çalışma Sayısı
2022	3
2023	8
2024	11

Çalışma yıllarının dağılımı Tablo 2'de incelendiğinde, 2022'den itibaren kavramın bildiri ve makalelerde yer bulmaya başladığı son yıllarda ise çalışmaların arttığı görülmüştür.

Kavramsal analiz ilk adımında sessiz işe alma olgusuna ilişkin tanımlara bakılmaktadır. Bu tanımları Tablo 3'te görmek mümkündür.

Tablo 3. Sessiz istifa tanımları

ARAŞTIRMACILAR	YIL	TANIMLAR
<u>Houghton</u>	2022	Hedeflere sürekli ulaşan ve çaba göstermeye istekli çalışanları iyi tanıyıp sürece daha çok dahil etmek
<u>Yıkılmaz</u>	2022	Mevcut çalışan performanslarının titizlikle incelenmesi, <u>isgören</u> ihtiyaçlarına göre ek görevler verme veya açık pozisyonları mevcut iş görenlerce doldurmak
<u>Madell ve Ingran</u>	2023	Var olan becerileri değerlendirmek için gerekli eğitimi sağlamak, şeffaf olmak ve çalışanlara yeni iş fırsatları sağlayarak kazan-kazan durumu oluşturmak
<u>Castrillón</u>	2023	İç kaynakları kullanarak beceri boşluklarını hızla ve etik bir yaklaşımla tamamlamak
<u>McRae vd</u>	2023	Çalışanların sahip oldukları becerilere sahip çıkılması fikrinden doğan bir işveren eğilimi
<u>Byrnes</u>	2024	İnsan kaynakları ve işe alım süreçlerini radar altına alan bir izleme süreci

Tabloya bakıldığında kavramın yakın dönemde öne çıkması nedeniyle bilimsel tanımların 2022 sonrasına ait olduğu görülmüştür. Tanımlarda öne çıkan ifadeler gelindiğinde ise; mevcut çalışanlar, çalışan becerileri ve işe alım süreçlerinde yenilenme kelimelerin öne çıktığı dikkati çekmektedir.

Sessiz işe alma konusundaki araştırmalar incelendiğinde kavramsal olarak ele alınan bir diğer adım yaklaşımı ortaya çıkaran öncüllerdir. Tablo 4'te bunları görmek mümkündür.

Tablo 4. Kavramın öncülleri

Sessiz İşe Almanın Öncülleri
<ul style="list-style-type: none">• İşletmeler arasında artan rekabet baskısı• Dünya genelindeki insan kaynağı sınırlılığı• İşe alım maliyetlerinin artması• Sürdürülebilir insan kaynağı politikaları• İş veren ve yöneticilerin insan kaynağı ile ilgili değişen bakış açısı• Teknolojik dönüşüm sonucu nitelikli işgücüne ihtiyacın artması• Sessiz istifa eğilimi ile ortaya çıkan verimlilik kayıpları• Sessiz işten çıkarmanın olası negatif etkileri

Tablo incelendiğinde dünya konjonktüründe yaşanan birçok olayın sessiz işe alma konusunda itici bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Araştırmalarda özellikle nitelikli insan kaynağına duyulan ihtiyacın artması ve işe alım maliyetlerinin işletme verimliliği üzerindeki etkileri en çok öne çıkan nedenler arasında yer almaktadır.

Sessiz işe alma yaklaşımı işletmeler tarafından benimsenen bir anlayış olmasına rağmen sonuçları çok boyutludur. Kavram hem çalışan, hem yönetici hem de işletme için önemli sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Tablo 5'te bu sonuçlar görülebilir.

Tablo 5. Sessiz işe alma kavramının ortaya çıkardığı sonuçlar

Sessiz İşe Almanın Sonuçları	
Çalışanlar İçin	Eğitilmeyle yetenek eksikliğini azaltma Terfiler ve ödüller aracılığıyla motivasyonu yükseltme Performansta artış Çalışanlarla kurulan iletişimin daha etkili hale getirilmesi Gönülsüz çalışanların bağlılık ve aidiyet hissini güçlendirme İş tatmininde yükselme Olumsuz iş yeri deneyiminde ve yıpranma payında azalma Çalışanların liderlik niteliklerini geliştirme Çalışanların örgütsel adalet duygusunu güçlendirme
Yöneticiler İçin	İnsan kaynakları yönetim süreçlerini yeniden tasarlama Çalışanları kararlara katılım konusunda destekleme Çalışan beklenti ve becerilerini yakın takip eden sistem oluşturma Performans değerlemeyi güçlendirme Devamsızlık ve iş gücü devir oranları ile daha az karşılaşma Var olan çalışanları daha kolay elde tutma Çalışan ve çalışmayan arasındaki çatışmalarla daha az uğraşma
İşletme İçin	Rekabet avantajı sağlama Çalışanlarla ilgili dışa bağımlılığı azaltma Sürekli öğrenme ve büyüme kültürü oluşturma İnsan kaynaklarında tam kapasiteye ulaşma İşe alma ve yetenek pazarlama maliyetlerinde azalma Verimlilik ve karlılık rakamlarında yükselme Değişen şartlara göre uyum esnekliği kazanma Pasif agresif örgüt iklimini yumuşatma

Tabloya bakıldığında her üç taraf içinde sessiz işe almanın olası etkilere sahip olduğu dikkati çekmektedir. Yapıcı ve geliştirici bir anlayış olması nedeniyle kavramla ilgili araştırmalarda ön görülen sonuçların genel olarak olumlu olduğu dikkati çekmektedir. Sessiz işe alma ile nepotizm arasındaki kavramsal çıkarımlara bakıldığında, sessiz işe alma kavramının adından dolayı ilk etapta doğrudan nepotizmle benzerlik taşıdığı düşünülmektedir. Var olan insan kaynağının potansiyelini doğru kullanmak amaçlı dışarıdaki insanlar yerine işe alımlarda önceliğin mevcut çalışanlara verilmesi kayırma gibi görülse de aslında bu anlayışın içinde çalışanları yakın takip ederek beklenti ve becerilerin keşfine önem verilmesi söz konusudur. Yetenek, performans ve liyakate dayalı yükselmeler olması nedeniyle sessiz işe alma nepotizmin pozitif olarak devreye girdiği bir anlayışı ortaya çıkarmaktadır. Aksi durumda iltimas ve torpil gibi ilk anlamında kullanılmış olsa yaklaşımın doğru işleyebilmesi mümkün değildir. Çünkü örgüt içi adaletin ve bağlılığın zedelendiği bir ortamda çalışanlardan tam kapasite bir performans görülmesi güçtür. Sessiz işe alma ve paydaşlar arasındaki etkileşime yönelik kavramsal çıkarımlara gelindiğinde işletmeleri etkileyen birçok paydaş olması nedeniyle konunun çok boyutlu ele alınması gerekmektedir. Çıkarımlar ilk olarak çalışan bazında ele alındığında çalışanlar; kaynak olarak değerli görülen, potansiyeli keşfedilen, eğitim ve terfilerle geliştirilen, kararlara katılımı önemsenen bir konumda yer almaktadır. Diğer bir ifade ile sessiz işe alma yaklaşımının odak noktasındaki paydaş, çalışanlardır. Yeni mezunlar, rakip işletmelerdeki

çalışanlar, üniversite öğrencileri gibi olası kaynakları paydaş olarak geride tutan bir bakış açısı söz konusudur. Aksine potansiyel bu insan kaynağı grubu için ise sessiz işe alma yaklaşımını benimseyen işletmeler bir cazibe merkezi konumuna gelmektedir. Çünkü çalışanlarına değer veren, kaybetmeyen, uzun yıllar çalışan, onlara gelişim imkanı sunan, kariyer basamaklarını çıkma şansı veren işletmelerin bu anlamda potansiyel insan kaynağının ilgisini çekmesi olağandır. Önemli bir diğer paydaş grubu olan yöneticiler sessiz işe alım sürecinde hem avantajlı hem de dezavantajlı etkilere sahiptir. İnsan kaynakları yönetiminde işe alımdan, eğitime, performans değerlemeden, terfilere, yetenek yönetiminden, kariyer geliştirmeye sürecin pek çok alanda yeniden tasarlanması yöneticileri zorlayıcı etkiler arasında değerlendirilebilir. Ancak var olan insan kaynağı doğru konumlandırıldığında ve potansiyeli keşfedildiğinde işten ayrılma, devamsızlık, performans kayıpları gibi sorunlarla uğraşmaması, yeni işe alım, oryantasyon gibi adımlarda yöneticilerin yükünün hafiflemesi avantajlı etkiler oluşturabilmektedir. İşletmeler için önemli paydaşlardan bir diğeri müşterilerdir. Müşteriler ortaya çıkan ürün ve hizmeti değerlendiren nihai konumdadır. Bu nedenle nitelikli çalışanları kaybetmeyen ve doğru değerlendiren işletmeler hatalı üretim ve hizmet süreçlerinin şikayet ve geri dönüşlerinden korunabilir. Rakipler bir diğer paydaş grubudur. Mevcut çalışanlarını elde tutamayan işletmelerin nitelikli çalışanları genellikle rakiplerine kaptırma olasılığı vardır. Bu nedenle sessiz işe alma; işinde uzman, deneyimli kişilerin rakip işletmelere gitmemesi için bariyer görevi üstlenmektedir.

5. Sonuç ve Öneriler

Sessiz işe alım çalışan sayısının az ya da mevcut çalışanların ek sorumluluk alamayacak kadar dolu olduğu durumda uygun bir yaklaşım olmayabilir (Byrnes, 2024). Doğru uygulandığında avantajlı bir istihdam anlayışı olan sessiz işe alma, yanlış bir süreçle ilerlendiğinde iş yükünü artıran, motive edemeyen bir yaklaşıma dönüşmektedir. Bu nedenle nepotizmin pozitif anlamda sürece dahil edilmesi çalışanların örgüte ilişkin adalet algısının zedelenmemesi gereklidir. Aksi durumda gönülsüz çalışanların harekete geçirilebilmesi ve nitelikli çalışanların sürece daha etkili şekilde kazandırabilmesi zordur. Nepotizmin doğru uygulandığı örgütlerde dayanışma ve beraberlik duygusunun oluştuğu ve örgüte bağlılığın güçlendiği görülmektedir (Cuilla, 2005). Nepotizmin pozitif olarak uygulanabilmesi için standartlar getirilmeli, çalışanlara yeni iş üstlenme ve beceri öğrenme faydaları hakkında bilgi verilmeli, ücretlendirme ve teşvikler şeffaf yürütülmeli, terfiler açık ve rasyonel tasarlanmalı, hesap verilebilir yönetim anlayışı uygulanmalıdır. Liderlik becerisi olan çalışanlar öne çıkarılıp, örnek olmaları sağlanmalıdır. Kariyer gelişimi için uygun örgüt iklimi hazırlanmalıdır (Yıkılmaz, 2022). Bu amaçla işletmelerin özellikle performans değerlendirme sistemlerini güçlendirmesi gereklidir. 360 derece performans değerlendirme işletmeler tarafından bu süreçte kullanılabilir. Sessiz işe alım yaklaşımının başarılı şekilde uygulanabilmesi için iletişim önemli bir diğer konudur. Çalışan yeteneklerini keşfetmek ve onların potansiyellerini doğru görebilmek isteyen işletmeler örgüt içi iletişimi güçlendirmelidir. Bilgi paylaşımı yapılmalı ve katılımlı yönetim uygulamaları desteklenmelidir. Düzenli toplantılarla çalışan katılımı sağlanmalıdır (Byrnes, 2024). Onlara verilen değer gösterilmelidir. Uygulama sonuçlarına dair çalışanlara geri bildirimler verilmelidir (Harvard 2024). Çalışanların doğru konumlandırılmasında var olan yetenek, potansiyel ve istek kadar bu alanda sunulan gelişim imkanları da sessiz işe alma da önemli bir yere sahiptir. Sessiz işe alım yaklaşımı beceri geliştirme faaliyetleri ile desteklendiğinde uzun vadede sürdürülebilir çözümler üretilebilir (Euronews, 2024). Öğrenmeye küçük gruplar düzeyinde başlanıp, örgüt kültürü öğrenmeye ve gelişime açık bir hale getirilebilir (Harvard, 2024).

Kaynakça

- Araslı, H., Bavık, A. & Ekiz, Erdoğan H. (2006). The Effects of Nepotism on Human Resource Management: The Case of Three, Four and Five Star Hotels In Northern Cyprus, *International Journal of Sociology and Social Policy*, S.26(7/8), ss.295-308.
- Büte, M. (2011). "Nepotizmin İş Stresi İş Tatmini Olumsuz Söz Söyleme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Aile İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.20(1), ss.175-194.
- Byrnes C. (2024). What is quiet hiring, <https://folksrh.com/en/blog/what-is-quiet-hiring/>
- Ciulla, J. B. (2005). In Praise of Nepotism? *Business Ethics Quarterly*. 15(1):153-160.
- Dana L. G. & Dienhart, J. W. (2007). Business Ethics in The Corporate Governance Era: Domestic And International Trends- in Transparency, Regulation, And Corporate Governance, *Business and Society Review*, S.112(2), ss.163-164.
- Dmytriiev, S. D., Freeman, R. E. & Hörisch, J. (2021). The Relationship between Stakeholder Theory and Corporate Social Responsibility: Differences, Similarities, and Implications for Social Issues in Management. *Journal of Management Studies*, 58 (6), p. 1441-1470. <https://doi.org/10.1111/joms.12684>.
- Düz, S. (2012). Konaklama İşletmelerinde Nepotizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Euronews (2024). Quiet Hiring is Silently Revolutionising the Workplace <https://www.euronews.com/next/2024/05/01/quiet-hiring-is-silently-revolutionising-the-workplace>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman: Boston.
- Gratton, L. (2021). Why It's So Hard to Keep and Recruit Employees Right Now available at:<https://sloanreview.mit.edu/article/why-its-so-hard-to-keep-and-recruit-employeesright-now/>.
- Harvard Business, (2024). The Real Way to Quiet Hire, <https://www.harvardbusiness.org/the-real-way-to-quiet-hire/>
- Houghton, R. (2022). Quiet Hiring: The Elephant in the Room. https://www.linkedin.com/pulse/quiet-hiring-elephant-room-robert-houghton/?trk=pulse-article_more-articles_related-content-card
- Mahon, J. F. (2002). Corporate Reputation: Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature", *Business & Society*, 41 (4), p. 415-445.
- McRae E., R., P. Aykens, K. Lowmaster & J. Shepp (2023). "9 Trends That Will Shape Work in 2023 and Beyond," *Harvard Business Review*, January 18, 2023. <https://hbr.org/2023/01/9-trends-that-will-shape-work-in-2023-and-beyond>.
- Yıkılmaz, İ. (2022). Quiet Quitting: A Conceptual Investigation. In *Anadolu 10th International Conference On Social Science* (pp. 581-591).

Siyasi Ayrımcılık Algısı ve Örgütsel Duyarsızlaşma İlişkisinde Psikolojik Sağlamlığın Aracılık Rolü

Dr. Öğr. Üyesi Fazilet NOHUT

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

Prof. Dr. Hasan TUTAR

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

Özet

Çalışma yaşamında var olabilmek için bireyler kimi zaman çok ağır duygusal bedeller ödemektedirler. Özellikle eşitliğin ve adaletin olmadığı ortamlarda çalışanlar zamanla örgüte karşı inançlarını yitirebilmektedirler. Bu durum ise pasif agresif bir tepki olan duyarsızlaşma ile sonuçlanabilmektedir. Çalışanların örgüte olan inançlarını zedeleyen en önemli faktörlerden birisi ayrımcılık olgusudur. İşe alımlardan, terfiler, ödüllendirilmeden disiplin süreçlerine kadar objektif, tutarlı ve şeffaf olmayan kriterlerin referans alınması ayrımcılık algısının oluşmasına önemli bir zemin oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada duyarsızlaşmaya neden olabileceği varsayılan siyasi ayrımcılık algısı ve örgütsel duyarsızlaşma arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte bireylerin duygusal ve psikolojik esnekliğini ifade eden psikolojik sağlamlık düzeyinin bu iki değişken arasındaki ilişkide aracılık rolü incelenmiştir. Bu araştırma nicel yöntemlere göre tasarlanmış kesitsel bir araştırmadır. Veriler etki ve ilişki analizleri yoluyla test edilmiştir. Analizlere göre siyasi ayrımcılık algısı ve örgütsel duyarsızlaşma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve katılımcıların psikolojik sağlamlık düzeylerinin söz konusu etkide aracı rolü olduğu anlaşılmıştır.

Anahar Kelimeler: Psikolojik sağlamlık, iş gören yıpranmışlığı, örgütsel duyarsızlaşma, siyasi ayrımcılık algısı

1. Giriş

İş hayatında aktif olarak yer alan herhangi bir iş gören çalışma hayatı boyunca çeşitli etiketlemeler, indirgemeler ve engellemeler gibi stres faktörleriyle karşı karşıya kalabilmektedir. Bu tür eylemler, kimlikleri nedeniyle belirli sosyal grupların üyelerine yönelik olduğunda, daha büyük bir sosyal sorun olan *işyeri ayrımcılığı* kavramı ortaya çıkmaktadır. İş yerinde yaşanan ayrımcılık cinsiyet, etnik köken, din, siyasal görüş, engellilik durumu vb. gibi durumlarda kendisini gösterebilmektedir (Cheung vd., 2016) ve bu ayrımcılık davranışları bireysel, örgütsel ve sosyal birçok soruna zemin hazırlamaktadır.

Bu sorunların en önemlilerinden birisi çalışanın duygusal olarak yıpranması sonucu ortaya çıkan örgütsel *duyarsızlaşma* eğilimidir. İşine, iş arkadaşlarına, örgütün amaç ve hedeflerine karşı ilgisizliğe sebep olan, kendini bulunduğu ortamdan izole ederek sadece işini kaybetmeyecek düzeyde çalışmayı ifade eden örgütsel duyarsızlaşmanın gerek birey gerekse örgüt açısından bir çok olumsuz iş çıktısının üretilmesine de zemin hazırladığı varsayılmaktadır (Gümüş, 2009; Okur ve Balta, 2020; Polat ve Hiçyılmaz, 2017). Ancak ayrımcılık, eşitsizlik, adaletsizlik gibi davranışlara rağmen bireyin duygusal esnekliğini ifade eden psikolojik sağlamlık düzeyinin bu yıkıcı davranışların sebep olabileceği yıkıcı sonuçları nispeten engelleyebileceği varsayılmaktadır. Psikolojik sağlamlık bireyin doğuştan getirdiği bir özellik olmayıp, zamanla çeşitli faktörlerin etkisiyle güçlendirilebilecek bir kavramdır. Bu açıdan psikolojik sağlamlığın bireylerin hayatına katacağı pozitif etkilerin bilinmesi önemlidir.

Çalışma hayatında ayrımcılık davranışlarının bireylerin üzerlerindeki etkileri inceleyen birçok çalışma olmakla birlikte siyasi ayrımcılık konusunu ele alan sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Ancak çeşitli konulardaki ayrımcılık algısının (cinsiyet, etnik köken, vb.) psikolojik sağlamlık ve duyarsızlaşma eğilimi ile ilişkisini ele alan çalışmaların olduğu görülmektedir. Yapılan bu araştırmaların sonuçları incelendiğinde psikolojik sağlamlık düzeyinin birçok olumsuz iş çıktısının yönünü ve şiddetini değiştirebilecek bir etkiye sahip olduğu söylenebilir (Boyacı ve Özhan, 2021; Gönen ve Kocaballı, 2020). Buraya kadar sunulan bilgilerden yola çıkarak araştırmanın temel sorusu siyasi ayrımcılık algısı ve örgütsel duyarsızlaşma eğilimi arasında ilişki var mıdır? şeklinde belirlenmiştir. Ve ardından psikolojik sağlamlık düzeyinin bu iki değişken arasındaki ilişkideki rolü sorgulanmıştır. Bu soruların cevaplanmasıyla örgütsel davranış yazınına önemli bir katkı sunmak hedeflenmektedir. Dahası, örgütler, yöneticiler, çalışanlar ve konuyla ilgilenen araştırmacılara fayda sunmak da araştırmanın bir diğer hedefidir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1 Siyasi Ayrımcılık Algısı

Ayrımcılık sosyal gruplar hakkındaki kalıp ve önyargıların davranışlara dönüşmesiyle ortaya çıkan bir olgudur (Bilgin, 2007) ve belirli bir sosyal grubun üyelerine diğer sosyal grupların üyelerinden daha farklı davranılmasını ifade eden bir kavramdır (Allport, 1954; Goldman vd., 2006). Uluslararası Çalışma Örgütü, istihdamda ayrımcılığı "ırk, renk, cinsiyet, din, siyasi görüş, ulusal köken veya sosyal köken temelinde yapılan ve istihdamda fırsat ve uygulama eşitliğini hükümsüz kılma veya geçersiz kılma etkisi olan herhangi bir ayırım, dışlama veya tercih olarak tanımlamaktadır (ILO, 2022). Ayrımcılık, zorbalık gibi kötü muamelelerin örgütlerde bulunan farklı grupları nasıl orantısız bir biçimde etkilediği *sosyal kimlik teorisi* ve *sosyal sınıflandırma teorisiyle* açıklanmaktadır (Lewis vd., 2020).

Ayrımcılık davranışlarında bazı eylemlerin doğaları gereği aleni bir şekilde yapıldıklarından dolayı, *açık ayrımcılık*; bazı eylemlerin ise incelikli olarak gerçekleştikleri için *örtük ayrımcılık* olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Açık ayrımcılık, bir kişinin sosyal grup üyeliğinin bir işlevi olarak aşağılanmasını doğrudan ifade eden bariz, açık eylemleri içermektedir. Örtük ayrımcılık ise "zarar verme niyetinde belirsiz, tespit edilmesi zor, yoğunluğu düşük ve genellikle kasıtsız olan eylemleri" içermektedir. Bu eylemlerin "ortak, günlük etkileşimlere yerleşmiş, taciz, şaka, kabalık, kaçınma ve diğer saygısız muamele biçimlerine bürünmüş" olduğunu belirtmek de önemlidir (Wood vd., 2009; Cheung vd. 2016). Dolayısıyla *siyasi ayrımcılık*

çalışanların ideolojik görüşleri, yaşam tarzları, inanç ve düşüncelerinden dolayı maruz kaldıkları örtük ve açık haksızlık, zorbalık ve tacizler olarak tanımlanabilir.

Tıpkı ayrımcılık davranışlarının “örtük ayrımcılık” ve “açık ayrımcılık” şeklinde gerçekleşmesi gibi çalışanların bu davranışlara tepkileri de “örtük tepkiler” ve “açık tepkiler” olarak gerçekleşebilir.

Bu çalışma kapsamında örtük bir tepki olarak ele alınan *örgütsel duyarsızlaşma* kavramı aşağıdaki başlıkta açıklanmıştır.

2.2 Örgütsel Duyarsızlaşma

Yoğun stres ve baskının bir sonucu olarak ortaya çıkan duyarsızlaşma duygusal anlamda yıpranmışlığın önemli bir göstergesidir. İş yerindeki çeşitli olumsuzlukların ve stres faktörlerinin sebep olmasıyla duygusal anlamda tükenen birey zamanla duyarsızlaşma eğilimi gösterebilmektedir. Bu durum aslında bireyin yaşadığı olumsuzluklara karşı geliştirdiği bir savunma mekanizması olarak da değerlendirilebilir. Bireyin tükenmişliğinin bir yansıması olan örgütsel duyarsızlaşma, en çok kişilerarası ilişkilerde olumsuzluk olarak kendini göstermektedir (Çetin vd., 2011; Maslach, 2001).

Örgütsel duyarsızlaşmayı etkileyen en önemli faktörlerden birisi çalışanlar arasındaki eşit olmayan uygulamalardır. Dolayısıyla adil olmayan uygulamaların çalışanları duygusal açıdan yıpratacağı ve zamanla duyarsızlaşmaya neden olabileceği varsayılmaktadır (Maslach, 2001, Çetin vd., 2011, Acar ve Balta, 2020;).Bu noktada çalışanın içsel gücünü ifade eden psikolojik sağlık kavramının önemi sorgulanmaktadır. Psikolojik sağlık kavramı aşağıdaki başlıkta açıklanmıştır.

2.3 Psikolojik Sağlık

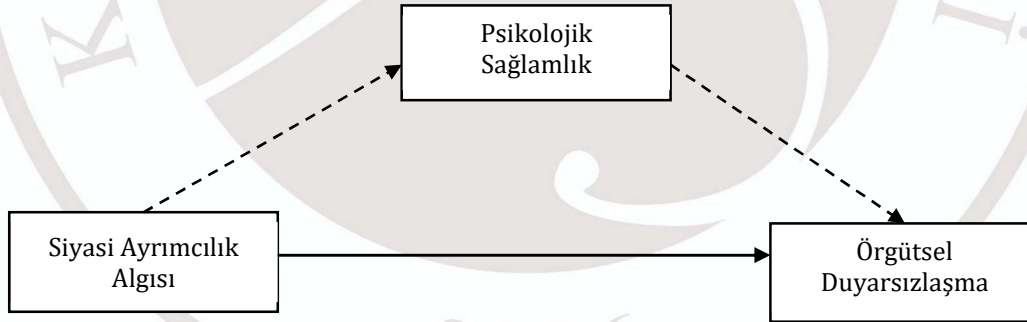
Psikolojik sağlık bireylerin yaşadıkları olumsuz deneyimler karşısında kendilerini toplama ve tekrar hızlı bir şekilde normal yaşantılarına dönebilme becerileri olarak açıklanmaktadır. Diğer bir deyişle psikolojik sağlık bireylerin yaşadıkları stresin olumsuz etkilerini azaltmak amacıyla kullandıkları “pozitif adaptasyon mekanizması”, “yaşanılan zorlukların üstesinden gelme becerisi”, “içsel bir güç ya da içsel kaynak” olarak da ifade edilmektedir (Erdoğan vd.,2015; Doğan, 2015; Richards vd., 2016; Doğan ve Yavuz, 2020).

Richardson (2002)’nin psikolojik sağlık teorisine göre her bireyin içinde onu kendini gerçekleştirme, fedakarlık, bilgelik arayışı ile uyum içinde olmaya iten bir yeti, ruhsal güç kaynağı bulunmaktadır. Bu yönüyle psikolojik sağlık olumlu yaşam çıktılarının üretildiği bir sürece karşılık gelmektedir (Richards vd., 2016; O’Dowd vd., 2018; Doğan ve Yavuz, 2020). Ancak çalışanın sahip olduğu içsel kaynağın kendisinden beklenen talepleri karşılamaya yetmediği durumlarda stres faktörleri ortaya çıkmaktadır. Algılanan tehdide verilen psikolojik tepkiyi ifade eden stres kaynakları ise yetersiz çalışan sayısı, aşırı iş yükü, kaynak yetersizliği, düşük maaş ya da negatif örgüt kültürü, ayrımcılık vb. örgütsel bir takım uygulamalar olabileceği gibi düşük öz yeterlilik algısı, bilgisizlik yetersizlik, tükenmişlik, kaçınma ve uzaklaşma davranışları gibi bireyin kendisinden kaynaklanan nedenler de olabilmektedir (O’Dowd vd., 2018).

Bu çalışmanın kapsamında siyasi ayrımcılık algısı örgütsel bir risk faktörü olarak ele alınmıştır.Yazında yer alan teorik bilgiler ve mevcut ampirik çalışmaların bulgularına dayanarak aşağıdaki model ve hipotezler geliştirilmiştir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 1. Araştırma modeli

H1: Siyasi ayrımcılık algısı ve örgütsel duyarsızlaşma arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Psikolojik sağlık ve siyasi ayrımcılık algısı arasında negatif bir ilişki vardır.

H3: Siyasi ayrımcılık algısı ve örgütsel duyarsızlaşma arasındaki ilişkide psikolojik sağlamlığın aracılık rolü vardır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Kullanılan Ölçekler

Evren belirlenirken sektör, meslek ve pozisyon ayrımı gibi bir kısıtlamalaya gidilmemiştir. Araştırmanın örneklemini Bolu ilinde çeşitli kamu kurumu ve özel kuruluşlarda aktif çalışan bireyler oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri basit tesadüfi örneklem yoluyla seçilen gönüllü katılımcılardan elde edilmiştir. Araştırmaya 236 kişi katılmıştır. Anketin ilk kısmında katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular bulunmaktadır. Katılımcıların psikolojik sağlık düzeylerini ölçmek amacıyla Smith vd. (2008) tarafından geliştirilen, Doğan (2015) tarafından Türkçe 'ye uyarlanan, altı ifadeden oluşan kısa psikolojik sağlık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel duyarsızlaşmayı ölçmek için Tutar ve Erdem (2022) tarafından geliştirilen iş gören yıpranmışlık ölçeğinin örgütsel duyarsızlaşma boyutunu oluşturan beş ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Siyasi ayrımcılık algısını ölçmek için ise Yeşiltaş vd.(2012) tarafından geliştirilen, onüç ifadeden oluşan siyasi ayrımcılık algısı ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler beşli likert formatında düzenlenmiştir.

3.3. Verilerin Analizi ve Bulgular

Verilerin analizinde SPSS 26 programı kullanılmıştır. Öncelikle ölçeklere ait tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik analizleri yapılmış, ölçeklerin güvenilir olduğu görülmüş ($\alpha > 70$) ve verilerin normallik dağılımına bakılmıştır (Tablo 1). Ardından ölçeklere ilişkin faktör analizleri yapılmıştır (Tablo2). Değişkenler arası ilişkileri sınamak için korelasyon analizi uygulanmıştır (Tablo 3). İlişki analizlerini test etmek amacıyla da Hayes Proses Makro Model 4 aracılık etki analizi uygulanmıştır (Tablo 5). Araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin karşılaştırması için bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testleri yapılmıştır. Verilerin analizinden elde edilen bulgular demografik değişkenlerin incelememesinden başlayarak sırasıyla aşağıda detaylandırılmıştır.

Katılımcıların %40.7'sinin kadın, %59.3'ünün ise erkek katılımcılardan oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların %48.7'si bekar, %51.3'ü ise evlidir. %38.1'i 30 yaş ve altı, %36.5'ü 31-40 yaş arası, %19.5'i 41-50 yaş arası, %5.9'u ise 50 yaş ve üzeri katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların %0.8'i ilköğretim, %2.5'i ortaokul, %9.7 ise lise, %19.9'u ön lisans, %39'u, %16.9'u yüksek lisans, %11'i ise doktora düzeyinde eğitime sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların %30.1'i kamu sektöründe, %69.9'u ise özel sektörde çalışmaktadır. %22'si mavi yakalı, %78'i ise beyaz yakalı olarak çalışmaktadır. Katılımcıların %30.9'u 5 yıl ve daha az tecrübeye sahipken, %29.7'si 6-10 yıl arası iş tecrübesi, %16.5'i 11-15 yıl arası iş tecrübesine, %8.9'u 16-20 yıl arası iş tecrübesine, %7.6'sı 21-25 yıl arası iş tecrübesine, %6.4'ü ise 26 yıl ve daha fazla iş tecrübesine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçekler	Ort±SS	Min-Max (Medyan)	Çarpıklık	Basıklık	α	N of items
Psikolojik Sağlık Ölçeği	3.37±.82	1-5 (3.5)	-.29	-.32	.83	6
Örgütsel Duyarsızlaşma Ölçeği	3.08±.91	1-5 (3.0)	.11	-.55	.82	5
Siyasi Ayrımcılık Algısı Ölçeği	2.78±.89	1-5 (2.7)	.36	-.34	.92	13

Psikolojik sağlık ölçeğine (PSÖ) ait KMO değeri .85 olarak, örgütsel duyarsızlaşma ölçeğine (ÖDÖ) ait KMO değeri.79, siyasi ayrımcılık ölçeğine (SAÖ) ait KMO değeri.86 olarak bulunmuştur. Yapılan faktör analizleri sonucunda her üç ölçeğin de orijinalinde olduğu gibi tek faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. Ölçeğin istenilen yapıyı açıklama derecesini ifade eden açıklanan varyans oranları ise PSÖ için %54.2, ÖDÖ için %59, SAÖ için ise %51.03 olarak bulunmuştur.

3.4. Hipotez Testleri

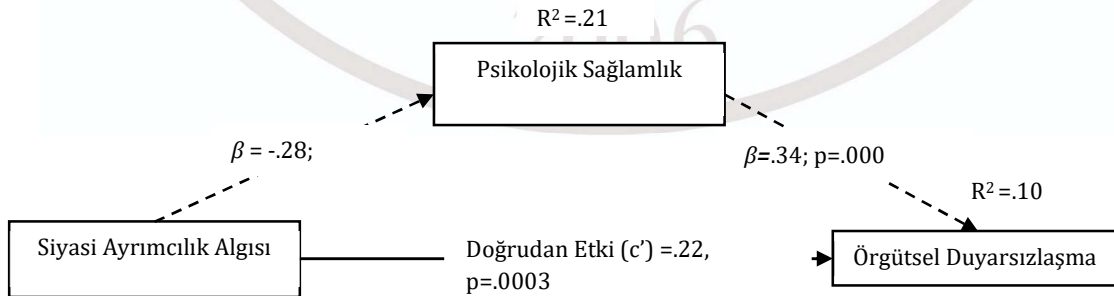
Tablo 2'de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre siyasi ayrımcılık algısı ve örgütsel duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki (.32), psikolojik sağlık düzeyi, örgütsel duyarsızlaşma (-.41) ve siyasi ayrımcılık algısı (-.28) arasında ise negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 2. Değişkenler arası ilişkilerin incelenmesine yönelik korelasyon analizi tablosu

Değişkenler	Psikolojik Sağlık	Örgütsel Duyarsızlaşma	Siyasi Ayrımcılık Algısı
Psikolojik Sağlık	-	-.41**	-.28**
Örgütsel Duyarsızlaşma	-.41**	-	.32**
Siyasi Ayrımcılık Algısı	-.28**	.32**	-

*p<0.05; **p<0.0

Korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde modelin aracılık etki analizine uygun olduğu görülmektedir. Araştırmanın modeli Şekil 1.'deki gibi oluşturulmuştur.



*p<0.05

Şekil 2. Aracılık etki hipotez modeli

Analizlere göre siyasi ayrımcılık algısı ve örgütsel duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur (.32; p<0.05). Bu ilişkide psikolojik sağlamlığın ise tam aracılık etkisi olduğu görülmüştür (c' =.22; c=.10)

Tablo 4. Aracılık etki analizi tablosu

Değişkenler	β	b	se	t	p	LLCI	ULCI
(a yolu= x*m) Siyasi Ayrımcılık Algısı* Psikolojik Sağlamlık	-.28	-.26	.06	-4.4	.000	-.37	-.14
(b yolu= m*y) Psikolojik sağlamlık x Örgütsel Duyarsızlaşma	-.34	-.38	.06	-5.6	.000	-.51	-.24
(c yolu= x*y) Siyasi ayrımcılık Algısı x Örgütsel Duyarsızlaşma	.22	.23	.06		.0003	.10	.35

Tablo 5.'de ise doğrudan etki ve dolaylı etki değerleri sunulmuştur.

Tablo 5. Doğrudan etki ve dolaylı etki değerleri tablosu

	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Güven Aralığı	Aracı Etki Türü
Siyasi Ayrımcılık Algısı Örgütsel Duyarsızlaşma Psikolojik Sağlamlık	.32	.22	.10	(.2030) – (.3512)	Tam Aracı

Araştırmadan elde edilen veriler demografik değişkenler açısından da incelenmiştir. t testi ve anova testi sonuçlarına göre erkeklerin psikolojik sağlamlık düzeylerinin (3.54) kadınların psikolojik sağlamlık düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmüştür (p=.00). Kamu sektöründe çalışanların siyasi ayrımcılık algılarının (3.2) özel sektör çalışanlarından (2.6) daha yüksek olduğu görülmüştür (p=.00). Eğitim düzeyi açısından incelendiğinde ise doktora (3.4), lise (2.6) ve ön lisans (2.5) derecelerine sahip çalışanlarda siyasi ayrımcılık algısının farklılaştığı görülmüştür (p=.00)

4. Tartışma ve Sonuç

Araştırmaya göre siyasi ayrımcılık algısının örgütsel duyarsızlaşmayı pozitif olarak yordadığı görülmektedir. Öte yandan psikolojik sağlamlık düzeyinin ise siyasi ayrımcılık algısı ve örgütsel duyarsızlaşma arasındaki ilişkide, örgütsel duyarsızlaşmayı tam olarak ortadan kaldırmaya da azaltıcı bir etki gösterdiği görülmüştür. Dolayısıyla araştırmanın tüm hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki ilişki testlerinde tüm değişkenlerin birbirleriyle ilişkili olduğu görülmüştür. Psikolojik dayanıklığın, siyasi ayrımcılık algısı ve örgütsel duyarsızlaşma ile arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Elde edilen bu bulgular yazında yer alan bilgilerle tutarlılık göstermiş ve araştırmanın varsayımlarını doğrulamıştır (Başar ve Öz, 2016; Cheung vd., 2016; Richards vd., 2016; Polat ve Hiçyılmaz, 2017; Acar ve Balta; 2020; Gönen ve Kocaballi, 2020; Boyacı ve Özhan, 2021).

Örgütsel ayrımcılık davranışları çalışanların duygusal olarak tükenmesine neden olmaktadır. Herhangi bir stres faktörüne maruz kalan çalışan bu duruma karşı aktif ya da pasif bir savunma mekanizması geliştirebilir. Özellikle işsizliğin çok olduğu dönemlerde çalışan mevcut işini de kaybetmemek adına işletmeyi terk etmek yerine, örgütün amaç ve hedeflerine ilgisiz kalıp duyarsızlaşma davranışları gösterebilir. Örgüte karşı duygusal bağlılığını yitiren çalışan için örgütün bir üyesi olmak bir anlam ifade etmeyecektir. Örgütü sadece mevcut çıkarlarını korumak adına kullandığı bir araç gibi görebilecektir. Ayrıca iş yerinde ayrımcılık algısının yüksek olmasının bir diğer önemli sonucu ise gruplar arası çatışmalar ve gergin bir iletişim ortamına sebep olmasıdır (Nunez-Smith vd., 2009). Dolayısıyla örgütlerin uzun vadede başarılı olabilmeleri için çalışan çeşitliliğine önem vermesi, farklılıkların gücünden faydalanması ve kapsayıcı stratejiler oluşturması gerekmektedir. Bununla birlikte örgütler çalışanların terfi ve ödüllendirilmelerinde likayakati göz önünde bulundurarak, süreçlerin şeffaf ve adil olduğu politikalar izlemelidirler (Wooten ve James, 2004; Lewis vd., 2020; Zencirkıran ve Keser, 2018).

Her ne kadar ayrımcılık konusu uluslararası bir istihdam sorunu olarak ele alınmış ve ILO tarafından tanımlanmış olsa da, bu tanımın eski hükümlüleri, engelli bireyleri ve bazı dezavantajlı grupları içine almamasının alan yazındaki araştırmacılar tarafından eleştirildiği görülmektedir (Başar ve Öz, 2016; Cheung vd., 2016). Nitekim tanımda eleştirilen bu eksiklikler açısından ulusal araştırmalar da incelendiğinde çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ayrımcılığa maruz kalabilecek farklı sosyal grup üyelerinin ve dezavantajlı grupların iş hayatında ayrımcılık algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesinin farklılıkların yönetimi konusunda önemli bir katkı sunacağı düşünülmektedir

Öte yandan bireyin psikolojik sağlamlık düzeyinin, duyarsızlaşmayı tamamen ortadan kaldırmaya da azaltıcı bir etki göstermesi önemli bir bulgudur. Nitekim psikolojik sağlamlık düzeyinin birçok stres faktörünün bireyde meydana getireceği olumsuz iş çıktılarının yönünü negatif anlamda etkilediğini ortaya koyan çalışmalar vardır.

Araştırmanın hipotezleriyle ilgili olmayan ama gelecekte bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılara yol göstereceği düşünülen demografik değişkenlerle ilgili bulguların altını çizmek de faydalı olacaktır. Birincisi kamu sektöründe çalışanların özel sektörde çalışanlara göre siyasi ayrımcılık algılarının yüksek çıkması. Bir diğeri ise eğitim düzeyi arttıkça siyasi ayrımcılık algısının artması. Son olarak erkek çalışanların psikolojik sağlamlık düzeylerinin kadın çalışanlara göre yüksek çıkmış olması sonuçlarıdır. Bu çalışmada herhangi bir sektör ya da meslek kısıtlamasına gidilmemiştir dolayısıyla geniş bir evreni kapsamaktadır. Sektör ve meslek sınırlandırılması yapılarak hangi meslek gruplarında çalışanların ayrımcılık algılarının daha yüksek olduğu incelenebilir. Öte yandan psikolojik sağlamlık değişkeni açısından bakıldığında ise çok zorlu görevler altında çalışan, aşırı fedakârlık ve cesaret isteyen meslek grupları üzerinde de psikolojik sağlamlığa ilişkin ampirik çalışmalar yapılması önerilebilir.

Kaynakça

- Allport, G. W. (1954). The nature of prejudice. *Addison-Wesley google schola*, 2, 59-82.
- Başar, K., & Öz, G. (2016). Cinsiyetinden hoşnutsuzluğu olan bireylerde psikolojik dayanıklılık: Algılanan sosyal destek ve ayrımcılık ile ilişkisi. *Türk psikiyatri dergisi* 2016; 27,1-10.
- Boyacı, M., & Özhan, M. B. (2021). Üniversite öğrencilerinde okul tükenmişliği: Psikolojik sağlamlık, umut ve pozitifliğin rolü. *Türk eğitim bilimleri dergisi*, 19(2), 1178-1198.
- Cheung, H. K., King, E., Lindsey, A., Membere, A., Markell, H. M., & Kilcullen, M. (2016). Understanding and reducing workplace discrimination. *Research in personnel and human resources management*, 101-152.
- Çetin, F., Basım, H. N., & Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 61-70.
- Demir, M. 2011. İş yaşamında ayrımcılık: Turizm sektörü örneği, *Uluslararası insan bilimleri dergisi*, 8(1): 760-784
- Doğan, T. (2015). Kısa psikolojik sağlamlık ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The journal of happiness & well-being*, 3(1), 93-102.
- Doğan, T., & Yavuz, K. (2020). Yetişkinlerde psikolojik sağlamlık, olumlu çocukluk deneyimleri ve algılanan mutluluk. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 12, 312-330.
- Erdoğan E, Özdoğan Ö & Erdoğan M (2015) University students' resilience level: the effect of gender and faculty. *Procedia Soc Behav Sci*, 186:1262-1267.
- Goldman, B. M., Gutek, B. A., Stein, J. H., & Lewis, K. (2006). Employment discrimination in organizations: Antecedents and consequences. *Journal of management*, 32(6), 786-830.
- Gönen, T.& Kocaballı, A.İ (2020). Psikolojik sağlamlığın tükenmişliğe etkisi: Özel okullarda çalışan öğretmenler üzerine bir araştırma. *Turizm ekonomi ve işletme araştırmaları dergisi*, 2(1), 46-60.
- Hervey, T., & Shaw, J. (1998). Women, work and care: Women's dual role and double burden in EC sex equality law. *Journal of European social policy*, 8(1), 43-63.
- ILO, C111 - Discrimination (employment and occupation) convention, 1958 (No. 111) https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_Ilo_Code:C111-05.06.2024
- Lewis, D., Glambek, M., & Hoel, H. (2020). The role of discrimination in workplace bullying. *In bullying and harassment in the workplace* (pp. 363-383). CRC Press.
- Nunez-Smith, M., Pilgrim, N., Wynia, M., Desai, M. M., Jones, B. A., Bright, C., ... & Bradley, E. H. (2009). Race/ethnicity and workplace discrimination: results of a national survey of physicians. *Journal of General Internal Medicine*, 24(11), 1198-1204.
- O'Dowd, E., O'Connor, P., Lydon, S., Mongan, O., Connolly, F., Diskin, C., ... & Byrne, D. (2018). Stress, coping, and psychological resilience among physicians. *BMC health services research*, 18(1), 1-11.
- Polat, S.&Hiçyılmaz, G. (2017). Sınıf öğretmenlerinin maruz kaldıkları ayrımcılık davranışları ve bu davranışların nedenleri. *Eğitimde nitel araştırmalar dergisi*, 5(2), 47-66.
- Tutar, H.&Erdem,A. T. (2022). İşgören Yıpranma Ölçeği (İYÖ): Ölçek Geliştirme Çalışması. *İktisadi idari ve siyasal araştırmalar dergisi*, 7(18), 316-336.
- Wood, M., Hales, J., Purdon, S., Sejersen, T., & Hayllar, O. (2009). A test for racial discrimination in recruitment practice in British cities. *Department for work and pensions research report*, 607.
- Wooten, L. P.& James, E. H. (2004). When firms fail to learn: The perpetuation of discrimination in the workplace. *Journal of management Inquiry*, 13(1), 23-33.
- Yeşiltaş, M.,Arslan, Ö. E., & Temizkan, R. (2012). İş gören Seçiminde ve Örgüt İçi İş Yaşamında Siyasi Ayrımcılık: Otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme araştırmaları dergisi*, 4(1),94-117
- Zencirkıran, M. & Keser, A. (2018) *Örgütsel Davranış*, Dora Basım Yayın, 1.Baskı, Bursa.

2006

Yaşlı Çalışanların İşte Ayrımcılık Algısı

Doç. Dr. Zübeyir ÖZÇELİK

Türkiye İstatistik Kurumu Başkanlığı, zubeir_ozcelik@hotmail.com

Özet

Bu çalışmanın amacı; Türkiye’de 50+ yaşta çalışanların işyeri ayrımcılık algısını belirlemektir. Bu çalışmada kullanılan veriler Türkiye İstatistik Kurumu tarafından 2023 yılında gerçekleştirilen Türkiye Yaşlı Profili Araştırmasından elde edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen bulgular ikincil veriden elde edilen bulguları kapsamaktadır. 50+ yaşta çalışanların cinsiyet, yaş grupları ve eğitim durumları dikkate alınarak işyeri ayrımcılık algısı analiz edilmiştir. Örneklemde yer alan 7689 kişi, 50+ yaş üzerinde yer almakta ve işveren, işçi, memur ya da kendi hesabına çalışmaktadır. Bu çalışmanın örnekleme evreni temsil etme yönüyle tüm Türkiye için tahmin verebilecek büyüklüktedir. Bu çalışmanın sonucuna göre 50+ yaşta bir işte çalışanların %10,8’i iş hayatında ayrımcılığa maruz kaldığını belirtmişlerdir. Erkeklerde bu oran %9,0 iken, kadınlarda ise %14,9’dur. Dolayısıyla 50+ yaş üzerinde çalışan kadınların erkeklere nazaran daha fazla ayrımcılığa maruz kaldığı söylenebilir. Diğer taraftan yaş gruplarına göre ve eğitim durumlarına göre işte ayrımcılık algısının farklılaştığı tespit edilmiştir. Çalışma neticesinde iş hayatında maruz kalınan ayrımcılığı azaltmak için çalışanlara, yöneticilere ve daha sonra bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara tavsiyelerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Ayrımcılık, Yaşlı Ayrımcılığı, Yaşlı Çalışanlar

1. Giriş

Nüfus projeksiyonları kapsamında Türkiye nüfusunun yaşlanmaya devam etmesi beklenmektedir, 2075 yılına gelindiğinde Türkiye’de her 3 kişiden 1’inin yaşlı (65+ yaşta) olması beklenmektedir (tuik.gov.tr). Bu bağlamda yaşlı çalışanların işletmelerde ayrımcılığa maruz kalmadan başarılı bir şekilde mutlu ve huzurlu biçimde çalışmaları ve çalıştıkları yere katkı sağlamaları önemlidir. Yaşlı çalışanların ayrımcılık algısının tespit edilmesi, ayrımcılığa karşı işletme yöneticilerinin ve kamu idarelerinin önlem alabilmesi için önem arz etmektedir.

Nüfusu hızla yaşlanan Türkiye’de yaşlı çalışanların ayrımcılığa maruz kalıp kalmadıklarının tespiti, eğer yaşlı çalışanlar ayrımcılığa maruz kalıyorsa bu yaşlıların demografik özelliklerinin (cinsiyet, yaş grubu, eğitim durumu) neler olduğunun tespit edilmesi ve önlem alınması önemlidir. Bu çalışmada elde edilen veriler 2023 yılında gerçekleştirilen Türkiye Yaşlı Profili Araştırmasında sorulan “işyerinde ayrımcılığa maruz kalıyor musunuz?” sorusundan elde edilmiştir. Çalışmanın örnekleminin yüksek olması ve bu örnek hacminin tüm Türkiye’yi yansıtması açısından sonuçların önemli olduğu değerlendirilmektedir.

2. İşte Yaşlı Ayrımcılığı

Yaşlı ayrımcılığı terimi ilk defa 1969 yılında Amerika Ulusal Yaşlılık Enstitüsü Başkanı Robert Butler tarafından kullanılmıştır. Robert Butler, yaşlı ayrımcılığını; yaşlı insanlara yönelik bir ayrımcılık, ırk ayrımcılığı ve cinsiyet ayrımcılığı gibi eyleme dönüşebilen bir terim olarak tanımlamıştır (Robinson, 1994). Palmore ise yaşlı ayrımcılığını, “ileri yaştaki bireylere yönelik ön yargıyı, tutum ve davranışlar aracılığı ile ifade eden bir terim” olarak tanımlamıştır. Ayrıca yaşlı ayrımcılığının, ırk ve cinsiyet ayrımcılığından sonra üçüncü sırada yer alan en büyük “ayrımcılık” türlerinden biri olduğunu belirtmektedir (Palmore, 1999).

Yaşlı ayrımcılığı özünde olumlu ve olumsuz yaklaşımlar içeren bir konudur. (Çilingiroğlu, 2004). Bilgelik, tecrübe, deneyim, güven, sevecenlik v.b konular yaşlı çalışanlarda olumlu ayrımcılığı içeren konular olurken, fiziksel ve bilişsel yetersizlik, devamsızlık, isteksizlik, hastalık, yorgunluk, depresyon v.b konular yaşlı çalışanlarda olumsuz ayrımcılığı içeren konulardır. İşte yaşlı ayrımcılığı konusu; işe alımlarda, terfilerde, ücret düzeylerinin belirlenmesinde, iş imkânlarından faydalanırken karar vericilerin daha genç yaşta olanlardan yana tercih haklarını kullanmasında ortaya çıkabilir (Bulut ve Çilingir, 2016:447). İş hayatında yapılan yaş ayrımcılığı çalışanlarda psikolojik travmalara sebep olmakta ve çalışanların motivasyonunu ve mutluluğunu etkilemektedir. Araştırmalar yaşlanma ile ilgili kaygıların yüksek düzeyde yaş ayrımcılığı tutumlarıyla ilgili olduğunu belirlemiştir (Robertson, vd, 2016, Alan v,d, 2014). Bu bağlamda işte yaşlı ayrımcılığı işyerinde yaşlı çalışanın huzurunu etkilemekte ve iş barışını da olumsuz yönde etkilerken işte verimliliği azaltabilmektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın amacı; Türkiye’de yaşayan 50+ yaşta çalışanların işyerinde algıladıkları ayrımcılık algısının belirlenmesidir. Çalışmada elde edilen veriler; TÜİK tarafından 2023 yılında alan uygulaması gerçekleştirilen Türkiye Yaşlı Profili araştırmasından elde edilmiştir. Bu çalışma anket yöntemiyle anketörler tarafından yüz yüze anket tekniği ile hanelerde gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında 7689 kişi ile görüşülmüştür. Bu çalışmada gerçekleştirilen analizler neticesinde elde edilen bulgular ikincil veriden elde edilen bulguları kapsamaktadır. Bu çalışmanın örnekleme evreni temsil etme yönüyle İstatistik Bölge Birimleri Sınıflaması (Nuts) 1 düzeyinde tahmin veren, örnekleme ve sonuçları tüm Türkiye’yi temsil eden bir çalışmadır.

4. Bulgular

Ankete katılan kişilerin demografik özellikleri detaylı biçimde Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

Değişkenler		Sayı	Oran (%)
Cinsiyet	Erkek	5400	70,2
	Kadın	2289	29,8
Yaş	50-55	3572	46,5
	56-60	2043	26,6
	61-65	1292	16,8
	66-70	525	6,8
	71-75	257	3,3
	Medeni Durum	Hiç evlenmedi	182
	Evli	6778	88,2
	Boşandı	441	5,7
	Eşi öldü	286	3,7
	Bilinmeyen	2	0,0
Eğitim	Okul bitimedi	623	8,1
	İlkokul	3696	48,1
	Genel/Mesleki Ortaokul	769	10,0
	Lise	1203	15,6
	Yüksek Okul	294	3,8
	Üniversite	959	12,4
	Y.lisans ve üstü	145	2,0
	Toplam		7689

Tablo 1'e dikkat edildiğinde ankete katılan çalışanların %29,8'inin kadınlardan %70,2'sinin erkeklerden oluştuğu; ankete katılan çalışanların %46,5'inin 50-55 yaş aralığında %43,4'ünün ise 56-65 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun (%88,2)'sinin evli olduğu ve önemli bir kısmının da (%48,1) ilkokul mezunu olduğu dikkat çekmektedir.

Araştırmanın hipotezleri ve test sonuçları detaylı biçimde aşağıda sunulmaktadır;

H₁: Örneklemdeki çalışanların yaşları ile ayrımcılık algısı arasında farklılık vardır.

Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için ilk önce Tablo 2' de verilen Kolmogorov-Smirnov normallik testi uygulanmıştır. Sig 0,00<0,05 olduğu için verilerin normal dağılıma sahip olmadığı görüşmüştür.

Tablo 2. Normallik testi

Kolmogorov-Smirnov ^a			
	Statistic	df	Sig.
yaş	,269	7689	,000
ayrımcılık	,528	7689	,000

Tablo 3. Kruskal Wallis testi

ayrımcılık	
Chi-Square	27,336
df	4
Asymp. Sig.	,000

Grup değeri: yaş

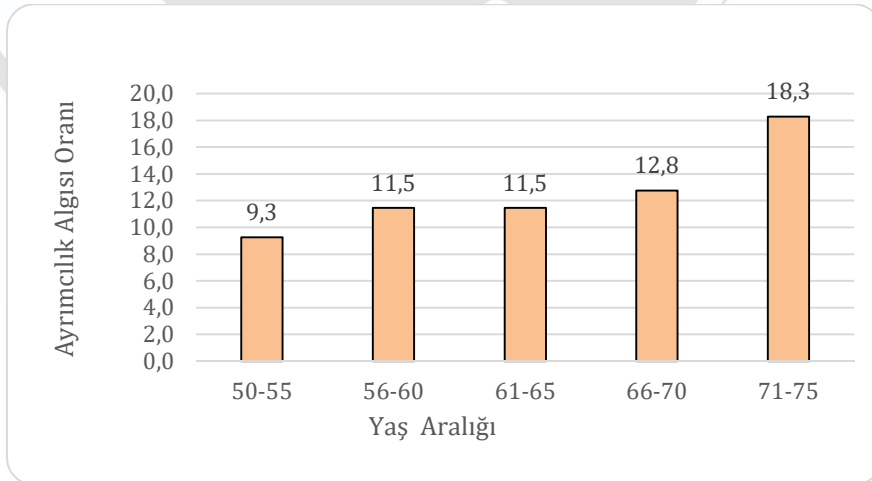
Veriler normal dağılıma sahip olmadığı için non-parametrik testlerden Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Sonuçları Tablo 3'te verilen Kruskal Wallis Testi sonucuna göre Asymp sig 0,00<0,05 olduğu için H₀₁ hipotezi reddedilip, H₀₂ hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların yaşları ile ayrımcılık algısı arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Hangi yaş grupları arasında ayrımcılık algısında farklılık olduğunun belirlenebilmesi için post-doc (Tamhane) testi uygulanmıştır. Post-doc (Tamhane) testinin sonuçları Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. Yaşa göre ayrımcılık algısı Post-Doc testi (Tamhane)

(I) yas	(J) yas	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
50-55	56-60	,02187	,00856	,101	-,0021	,0458
	61-65	,02189	,01011	,266	-,0064	,0502
	66-70	,03495	,01536	,209	-,0082	,0781
	71-75	,09021*	,02464	,003	,0207	,1598
56-60	50-55	-,02187	,00856	,101	-,0458	,0021
	61-65	,00001	,01132	1,000	-,0317	,0317
	66-70	,01308	,01619	,996	-,0324	,0585
	71-75	,06834	,02517	,068	-,0026	,1393
61-65	50-55	-,02189	,01011	,266	-,0502	,0064
	56-60	-,00001	,01132	1,000	-,0317	,0317
	66-70	,01307	,01706	,997	-,0348	,0609
	71-75	,06833	,02574	,080	-,0042	,1409
66-70	50-55	-,03495	,01536	,209	-,0781	,0082
	56-60	-,01308	,01619	,996	-,0585	,0324
	61-65	-,01307	,01706	,997	-,0609	,0348
	71-75	,05526	,02822	,406	-,0241	,1346
71-75	50-55	-,09021*	,02464	,003	-,1598	-,0207
	56-60	-,06834	,02517	,068	-,1393	,0026
	61-65	-,06833	,02574	,080	-,1409	,0042
	66-70	-,05526	,02822	,406	-,1346	,0241

*. 0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 4’de verilen Post-doc (Tamhane) testleri sonucuna göre; Asymp. Sig. değeri < 0,05 olduğu için ile 71-75 yaş grubu çalışanların 50-55 yaş grubu çalışanlarına göre işte ayrımcılık algısı daha yüksek olduğu söylenebilir. Şekil 1’de de görüleceği üzere 56-60 yaş ile 61-65 yaş arasındaki çalışanlarda iş yeri ayrımcılığı %11.5 ile aynı oranda olduğu görülmektedir. 50-55 yaş grubu ile 55-60, 61-65, 66-70 yaş grubu arasında işyerinde ayrımcılık algısı yönüyle belirtilen yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.


Şekil 1. 50+ Yaş çalışanların ayrımcılık algısı

H₂: Örneklemdaki çalışanların cinsiyetleri ile ayrımcılık algısı arasında farklılık vardır.

Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını belirlemek için ilk önce Kolmogorov-Smirnov normallik testi uygulanmıştır. Tablo 5’te görüldüğü üzere, Sig 0,00<0,05 olduğu için verilerin normal dağılıma sahip olmadığı görüşülmüştür.

Tablo 5. Normallik testi

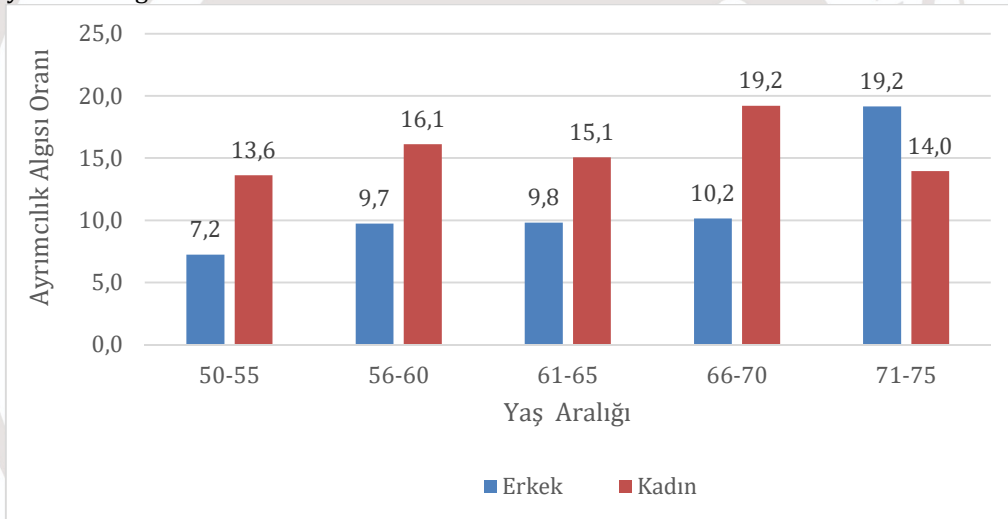
	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Cinsiyet	,445	7689	,000
Ayrımcılık	,528	7689	,000

Tablo 6. Mann-Whitney U testi

	ayrımcılık
Mann-Whitney U	5,820E6
Wilcoxon W	8,441E6
Z	-7,551
Asymp. Sig.	,000

Grup Değeri: Cinsiyet

Erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında ayrımcılık algısı yönüyle farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için non-parametrik testlerden Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Tablo 6'da gösterilen Mann-Whitney U testi sonucuna göre Asymp. Sig. < 0,05 olduğu için erkek çalışanlar ve kadın çalışanlar arasında ayrımcılık algısının farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. H_{03} hipotezi reddedilip, H_{04} hipotezi kabul edilmiştir. Şekil 2'de de görüleceği üzere kadın çalışanlar erkeklerle göre daha fazla ayrımcılık algısı hissetmektedir.


Şekil 2. 50+ yaş erkek ve kadın çalışanların ayrımcılık algısı

H₃: Örneklemdaki çalışanların eğitim durumları ile ayrımcılık algısı arasında farklılık vardır.

Tablo 7. Kruskal Wallis testi

	ayrımcılık
Chi-Square	66,281
df	6
Asymp. Sig.	,000

Grup Değeri: Eğitim

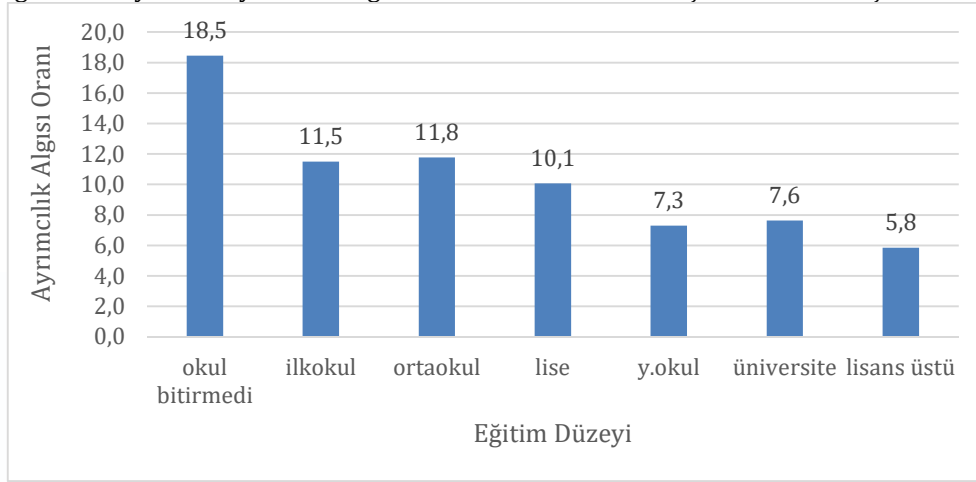
Veriler normal dağılıma sahip olmadığı için non-parametrik testlerden Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Sonuçları Tablo 7'te verilen Kruskal Wallis Testi sonucuna göre Asymp sig $0,00 < 0,05$ olduğu için H_{05} hipotezi reddedilip, H_{06} hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla çalışanların eğitim durumları ile ayrımcılık algısı arasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Hangi eğitim durumları arasında ayrımcılık algısında farklılık olduğunun belirlenebilmesi için post-doc (Tamhane) testi uygulanmıştır. Post-doc (Tamhane) testinin sonuçları Tablo 8'te sunulmaktadır.

Tablo 8. Eğitime göre ayrımcılık algısı post-doc testi (Tamhane)

(I) eğitim	(J) eğitim	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
okul bitirmedi	ilkokul	-,06960*	,01642	,001	-,1195	-,0197
	ortaokul	-,07926*	,01910	,001	-,1373	-,0213
	lise	-,09315*	,01764	,000	-,1467	-,0396
	y.okul	-,11656*	,02141	,000	-,1817	-,0515
	üniversite	-,11368*	,01763	,000	-,1673	-,0601
	lisans üstü	-,12942*	,02458	,000	-,2044	-,0544
ilkokul	okul bitirmedi	,06960*	,01642	,001	,0197	,1195
	ortaokul	-,00966	,01226	1,000	-,0469	,0276
	lise	-,02355	,00983	,298	-,0534	,0063
	y.okul	-,04696	,01562	,058	-,0946	,0007
	üniversite	-,04408*	,00981	,000	-,0739	-,0143
	lisans üstü	-,05982	,01974	,058	-,1206	,0009
ortaokul	okul bitirmedi	,07926*	,01910	,001	,0213	,1373
	ilkokul	,00966	,01226	1,000	-,0276	,0469
	lise	-,01389	,01385	1,000	-,0559	,0282
	y.okul	-,03730	,01841	,604	-,0933	,0187
	üniversite	-,03442	,01384	,240	-,0764	,0076
	lisans üstü	-,05016	,02202	,394	-,1176	,0172
lise	okul bitirmedi	,09315*	,01764	,000	,0396	,1467
	ilkokul	,02355	,00983	,298	-,0063	,0534
	ortaokul	,01389	,01385	1,000	-,0282	,0559
	y.okul	-,02341	,01690	,978	-,0749	,0281
	üniversite	-,02053	,01174	,828	-,0562	,0151
	lisans üstü	-,03627	,02076	,835	-,1000	,0275
y.okul	okul bitirmedi	,11656*	,02141	,000	,0515	,1817
	ilkokul	,04696	,01562	,058	-,0007	,0946
	ortaokul	,03730	,01841	,604	-,0187	,0933
	lise	,02341	,01690	,978	-,0281	,0749
	üniversite	,00288	,01689	1,000	-,0486	,0543
	lisans üstü	-,01285	,02405	1,000	-,0863	,0606
üniversite	okul bitirmedi	,11368*	,01763	,000	,0601	,1673
	ilkokul	,04408*	,00981	,000	,0143	,0739
	ortaokul	,03442	,01384	,240	-,0076	,0764
	lise	,02053	,01174	,828	-,0151	,0562
	y.okul	-,00288	,01689	1,000	-,0543	,0486
	lisans üstü	-,01573	,02076	1,000	-,0794	,0480
lisans üstü	okul bitirmedi	,12942*	,02458	,000	,0544	,2044
	ilkokul	,05982	,01974	,058	-,0009	,1206
	ortaokul	,05016	,02202	,394	-,0172	,1176
	lise	,03627	,02076	,835	-,0275	,1000
	y.okul	,01285	,02405	1,000	-,0606	,0863
	üniversite	,01573	,02076	1,000	-,0480	,0794

*. 0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 8’de verilen Post-doc (Tamhane) testleri sonucuna göre Asymp. Sig. değeri $< 0,05$ olduğu için; bir okul bitirmeyen çalışanların, diğer eğitim durumları farklı olan çalışan gruplarının hepsine göre işte ayrımcılık algısının daha yüksek olduğu söylenebilir. Diğer taraftan ilkökul mezunu çalışanların üniversite mezunu çalışanlara göre ayrımcılık algısı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu söylenebilir. Tablo 8’de ortaya çıkan diğer bir sonuç yukarıda sayılan iki durum hariç çalışanların eğitim düzeyleri ile ayrımcılık algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.



Şekil 3. Eğitim düzeyine göre 50+ yaşta çalışanların ayrımcılık algısı

Şekil 3’te görüleceği üzere bir okul bitirmeyenlerin işte ayrımcılık algısı en yüksek düzeyde çıkmıştır. Lisansüstü mezunların ise işte ayrımcılık algısı en düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Bununla birlikte istatistiksel olarak anlam düzeyine bakıldığında ise bir okul bitirmeyenlerin diğer eğitim durumları farklı olan çalışanlara göre işte ayrımcılık algısının daha yüksek olduğu söylenebilir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada 50+ yaşta Türkiye’de çalışanların ayrımcılık algısı araştırılmıştır. Çalışanların cinsiyet, yaş grubu ve eğitim durumlarındaki farklılaşmaya göre işyerinde ayrımcılık algısı araştırılmıştır. Yüz yüze gerçekleştirilen anket çalışması neticesinde 50+ yaşta çalışanların %10,8’i işte ayrımcılığa maruz kaldığını belirtirken; erkeklerde bu oran %9 kadınlarda ise %14,9 olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha fazla ayrımcılık algısı hissetmektedir. Bu sonuç bulgularında yer aldığı üzere istatistiksel olarak da anlamlıdır.

Yaş gruplarına göre ayrımcılık algısı incelendiğinde; 71-75 yaş grubu çalışanların 50-55 yaş grubu çalışanlarına göre işte ayrımcılık algısı daha yüksek olduğu ve bu sonucun istatistiksel olarak da anlamlı olduğu söylenebilir. Diğer taraftan 50-55 yaş grubu ile 55-60, 61-65 ve 66-70 yaş grubu arasında işyerinde çalışanların ayrımcılık algısı yönüyle belirtilen yaş gruplarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Bir okul bitirmeyen çalışanların, diğer eğitim durumları farklı olan çalışanlara göre işte ayrımcılık algısının daha yüksek olduğu ve bu sonucunda istatistiksel olarak anlamlı olduğu söylenebilir. Diğer taraftan ilkökul mezunu çalışanların üniversite mezunu çalışanlara göre ayrımcılık algısı istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu söylenebilir. 50+ yaş çalışanların eğitim durumu incelendiğinde ortaya çıkan diğer bir sonuç yukarıda sayılan iki durum hariç çalışanların eğitim düzeyleri ile ayrımcılık algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Yaşlı çalışanların ayrımcılığa maruz kalmamaları için yaşlı çalışanların kapasitelerinin geliştirilmesi ve kendilerine ayrımcılık yapan kişilerin de zaman içerisinde yaşlanacağı düşünülerek bu kişilerin de eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Yaşlı çalışanlar ile orta yaş ve genç çalışanlar arasında entegrasyon kurulmalı ve yaşlılardan gençlere bilgi ve tecrübe aktarımı sağlanmalıdır. Yaşlılar ve gençler ayrımcılık konusunda bilinçlendirilmeli ve ayrımcılığın kaynak ve kapasite israfına yol açtığı çalışanlara hatırlatılmalıdır.

Bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılar için bu çalışmanın sınırlılıklarından bir tanesi sadece 50+ yaş ile çalışmanın gerçekleştirilmiş olmasıdır. Dolayısıyla farklı bir örnekleme genç ve orta yaş grubu kapsayan bir kesimle ayrımcılık algısı ayrıca çalışılabilir.

Kaynakça

- Allan LJ, Johnson JA, Emerson SD.(2014) *The role of individual difference variables in ageism*. Personality and Individual Differences, 59, 32– 37. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.10.027>
- Bulut, E. ve Çilingir, D. (2016). Yaşlı ayrımcılığı ve hemşirelik bakımına yansımaları, *Preventive Medicine Bulletin*, 15(5), 446-449.
- Çilingiroğlu N, Demirel S. (2004). Yaşlılık ve yaşlı ayrımcılığı, *Türk Geriatri Dergisi*; 7 (4): 225-230.
- Palmore EB (1999). *Ageism: negative and positive*. İkinci Baskı. Springer Publishing Company, New York; 3-46.
- Robinson, B.Ageism.(1994) <http://socrates.berkeley.edu/~aging/ModuleAgeism.html> Erişim:28.06.2024
- Robertson DA, King-Kallimanis BL, Kenny RA. (2016) Negative perceptions of aging predict longitudinal decline in cognitive function. *Psychology and Aging*, 31(1), 71– 81. <https://doi.org/10.1037/pag0000061>.
- Rudolph CW, Zacher H. (2015) *Intergenerational perceptions and conflicts in multi-age and multigenerational work environments*. Finkelstein LM, Truxillo DM, Fraccaroli F, Kanfer R, (Eds.), *SIOP organizational frontiers series on age in the workplace*, 1st Edition, New York and London, Routledge, 253–282.
- <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Nufus-Projeksiyonlari-2023-2100-53699>.

Kişi-İş Uyumu

Kişi-Organizasyon ve İş Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Antakya Medeniyetler Korosu Örneği

Öğr. Gör. Dr. Deniz YILDIZ

Ordu Üniversitesi, denizyildiz1990@gmail.com

Prof. Dr. Reyhan Aysen WOLFF

Giresun Üniversitesi, aysen.wolff@giresun.edu.tr

Özet

Kişi-organizasyon uyumu veya kişi-iş uyumu örgütsel davranış alanında sıkça rastlanan çalışma konularındandır. Bu çalışmayı diğer çalışmalardan ayıran en önemli özelliği organizasyona karşılık gelen bir fabrika, atölye veya iş yeri değildir. Çalışmada organizasyon olarak bahsedilen bir korodur. Korolar da aynı işletmeler gibi birden çok üyeyi içinde barındıran ve bu üyelerin aralarındaki uyumun en iyi şekilde olması gerekmektedir. Stratejik Yönetim anlayışında “doğru işe doğru insanın” yerleştirilmesi başarının temelini oluşturur. Buna göre bir koronun çıktıları, melodilerin birleşmesi ile ortaya çıkan dinletileridir. Bu ise tüm enstrümanların doğru nota ve doğru zamanda yönlendirilmesi ile mevcuttur. Çalışmanın evreni 200 koro üyesinden oluşurken örneklem ise 156 koro üyesidir. Çalışmanın amacı Antakya Medeniyetler Korosunun kişi-organizasyon ve iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Yapılan analizler ve ulaşılan bulgulara göre katılımcı grubunun cinsiyet, yaş, eğitim ve meslek açısından çeşitli ve dengeli bir yapıda olup, kişi-organizasyon ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kişi-Organizasyon Uyumu, Kişi- İş Uyumu, Örgütsel Vatandaşlık, Antakya Medeniyetler Korosu

1. Giriş

Organizasyon içerisinde, işin niteliği, çalışma ortamı, yönetici desteği, iş arkadaşları ile iletişimi, örgüt iklimi, ödül sistemi, gibi birçok değişken çalışanların performanslarını ve davranışları etkilemektedir. Çalışanların işe ve organizasyona uyumu da organizasyonların kritik başarı faktörlerinden birisidir. Çünkü sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için organizasyon üyelerinin uyum içinde faaliyetleri gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Organizasyon içerisindeki uyum performansa olumlu şekilde yansıdığı gibi, organizasyon içindeki uyum olmadığı durumlarda organizasyon için birtakım örgütsel sorunları beraberinde getirebilir.

Kişi ve organizasyon uyumu kişi ve çevre uyumunun bir alt boyutudur (Vilela vd., 2008, s. 1006). Hatta kişi çevre uyumunun en yaygın olan kavramları kişi-iş ve kişi-organizasyon uyumudur. Kişi-iş uyumu, kişisel bilgi, beceri, yetenek ve yetkinliklerin iş ile uyumu (Kristof-Brown, 2000) olarak tanımlanırken, kişi-organizasyon uyumu ise, kişisel amaç ve ihtiyaçların organizasyonel amaç ve hedefler ile uyumu (Cable ve DeRue, 2002) olarak tanımlanır.

Organizasyon denildiğinde ilk akla gelen statik anlamda olup somut ürünlerin üretildiği üretim merkezleridir. Ancak organizasyon sadece somut ürünlerin üretildiği yerler değildir. Organizasyon iki ve daha fazla bireyin ortak amaç etrafında iş birliği yapmasıdır. Bu amaç doğrultusunda aslında en güzel örnek orkestralar ya da korolardır. Her bir üyenin farklı enstrümanları çaldığı, bir şefin hem enstrümanlara hem de solistlere yön verdiği ve bütün bunların bir araya gelmesi ile muazzam müziklerin ortaya çıktığı faaliyetlerde organizasyon örneğidir. Koro şefini hangi parçaları ne sırada çalışması gerektiği, hangi notaların enstrümanlara eşlik edeceği gibi birçok farklı aksiyonu tek bir amaç doğrultusunda birleştirmesi en güzel koordinasyon örneğidir.

Bu çalışmada farklı din ve meslek gruplarından bir araya gelerek oluşan Antakya Medeniyetler Korosu üyelerinin kişi-organizasyon ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Kişi-Organizasyon Uyumu

Kişi-organizasyon uyumu, organizasyondaki karşılıklı beklentilerin karşılandığı, tarafların benzer özelliklere sahip olduğu ya da tarafların mevcut şartlarda ortaya çıkan uyumdur (Kristof, 1996, s. 2). Organizasyon içerisinde üyelerin uyumunun sağlanmasında birçok faktör etkili olsa da en önemli unsurlar; iş tatmini ve güvendir (Turunç ve Çelik, 2012, s. 60).

Kişi-organizasyon uyumu, organizasyon ve kişinin, organizasyonun kültürüne, iklimine, değer ve normları arasındaki ilişkisidir. Bu ilişkide organizasyondaki bu unsurlara çalışanlarında benzer özellikler ile eşlik ettiği zaman uyum sağlanmaktadır (Kristof, 1996, s. 7). Benzer bir tanıma göre, kişi-organizasyon uyumu, çalışanın kişiliği ile organizasyonun ikimi arasındaki uyumdur (Tom, 1971, s. 574).

Kişi-organizasyon uyumunda önemli olan koşulları; “(a) kişi ya da örgütten en az birinin diğerinin ihtiyacını karşılaması, (b) tarafların benzer temel özellikleri paylaşmaları veya (c) bu iki koşulun (a ve b) eş zamanlı sağlanmasıdır” (Kristof-Brown, 2000).

Sonuç olarak, kişi-organizasyon uyumunda, organizasyon içerisinde faaliyeti sürdüren çalışanın bilgi, beceri ve yetkinliklerinin organizasyonun yapısı, kültürü ve iklimi ile etkileşimde bulunması durumunda çalışan ve organizasyon uyumu kişi-organizasyon uyumu olarak ifade edilmektedir.

2.2. Kişi-İş Uyumu

Kişi-iş uyumu, kişinin yetenekleri ve işi yetkinlikleri veya kişinin beklentileri ile işin kişiye sağladığı kazanımların kesişimi olarak tanımlanmaktadır (Edwards, 1991, s. 285) (Cable ve DeRue, 2002, s. 877). Diğer bir ifadeyle kişi-iş uyumu çalışanın yetenek ve yetkinliklerinin yaptığı iş ile benzeşmesidir.

Kişi-iş uyumu, ilk olarak kişinin işteki faaliyeti sonucu kazanmış olduğu edinimler ve ikinci olarak kişinin sahip olduğu yeteneklerin işin yürütülmesi için gerekliliği kişi iş uyumunun önemli iki kriteridir (Cable ve DeRue, 2002, s. 875-884). Dolayısıyla kişi, işini icra ederken, yetenek, yetkinlik ve davranışlarının kişinin benliği ile örtüşmesi durumudur (Çırpan vd., 2019, s. 241). Sonuç olarak da kişi yaptığı işin memnuniyeti ve anlamlı olduğunu deneyimleyerek, bu durum yaşam doyumunu da olumlu etkilemektedir (Erdoğan vd., 2012).

Kişi-iş uyumunda en önemli stratejik konu doğru işe doğru kişinin yerleştirilmesidir. Bu doğrultuda insan kaynaklarına, politikalarını oluştururken önemli görev düşmektedir (Çırpan vd., 2019, s. 242).

Kişi-iş uyumu, çalışanların işleriyle olan etkileşimleri, performanslarını ve kendilerini iyi hissetmelerindeki kritik unsurlardandır (Caldwell ve O'Reilly, 1990). Literatüre bakıldığında Chen ve arkadaşlarının (2014) yapmış oldukları çalışmada kişi-iş uyumunun işe tutulma ile pozitif yönlü ilişkisi olduğunu, yine başka bir çalışmada Demir (2015)'in kişi-iş uyumunun işte kalma niyetini ve iş performansını olumlu etkilediği sonuçlarına ulaşmışlardır. Kumar ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan başka bir çalışmada ise çalışanların işlere uyumlu olmalarının işten ayrılma niyetlerini azalttığı gözlenmiştir. Köksal ve Şenel (2022)'inde yapmış oldukları çalışmada kişi-iş uyumunun işe tutulmada dolaylı bir aracı rolü olduğunu vurgulamıştır.

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı, formel ödül sistemi dışında olup çalışanların örgütteki gönüllü ve olumlu davranış biçimidir (Yıldız ve Akgemci, 2011, s. 73). Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel vatandaşlık davranışında önemli olan nokta çalışanların olumlu davranışları tamamen gönüllülük esasına dayalı şekilde gerçekleştirmesidir. Örgütsel vatandaşlık davranış kavramından ilk defa bahseden isim Dennis Organ ve arkadaşları olup *"biçimsel ödüllendirme sistemi içinde direkt ve açık şekilde tanımlanamayan ancak örgütün verimliliğini olumlu şekilde etkileyecek gönüllü davranış biçimi"* olarak tanımlamışlardır (Podsakoff vd., 2000) Örgütsel vatandaşlık davranışı, emir vermeye dayalı olmayan gönüllülük esaslı bir davranıştır. Bu durumda organizasyon içerisinde işlerin tamamlanma süresini kısaltırken, şikayetleri de azaltmaktadır (Ünüvar, 2006, s. 177).

Barnard örgütsel vatandaşlık davranışını "rol dışı davranışlar" (Karaman ve Aylan, 2012, s. 36) olarak ifade ederken, "prososyal örgütsel davranış, özgecilik, ekstra-rol davranışı ve gönüllülük" gibi kavramlar olarak da anılmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1989).

2.4. Kişi-Organizasyon, İş Uyumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Akbaş 2011 yılında Kayseri'deki mobilya sanayi sektöründe faaliyette bulunan büyük ölçekli işletme çalışanlarının kişi-organizasyon uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini araştırmıştır. Ulaşılan sonuca göre mobilya sektöründeki işlerin kişi-organizasyon uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde yüksek ve pozitif etkisi olduğudur.

Polatçı ve arkadaşları farklı bakış açısı ile 2014 yılında kişi-organizasyon uyumunun üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bu araştırma Hitit Üniversitesi akademik personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ulaşılan sonuca göre, kişi-organizasyon uyumunun üretkenlik karşıtı davranışı ile negatif, örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde bir etkiye sahip olduğudur.

Büyükyılmaz ve Yeğin 2017 yılında çalışanların organizasyonlarındaki uyum ve memnuniyet derecesinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkileri araştırılmıştır. Bu araştırma Karabük'te banka personelleri üzerinde yapılmıştır. Ulaşılan sonuca göre kişi-organizasyon uyumu ve kişi-iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akça ve Özdemir 2020 yılında Çorum ilinde çalışan makine ve metal sanayi çalışanları birey-organizasyon uyumunun performans üzerindeki etkisinde birey-iş uyumunun rolünü araştırmışlardır. Ulaştıkları sonuca göre ise, birey-organizasyon uyumunun performans üzerindeki etkisinde birey-iş uyumunun düzenleyici rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Can ve Kerse 2020 yılında kişi-organizasyon ve iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı etkilerini Karaman da ki bankacılık sektöründe çalışan bireyler üzerinde araştırmıştır. Ulaştıkları sonuca göre ise, kişi-organizasyon ve iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ulaşılan sonuç doğrultusunda bu etkinin farklı sektörlerde nasıl olduğu sorusundan yola çıkarak, alışılmışın dışında organizasyonun en güzel koordinasyon örneği olan koro üyelerinin koro içerisindeki uyumunun organizasyonel davranışlarını nasıl etkilediği araştırılmak istenmiştir.

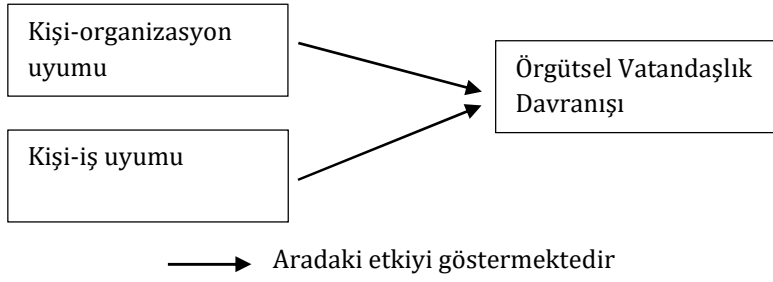
3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın amacı, evreni ve örnekleme

Bu çalışmanın amacı, farklı mesleklere sahip bireylerin ortak amaç etrafında toplanarak korodaki bireylerin, kişi-organizasyon ve iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda Müslüman, Hristiyan ve Musevi 3 semavi din ve Alevi, Sünni, Ortodoks, Katolik, Musevi ve Ermeni olmak üzere 6 farklı medeniyetten ve farklı meslek gruplarından olan 100 kadın ve 100 erkek üyeden toplam 200 üyeden oluşan Antakya Medeniyetler Korusu bireylerinin, koro içerisindeki uyumlarının davranışları üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Araştırmaya konu olan bu koronun toplam 200 üyesi çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Ancak 6 Şubat 2023 tarihinde meydana gelen, asrın felaketi olarak anılan çifte depremlerden sonra Antakya Medeniyetler Korusu da 7 üyesini kaybetmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örnekleme 193 koro üyesinden oluşmaktadır.

3.2. Araştırmanın modeli

Araştırmanın modeli Şekil 1'deki gibidir;



Şekil 1. Araştırma modeli

3.3. Araştırmanın ölçeği ve veri toplama araçları

Araştırmada kişi-organizasyon uyumu için; Netemeyer ve arkadaşları (1997) tarafından oluşturulan ölçek, kişi-iş uyumu için; Brkich ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilen Kerse (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek ve son olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için ise, Podsakoff ve MacKenzie (1989) tarafından oluşturulan, Niehoff ve Moorman (1993) tarafından kullanılan ve Kalkan (2013) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır.

4. Bulgular

Tablo 1. Örneklem Profil

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	96	%61,5
	Erkek	60	%38,5
Yaş	30 ve altı	16	%10,3
	31 ila 40 arası	42	%26,9
	41 ila 50 arası	54	%34,6
	51 ve üstü	44	%28,2
Medeni durumu	Evli	88	%56,4
	Bekar	68	%43,6
Öğrenim durumu	Lise	20	%12,8
	Önlisans	14	%9
	Lisans	84	%53,8
	Lisansüstü	38	%24,4
Dini	Müslüman	142	%91
	Hristiyan	10	%10
	Diğer	4	%2,6
Mezhebi	Alevi	64	%41
	Sunni	78	%50
	Ortodoks	8	%5,1
	Ermeni	2	%1,3
	Diğer	4	%2,6
Çalıştığı sektör	Kamu sektörü	98	%62,8
	Özel sektör	34	%21,8
	Ev hanımı	12	%7,7
	Emekli	8	%5,1
	Öğrenci	2	%1,3
	Çalışmıyor	2	%1,3
Toplam		156	%100

Çalışmada katılımcıların demografik özellikleri Tablo 2'deki gibidir. Katılımcıların yüzde %61,5'i kadın %38,5 oranında erkektir. Dolayısıyla çalışmada yer alan katılımcı yoğunluğu olarak kadın sayısı erkek sayısına göre oldukça fazladır. Katılımcıların yaş aralığına bakıldığında ise, en fazla katılımcı %34,6 oranı ile 41 ila 50 yaşa aralığındadır. Bunu %28,2 oranı ile 51 yaş üzeri ve %26,9 oranı ile 31 ila 40 yaş aralığı takip etmektedir. 30 yaş altı ise %10,3 oranı katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların %56,4'ü evli iken, %43,6'sı bekarıdır. Katılımcıların eğitim seviyelerinde en az katılımcı %9 ile ön lisans mezunu olup bunu %12,8 ile lise mezunu takip etmektedir. Katılımcıların yarıdan fazlası %53,8 lisans mezunu olup %24,4'ü de lisansüstü eğitime sahiptir.

Çalışma Antakya Medeniyetler Korusu üyelerine yapıldığı ve bu koronun yapı taşının dil din ırk ayırt etmeksizin birleştirici özelliğinden dolayı din ve mezhepleri ile ilgili katılımcı sonuçları ise şöyledir. Katılımcıların büyük çoğunluğu olan %91'i Müslüman iken, %10'u ise Hristiyan'dır. Mezhepleri ise; %50 oranı ile en çok Sünni'den oluşurken bunu %41 ile Alevi takip etmektedir. Katılımcıların %5,1'i Ortodoks ve %1,3'ü ise Ermeni'dir.

Koro üyelerinin birçoğu farklı mesleklerde faaliyet göstermektedir. Bunların %62,8'i kamu sektöründe görev yaparken, %21'i özel sektörde faaliyetini sürdürmektedir. Katılımcıların %7,7'si ev hanımı, %5,1'i emekli, %1,3'ü ise öğrenciden oluşmaktadır. Katılımcıların %1,3'ü ise çalışmamaktadır. Kamu sektöründe çalışan katılımcıların büyük bir kısmı öğretmen, sağlıkçı ve kamu sektöründe çeşitli kademelerde memur iken, özel sektörde faaliyetini sürdüren avukat, mimar, mühendis, müzisyen, tercüman gibi farklı mesleklerde mevcuttur.

Ölçek sorularının güvenilirlik analizi sonucu Cronbach's Alpha değeri ,793'tür. Bu değerde oldukça güvenilir kabul edilmektedir. Aynı zamanda katılımcı sonucu elde edilen verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri +1 ile -1 değerli arasında olmadığı için dağılım normal dağılım olarak kabul edilmemektedir. Normal dağılım olmadığı için değişkenlere Sperman's korelasyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 2. Korelasyon analizi

		Kişi-organizasyon uyumu	Kişi-iş uyumu	Örgütsel vatandaşlık davranışı
Sperman's	Kişi-organizasyon uyumu	<i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig (2-tailed)</i> <i>N</i>	1,000 156	
	Kişi-iş uyumu	<i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig (2-tailed)</i> <i>N</i>	,695** 156	1,000 156
	Örgütsel vatandaşlık davranışı	<i>Correlation Coefficient</i> <i>Sig (2-tailed)</i> <i>N</i>	,514** 156	,647** 156

Tablo 2'de yer alan korelasyon analizi sonuçlarına göre, kişi-iş uyumu ile kişi-organizasyon uyumu arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olup istatistiksel olarak anlamlıdır ($,695:p=,000$). Yine aynı şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı ile kişi-iş uyumu arasında da pozitif yönde ($,647: p=,000$) ve kişi-organizasyon uyumu ile de ($,514:p=,000$) güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 3. Regresyon Analizi

Değişkenler	B	Standart Hata	t değeri	p Değeri
Sabit	,476	,062	7,724	,000
Kişi-Org. uyumu	,055	,037	1,486	,139
Kişi-İş uyumu	,579	,054	10,719	,000
R ²	,585			
Düzeltilmiş R ²	,580			
F değeri	108,059			,000

Tablo 3'te yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre; kişi-organizasyon uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde nispeten küçük görünse de pozitif ($B=,055$) ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($p=,000$). Diğer bir ifadeyle, kişi-organizasyon uyumu örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde küçük ama anlamlı bir etkisi mevcuttur. Kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif bir etkisi ($B=,579$) bulunmaktadır ancak istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p=,139$).

Kişi-organizasyon ve kişi-iş uyumu örgütsel vatandaşlık davranışındaki varyansın ($R^2 =,585$) %58,5'ini açıklamakta olup bu da modelin iyi bir açıklama gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Genel olarak kişi-organizasyon uyumu ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde ($p=,000$) anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmektedir. Dolayısıyla H₁ ve H₂ hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 4. Din durumuna ait ANOVA analizi

Değişkenler		Kareler toplamı	S.D.	Kareler ortalaması	F.	P
Kişi-organizasyon uyumu	Gruplar arası	,393	2	,197	,517	,598
	Grup içi	58,254	153	,381		
	Genel	58,647	155			
Kişi-iş uyumu	Gruplar arası	,623	2	,312	1,801	,169
	Grup içi	26,472	153	,173		
	Genel	27,095	155			
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Gruplar arası	,538	2	,269	2,305	,103
	Grup içi	17,875	153	,117		
	Genel	18,414	155			

Tablo 4'te kişi-organizasyon uyumu ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki dinin etkisine göre anlamlı farklılıkları belirlemek adına ANOVA analizi yapılmış ve sonuçlar verilmiştir. Farklı dinlerdeki bireylerin örgütsel kişi-organizasyon uyumu ($F= ,517$; $P>0,05$), kişi-iş uyumu ($F= 1,801$; $P>0,05$) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ($F= 2,305$; $P>0,05$) olarak gözlenmektedir. Bu değerlere göre; Farklı dinlerdeki bireyler arasında kişi-organizasyon uyumu açısından anlamlı bir fark yoktur. Bu, dinin kişi-organizasyon uyumu üzerinde önemli bir etkisi olmadığını gösterir. Yine kişi-iş uyumu açısından da farklı dinlere sahip bireyler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Yani, bireylerin dini inançları kişi-iş uyumu üzerinde belirgin bir etki yaratmamaktadır. Farklı dinlere sahip bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu, bireylerin dini inançlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını anlamlı ölçüde etkilemediğini gösterir.

Tablo 5. Eğitim seviyesinin durumuna ait ANOVA analizi

Değişkenler		Kareler toplamı	S.D.	Kareler ortalaması	F.	P
Kişi-organizasyon uyumu	Gruplar arası	3,082	3	1,027	2,811	,041
	Grup içi	55,565	152	,366		
	Genel	58,647	155			
Kişi-iş uyumu	Gruplar arası	,128	3	,043	,241	,867
	Grup içi	26,966	152	,177		
	Genel	27,095	155			
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Gruplar arası	,283	3	,094	,790	,501
	Grup içi	18,131	152	,119		
	Genel	18,414	155			

Farklı eğitim seviyelerine sahip bireylerin örgütsel kişi-organizasyon uyumu ($F= 2,811$; $P<0,05$), kişi-iş uyumu ($F= ,241$; $P>0,05$) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ($F= ,790$; $P>0,05$) olarak gözlenmektedir. Farklı eğitim seviyelerine sahip bireyler arasında kişi-organizasyon uyumu açısından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Bu, bireylerin eğitim düzeylerinin, örgütle olan uyumları üzerinde etkili olduğunu gösterir. Daha yüksek veya düşük eğitim seviyelerine sahip bireyler, örgütle farklı düzeylerde uyum gösterebilirler. Farklı eğitim seviyelerine sahip bireyler arasında kişi-iş uyumu açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu, bireylerin eğitim düzeylerinin, iş ile olan uyumları üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını gösterir. Eğitim seviyesi, iş uyumunu önemli derecede etkilememektedir. Farklı eğitim seviyelerine sahip bireyler arasında örgütsel vatandaşlık davranışı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Bu, eğitim seviyesinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde belirgin bir etkisi olmadığını gösterir.

5. Sonuç

Çalışmada elde edilen korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda, kişi-iş uyumu ile kişi-organizasyon uyumu arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, kişi-iş uyumu ve kişi-organizasyon uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında da pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Ancak regresyon analizi sonuçlarına göre, kişi-organizasyon uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde küçük ama anlamlı bir etkisi varken, kişi-iş uyumunun etkisi pozitif olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Genel olarak, kişi-organizasyon uyumu ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, çalışanların hem işlerine hem de organizasyonlarına uyum sağlamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediği, ancak kişi-iş uyumunun bu etkiyi daha dolaylı yollarla ortaya koyduğu söylenebilir.

Katılımcıların demografik özelliklerinden din faktörünün bu değişkenler üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılır. Bu da bireylerin dini inançlarının bu uyum ve davranışlar üzerinde belirgin bir rol oynamadığını göstermektedir. Kişi-organizasyon uyumu açısından eğitim seviyeleri arasında anlamlı fark vardır. Yani bireylerin eğitim seviyeleri, örgütle uyumlarını etkileyebilir. Kişi-iş uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile eğitim seviyeleri açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Eğitim seviyesi bu iki değişkeni önemli ölçüde etkilememektedir. Sonuç olarak, eğitim seviyesi yalnızca kişi-organizasyon uyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahipken, kişi-iş uyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Bu çalışmanın sonuçlarına dayanarak, öneriler şu şekilde olabilir:

Kişi-Organizasyon Uyumunun Güçlendirilmesi: Çalışmada, kişi-organizasyon uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu nedenle, organizasyonların çalışanlarla olan uyumlarını artırmak için çaba göstermeleri önerilir. Özellikle, çalışanların organizasyon kültürüne, değerlerine ve normlarına daha kolay uyum sağlaması için oryantasyon programları ve düzenli eğitimler düzenlenebilir.

Kişi-İş Uyumunun Dolaylı Etkilerini Anlama: Kişi-iş uyumunun doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı olmasa da dolaylı yollarla örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle, organizasyonlar, çalışanların yetenekleri ve iş gereksinimleri arasındaki uyumu güçlendirecek stratejiler geliştirebilir. Bu, çalışanların daha motive hissetmelerine ve organizasyona karşı daha pozitif davranışlar sergilemelerine yardımcı olabilir.

Eğitim Seviyesine Yönelik Uygulamalar: Çalışma, eğitim seviyesinin kişi-organizasyon uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bu doğrultuda, organizasyonlar eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların organizasyona uyum süreçlerini hızlandırmak için farklı stratejiler geliştirebilir. Örneğin, yüksek eğitimli çalışanlar için daha katılımcı ve yenilikçi bir organizasyon kültürü oluşturulabilir.

Çeşitlilik Yönetimine Yönelik Stratejiler: Çalışma, din faktörünün kişi-organizasyon ve kişi-iş uyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu da organizasyonların dini çeşitliliğe sahip çalışma grupları oluşturarak, bu

çeşitliliğin iş uyumu ve örgütsel vatandaşlık üzerindeki olası etkilerinden çekinmeden, daha kapsayıcı bir çalışma ortamı yaratmalarına olanak tanır.

Bu öneriler, çalışma sonuçlarına uygun olarak kişi-iş ve kişi-organizasyon uyumunun artırılmasına yönelik stratejileri içermekte ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmeye odaklanmaktadır. Bu şekilde, organizasyonlar hem çalışanların mutluluğunu artırabilir hem de genel performanslarını iyileştirebilir.

Kaynakça

- Brkich, M., Jeffs, D., & Carless, S. A. (2002). A global self-report measure of person-job fit. *European Journal of Psychological Assessment, 18*(1), s. 43-51.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology, 87*(5), s. 875-884.
- Caldwell, D. f., & O'Reilly, C. A. (1990). Mesasuring person-job fit using a profile comparison process. *Journal of Applied Psychology, 75*(6), s. 648-657.
- Chen, C.-Y., Yen, C.-H., & Tsai, F. C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Hospitality Management, 37*, s. 21-28.
- Çırpan, H., Vardarlier, P., & Koçak, Ö. E. (2019). Kişi-İş uyumu ve yaşam doyumu ilişkisinde işte kendini yetiştirmenin aracı etkisi. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 22*(41), s. 237-252. doi:<https://doi.org/10.31795/baunsobed.581782>
- Demir, M. (2015). Konaklama işletmelerinde birey-örgüt uyumunun iş performansı ve işte kalma niyeti üzerine etkisi. *Journal of Tourism Theory and Research, 1*(2), s. 78-97.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review and methodological critique. C. L. Cooper, & I. T. robertson (Dü.) içinde PMO Organisational Psychology.
- Erdoğan, B., Bauer, T. n., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management, 38*(4), s. 1038-1083.
- Kalkan, A. (2013). algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: Kuramsal ve görgül bir araştırma. (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaman, A., & Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2*(1), s. 35-48.
- Kerse, G. (2018). The impact of job crafting on person-job fit: "I am compatible with my work because I can make changes in my work". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 32*(4), s. 941-958.
- Köksal, O., & Şenel, Ö. (2022). İş biçimlendirmenin işe tutulma üzerindeki etkisinde kişi-iş uyumunun aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi, 9*(1), s. 73-86.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organisation fit: an Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement and Implications. *Personel Psychology, 49*(1), s. 1-49.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology, 53*, s. 643-671.
- Kumar, R., Akbar, W., & Khan, N. R. (2021). Moderating role of person job-fit facet between hierarchical plateau and turnover intention. *South Asian Journal of Management Sciences, 15*(2), s. 176-190.
- 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. *The Journal of Marketing, 61*(3), s. 85-98. <https://psycnet.apa.org/record/1997-06817-006> adresinden alındı
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 36*(3), s. 527-556.
- Ostroff, C., Shin, Y. Y., & Kinicki, A. J. (2005). Multiple perspectives of congruence: relationship between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior, 26*, s. 591-623.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. b. (1989). *A second generation measure of organizational citizenship behavior(Working Paper)*. Bloomington: Indiana University .
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management, 26*(3), s. 351-363. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307> adresinden alındı
- Sekiguchi, T. (2004). Person-organization fit and person job fit in employee selection: A Review of the literature. *Osaka Keidai Ronshu, 54*(6), s. 179-196.
- Tom, V. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance, 6*(5), s. 573-592.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2012). İş Tatmini- Kişi Örgüt Uyumu ve Amire Güven-Kişi-Örgüt Uyumu İlişkisinde DAğıtım Adaletinin Düzenleyici Rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resoruces, 14*(2), s. 57-78.
- Ünüvar, T. G. (2006). An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment and organizational Citizenship Behavior. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış).
- Vilela, B. B., Gonzalez, J. V., & Ferrin, F. F. (2008). Person-organizastion fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-sales-person data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management, 37*, s. 1005-1019.
- Yıldız, N., & Akgemci, T. (2011). Örgütsel Vatandaşlık. A. Bedük (Dü.) içinde, *Örgütsel Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular* (s. 29-48). Konya: Atlas Akademi.

Ertelemeyle Gelen İş Tatminsizliği: Kişi-İş Uyumsuzluğunun Azaltıcı Rolü

Doç. Dr. Esra AYDIN

İzmir Demokrasi Üniversitesi, esra.aydin@idu.edu.tr

Prof. Dr. Fatih ÇETİN

Başkent Üniversitesi, fctetin@baskent.edu.tr

Prof. Dr. H. Nejat BASIM

Başkent Üniversitesi, nbasim@baskent.edu.tr

Özet

Kendilik düzenlemesi kuramı kapsamında ele alınan mevcut çalışmada, iş yaşamında erteleme davranışının iş tatminini nasıl etkilediğini ve bu etkide kişi-iş uyumsuzluğunun gücünü ve yönünü ölçmek amaçlanmıştır. Araştırma 232 katılımcıdan toplanan veriler ile yürütülmüştür. Elde edilen bulgular erteleme davranışı ile iş tatmini arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Ayrıca, kişi-iş uyumsuzluğunun erteleme davranışı ile iş tatmini ilişkisinde düzenleyici bir rol üstlendiği tespit edilmiştir. Kişi-iş uyumsuzluğunun düşük olduğu durumda erteleme davranışı ile iş tatmini arasındaki olumsuz ilişki daha güçlü iken yüksek olduğu durumda bu olumsuz ilişki daha zayıf bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Erteleme Davranışı, İş Tatmini, Kişi-İş Uyumsuzluğu, Kendilik Düzenlemesi

1. Giriş

İş gücü piyasasında belirleyici bir rol oynaması (Freeman, 1978), örgütsel gelişim ve çalışan iyi oluşu için katalizör etkiye sahip olması (Wong ve Chan, 2020), müşteri tatmininin sağlanmasında önemli bir ön koşul olması (Piansoongnern ve Anurit, 2007) ve örgütsel etkililiği yansıtan önemli çıktılara etki etmesi (Judge vd., 2020) nedeniyle iş tatmini gerek araştırmacıların gerekse uygulayıcıların dikkatini en çok çeken iş tutumlarından biri olmaya devam etmektedir. Bu durum, örgütsel davranış araştırmacılarını iş tatmininin keşfedilmemiş öncüllerini ortaya koyma konusunda harekete geçirmektedir.

Kendilik düzenlemesi kuramına göre kendilik düzenlemesi, bireylerin hedef belirleyebilmesini sağlayan düşüncelerin, duyguların ve davranışların kendisi tarafından düzenlenmesini içeren çeşitli süreçleri kapsamaktadır (Zimmerman, 2000). Kendilik düzenlemesinde yetkin ve başarılı olmak, bireylerin stresle baş etmesine olanak sağlayarak mutluluk, iyi oluş, gelişim ve iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Mattern ve Bauer, 2014). Buna karşın, kurama göre düzenleme süreçlerindeki başarısızlık sıklıkla erteleme davranışı olarak baş göstermektedir (Baumeister ve Heatherton, 1996). Baumeister ve Heatherton (1996), erteleme davranışının bireylerin bir davranışı başlatma, değiştirme veya bastırma girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlanması (kendilik düzenlemesinde başarısızlık) neticesinde ortaya çıktığını ifade etmektedir. Bu durum, arzu edilen hedeflere ulaşamaması, verilen görevlerin zamanında tamamlanamaması, işte başarısızlık, iyi oluşun sağlanamaması ve işten atılma gibi ciddi sonuçların yaşanmasına neden olabilmektedir (Baumeister ve Vohs, 2007; Mohsin ve Ayub, 2014). Bu olumsuz sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda, erteleme davranışının iş tatminini azaltıcı bir etkisi olduğu öngörülebilir. Ayrıca, bu ilişkide kişi-iş uyumsuzluğunun da önemli bir rol üstlenebileceği düşünülmektedir. İlgili yazında kişi-iş uyumsuzluğu gibi zorlayıcı iş koşullarının erteleme davranışını şekillendirmede önemli bir bağlam yaratabileceği vurgulanmaktadır (De Clercq, 2023; Hen vd., 2021).

Kendilik düzenlemesi kuramı bağlamında mevcut çalışma, iş tatmininin henüz gelişim aşamasında olan iş yaşamında erteleme davranışı kavramından nasıl etkilendiğini keşfetmeyi ve bu etkide kişi-iş uyumsuzluğunun düzenleyici rolünü tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu sayede, iş tatminini azalttığı öngörülen ve ilgili yazında görece daha az ele alınan faktörlerin kapsayıcı bir model içerisinde incelenmesinin, iş tatmini kavramının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kuramsal çerçeve ve hipotezler

Kendilik düzenlemesi, bireylerin kişisel hedeflere, planlara ve standartlara ulaşabilmek için kasıtlı ve amaçlı bir biçimde eylemlerini başlattığı, düzenlediği, kontrol ettiği, kimi zaman değiştirdiği, bastırdığı veya sonlandırdığı süreci ifade etmektedir (Baumeister ve Heatherton, 1996). Birey davranışının esnekliğini ve uyumunu büyük ölçüde artıran kendilik düzenlemesi sayesinde bireyler eylemlerini geniş bir sosyal ve bağlamsal talep yelpazesine göre ayarlayabilir (Baumeister ve Vohs, 2007). Bir başka ifade ile bireyler sosyal olarak arzu edilen veya koşulların gerektirdiği davranışı özgür irade ile gerçekleştirebilir.

İlgili yazında kendilik düzenlemesi sürecinin bileşenlerine ilişkin en kabul gören yaklaşımlardan biri Carver ve Scheier (1981, 1982) tarafından geliştirilmiştir. Modele göre kendilik düzenlemesi sürecinin tamamlanabilmesi için üç bileşen söz konusudur. İlk bileşen standartlardır. Kendilik düzenlemesi bir standarda uymak için değişim gerektirdiğinden, bu değişim için açık ve iyi tanımlanmış bir standart olması şarttır. Bu nedenle belirsiz, tutarsız veya çelişkili standartlar olduğunda davranışı yönlendirmek veya değiştirmek için bir motivasyondan da söz edilemez. Ayrıca, standartları kapsayan planlama faaliyeti de bu süreçte yer almaktadır. İkinci olarak kendilik düzenlemesi izleme gerektirir. Bir başka ifade ile birey mevcut davranışlarını standartlarla karşılaştırarak tutarsızlıkları tespit eder. Son bileşen, faaliyet aşamasıdır. İzleme aşamasından edinilen geribildirimler ışığında birey davranışını istenilen yön doğrultusunda (standartları karşılayacak biçimde) kontrol edebilmelidir. Bu aşamada etkili olan öz-denetim kavramı, anlık hazlara veya dürtülere direnmeye, kişinin hedefleriyle çatışan dikkat dağıtıcı unsurlardan kaçınmasına imkân tanıyan; bu sayede de uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesinde büyük rol oynayan önemli bir bileşendir (Gillebaart, 2018).

Bireyler yaşamları boyunca kendilik düzenlemesi vasıtasıyla kendisi ve çevresi arasında daha iyi bir uyum sağlayarak hayatlarını iyileştirmeye çalışmaktadır. Kendilik düzenlemesi süreçlerinin başarıyla tamamlanması, bireylerin zihinsel ve

fiziksel iyi oluşları için oldukça önemlidir (Baumeister ve Vohs, 2003). Kendilik düzenlemesini etkin bir şekilde yürütebilen bireyler planlama ve proaktif öz-denetim sayesinde hedef çatışması yaşamamakta ve bu durum, bireylerin genel olarak mutluluk ve tatmin gibi olumlu duygular ve tutumlar deneyimlemesini sağlamaktadır (Hofmann vd., 2013).

Kuramsal açıklamalar ışığında mevcut çalışmada iş tatmini kavramı kendilik düzenlemesi kuramı kapsamında ele alınabilir. İş tatmini, çalışanların iş deneyimlerinden kaynaklanan olumlu duyguları ifade etmektedir (Locke, 1969). Çalışanların işine ve iş bağlamına karşı tutumunu yansıtan iş tatmini gerek örgütsel çıktılar gerekse çalışan sağlığı ve yaşam tatmini için oldukça önemlidir (Mosquera vd., 2022). Kendilik düzenlemesi çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları olumsuz duygularla daha iyi başa çıkmalarına, çatışmaları ve stresi yönetebilmelerine ve bu sayede günlük iş faaliyetlerini istenilen doğrultuda (standartları karşılayabilme) yürütebilmelerine olanak sağladığından kendilik düzenleme becerisi yüksek çalışanların yüksek iş tatmin düzeylerine sahip olduğu ifade edilmektedir (Wang vd., 2021).

Örgüt bağlamında erteleme davranışı, işin gerektirdiği görevlerden kaçınarak işle hiçbir ilgisi olmayan faaliyetlerde bulunmak olarak tanımlanmaktadır (Metin vd., 2016). Erteleme davranışı; akademik, günlük rutin işler ve sağlık bağlamında sıklıkla ele alınan bir konu olmasına karşın, iş yaşamında erteleme davranışını ele alan çalışma sayısının kısmen kısıtlı olduğu görülmektedir (Mosquera vd., 2022). Yapılan araştırmalar iş yaşamında erteleme davranışının düşük gelir, kısa dönemli istihdam, işsiz kalma, düşük öz-yeterlilik ve düşük üretkenlik gibi birtakım olumsuz sonuçlara yol açtığını göstermektedir (D'Abate ve Eddy, 2007; Metin vd., 2018).

Erteleme davranışı oyalanma ve siber kaytarma olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Metin vd., 2016). Oyalanma, diğer çalışanlara zarar verme veya onlara daha fazla iş yüküleme niyeti olmadan çalışanların günde bir saatten fazla yaptığı işten ve görevlerinden kaçınma davranışını ifade etmektedir. İş yerinde mobil teknolojilerinin yaygın kullanımına bağlı olarak ortaya çıkan siber kaytarma ise çalışıyor gibi görünen ancak aslında çevrimiçi alışveriş yapan, sosyal ağlarda gezinen, oyun oynayan veya anlık iletiler gönderen çalışanların sergiledikleri davranışı yansıtmaktadır.

Kendilik düzenlemesi kuramı bağlamında erteleme davranışı, bireyin kendi kontrolü altındaki bir görevi/işi tamamlamayı veya başlatmayı, kendilik düzenlemesi eksikliği veya yokluğu nedeniyle erteleme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Tuckman, 1991). Bir başka ifade ile erteleme davranışında bireyin bir işi/görevi tamamlamak için eylemlerini başlatma, değiştirme veya bastırma faaliyetlerini yerine getirememesi neticesinde kendilik düzenlemesi başarısızlıkla sonuçlanmaktadır (Baumeister ve Heatherton, 1996). Kendilik düzenlemesi kapsamında kendi davranışlarını düzenleyemeyen ve kontrol altına alamayan çalışanlar önemli hedeflere ulaşmak yerine kısa vadeli keyifli faaliyetleri tercih etmektedir (Ferrari vd., 1995). Bu nedenle kendilik düzenlemesi sürecinde yaşanan başarısızlık erteleme davranışı olarak kendini göstermektedir. Bu başarısızlık, istenilen hedeflere ulaşamama, performans düşüklüğü ve iyi oluş düzeyinde düşüş gibi olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Baumeister ve Vohs, 2007; Mohsin ve Ayub, 2014; Metin vd., 2018).

Kendilik düzenlemesi yaklaşımına göre erteleme davranışı sergileyen kişiler standart belirlemede, standartlar ve mevcut davranışlar arasındaki farkları tespit etmede ve faaliyeti tamamlama motivasyonunu sürdürmede başarısız oldukları için genel olarak daha düşük tatmin yaşamaktadırlar (Balkis ve Duru, 2016). Bu nedenle, kendilik düzenlemesinin yerine getirilememesi nedeniyle sergilenen erteleme davranışının iş tatminini azaltması beklenebilir. Bu noktadan hareketle şu hipotez oluşturulmuştur:

H1: Erteleme davranışı arttıkça iş tatmini azalır.

Kişi-iş uyumsuzluğu, çalışanların sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerle işin gerektirdiği taleplerin/gerekliliklerin uyuşmamasını ifade etmektedir (Chi vd., 2019). Bu uyumsuzluk, çalışanların kurtulmak istediği olumsuz, acı verici ve yıpratıcı bir deneyim olarak tanımlanmaktadır (Lamiani vd., 2018). Bu nedenle kişi iş uyumsuzluğu, çalışanların yaptıkları işe karşı ilgilerini kaybetmelerine ve zamanla sıkılmalarına neden olarak tatminsizlik yaşamalarına yol açabilmektedir (Khan vd., 2022). Bu nedenle, mevcut çalışmada kişi-iş uyumsuzluğunun erteleme davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklarken güçlü bir zemin sunabileceği düşünülmektedir.

Kendilik düzenlemesi kuramı kapsamında değerlendirildiğinde kişi-iş uyumsuzluğu kişisel standartlar ve işin gerektirdiği standartların farklı olması nedeniyle bireylerde kendilik düzenlemesi süreçlerinin uygulanmasında gerginlik ve zorluk yaratmaktadır (Deng vd., 2016). Tam aksine, kişi-iş uyumu sağlandığında kişisel standartlar ve işin gerektirdiği standartlar arasında tutarlılık sağlanacağından kendilik düzenlemesi etkin bir biçimde gerçekleşebilecektir. Bu noktadan hareketle, kişi-iş uyumsuzluğu düşük bireylerin kendilik düzenlemesini yerine getirebileceği düşünüldüğünden, bireylerin daha az erteleme davranışı sergilemeleri ve buna bağlı olarak daha yüksek iş tatminine sahip olmaları beklenebilir. Bir başka ifade ile düşük kişi-iş uyumsuzluğunun erteleme davranışı ile iş tatmini arasındaki olumsuz ilişkiyi güçlendireceği düşünülmektedir. Öte yandan, kişi iş-uyumsuzluğunun yüksek olduğu bireyler kendilik düzenlemelerini etkin bir biçimde yerine getiremeyeceği için yüksek uyumsuzluğun erteleme davranışı ile iş tatmini arasındaki olumsuz ilişkiyi zayıflatacağı öngörülmektedir.

H2: Erteleme davranışı ile iş tatmini arasındaki ilişkide kişi-iş uyumsuzluğunun düzenleyicilik rolü vardır.

3. Araştırmanın yöntemi

3.1. Katılımcılar

Kolayda örneklem yönteminin benimsendiği bu çalışmada farklı sektörlerde çalışan 232 katılımcıdan çevrimiçi anket yoluyla veri toplanmıştır. Araştırma örnekleminin %40.5'i kadın ve %59.5'i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %40.5'i 18-25 aralığında, %28.9'u 26-35 yaş aralığında, %29.7'si 36-55 yaş aralığında ve %0.9'u 56 yaş ve üstündedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde %3'ünün ilköğretim, %18,5'inin lise, %6'sının yüksekokul, %49.1'inin üniversite, %15.9'unun yüksek lisans ve %7.3'ünün doktora eğitimi aldığı tespit edilmiştir.

3.2. Ölçüm araçları

İş Tatmini Ölçeği: İş tatminini ölçmek için Judge ve arkadaşları (1998) tarafından oluşturulan ve Türkçe uyarlaması Keser ve Öngen Bilir (2019) tarafından yapılan 5 maddelik kısa İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Tek boyuttan oluşan ölçek 5'li Likert formatıyla (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) değerlendirilmiştir.

Erteleme Davranışı Ölçeği: İş yaşamında erteleme davranışını ölçmek için Metin ve arkadaşları (2016) tarafından geliştirilen ve yine aynı çalışmada Türkçe'ye uyarlanan Erteleme Davranışı Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek oyalanma ve siber kaytarma olmak üzere iki boyut içermekte mevcut olup toplamda 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin değerlendirme 5'li Likert formatıyla (1=asla, 5=her zaman) yapılmıştır.

Kişi-İş Uyumsuzluğu Ölçeği: Kişi-iş uyumsuzluğunu ölçmek için Brkich ve arkadaşlarının (2002) geliştirdiği ve Türkçe uyarlaması Kerse (2018) tarafından yapılan ölçek tercih edilmiştir. Toplam 9 maddeden oluşan ölçek 5'li Likert formatıyla (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) değerlendirilmiştir.

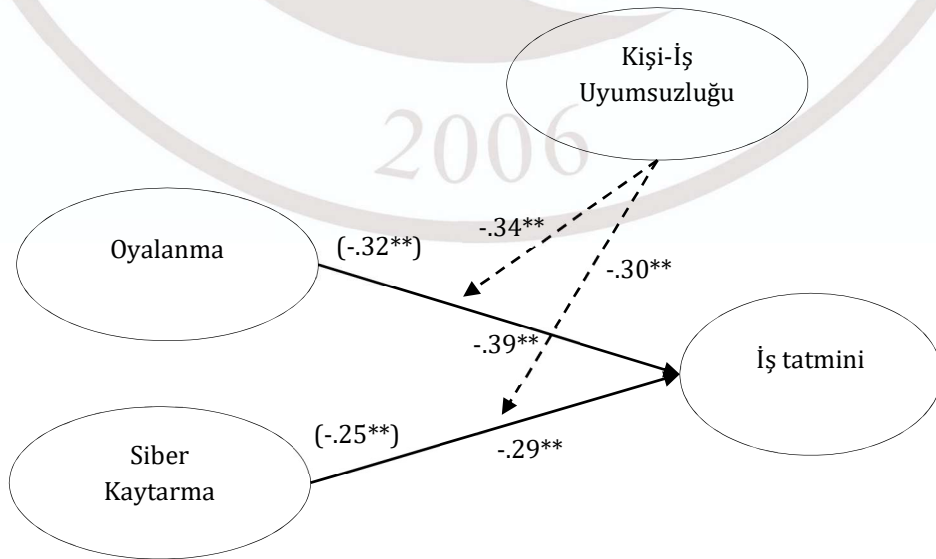
4. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirliklerinin test edilmesi amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi, birleşim ayrışım geçerliliği ve iç tutarlılık istatistikleri Tablo-1'de sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar, bazı tutarsız maddelerin ölçeklerden çıkarılması, madde hataları arasında ilişki kurulması ve farklı çalışmalarda elde edilen faktör yapılarının mevcut örneklemde test edilmesi ve doğrulanması sonrasında kabul edilen sınırlılık değerlerine ulaşmıştır. Böylelikle ölçüm araçlarının geçerlilik ve güvenilirlikleri sağlanmıştır.

Tablo 1. Ölçüm araçlarına ilişkin geçerlilik güvenilirlik istatistikleri

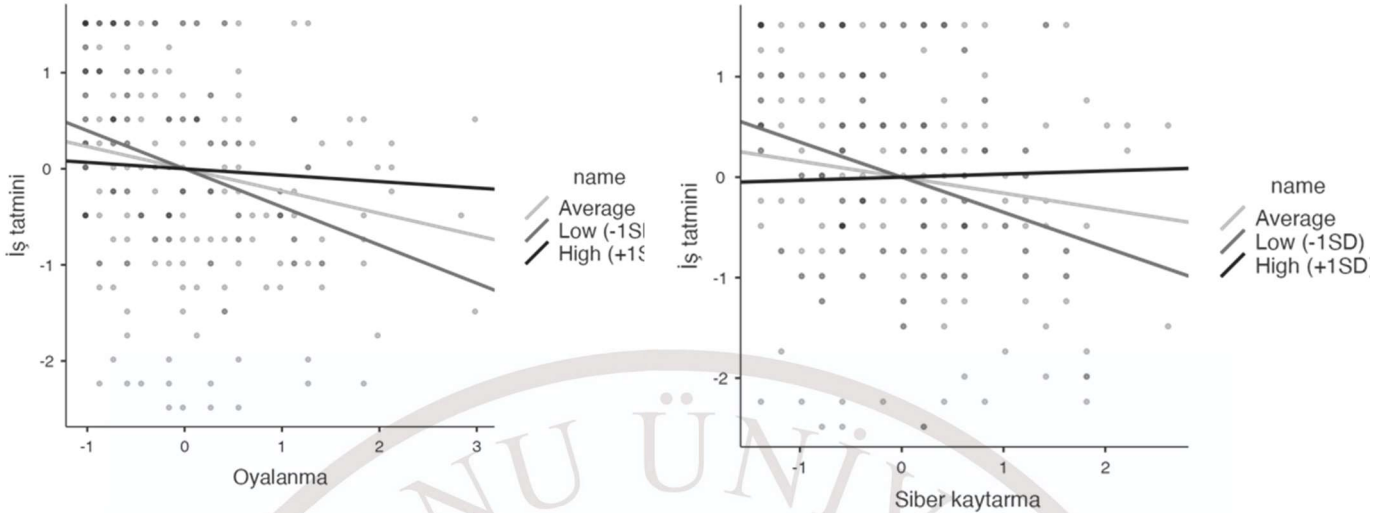
	X ₂ /df	CFI	TLI	RMSEA	AVE	CR	α
Erteleme davranışı (tek boyut)	5.09	.84	.80	.131	.64	.87	.89
Erteleme davranışı (çok boyut) (1,2,3,4,5,6,11 oyalanma; 7,8,9,10,12 Siber kaytarma)	2.36	.95	.93	.076	.55	.83	.89
İş tatmini (1nci ve 2nci madde hataları ilişkili)	1.68	.99	.98	.054	.57	.84	.86
Kişi-iş uyumu tek boyut	9.40	.83	.77	.188	.48	.76	.84
Kişi-iş uyumu çift boyut (1,2,4 uyumsuzluk; 5,6,7,9 uyumluluk)	1.47	.99	.99	.044	.53	.82	.91

Elde edilen araştırma değişkelerinin (*Oyalanma*, *Siber kaytarma*, *Kişi-iş uyumsuzluğu* ve *iş tatmini*) hesaplanan normal dağılım değerleri basıklık için -.86 ile .53, çarpıklık için -.34 ile .96 arasında değişmektedir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla öncelikle çok değişkenli regresyon analizi yapılmış, sonrasında ise PROCESS v3.0 makrosu kullanılarak (Hayes, 2017) SPSS programında düzenleyici model analizi yapılmıştır. Yapılan analiz bulguları Şekil 1'de sunulmuştur. Buna göre çalışanların erteleme davranışlarından oyalanma (beta=-.32, p<.01) ve siber kaytarma (beta=-.25, p<.01) boyutlarının her ikisinin de iş tatminini azalttığı, ancak oyalanmanın azaltıcı etkisinin daha yüksek olduğu bulunmuştur. Böylelikle araştırmanın ilk hipotezi desteklenmiştir (*H1 desteklenmiştir*). Araştırmanın ikinci hipotezinin testi için yapılan düzenleyicilik analizlerin de ise, kişi-iş uyumsuzluğunun hem oyalanma ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi (beta=-.34, p<.01), hem de siber kaytarma ile iş tatmini ilişkisi (beta=-.30, p<.01) anlamlı ve ters yönde etkilediği elde edilmiştir. Daha açık ifadeyle, kişi-iş uyumsuzluğu, oyalanma ile iş tatmini arasındaki ve siber kaytarma ile iş tatmini arasındaki ters yönlü ilişkileri olumsuz yönde etkilemiştir. Böylece araştırmanın ikinci hipotezi de desteklenmiştir (*H2 desteklenmiştir*).



Şekil 1. Araştırma bulguları

Sonuçta elde edilen bulgu, kişi-iş uyumsuzluğunun yüksek olduğu durumda oyalanma/sanal kaytarma ile iş tatmini arasındaki olumsuz etkiler zayıflarken; düşük olduğu durumda söz konusu olumsuz etkiler güçlenmektedir (Şekil 2).



Şekil 2. Düzenleyici etkiler

5. Sonuç ve tartışma

Bu çalışmanın amacı erteleme davranışlarının iş tatminini nasıl etkilediğini ve bu etkileşimde kişi-iş uyumsuzluğunun bir rolü olup olmadığını tespit etmektir. Elde edilen sonuçlar, çalışanların erteleme davranışlarından oyalanma ve siber kaytarmanın her ikisinin de iş tatminini azalttığı ve kişi-iş uyumsuzluğunun bu ters yönlü etkileşimleri zayıflattığı bulunmuştur.

Kendilik düzenlemesi kuramı, bireylerin hedeflerine ulaşabilmek için davranışlarını nasıl kontrol ettiklerini ve yönettiklerini inceleyen bir psikolojik kuramdır. Bu kurama göre bireyler, hedeflerini gerçekleştirmek için belirli stratejiler kullanır ve bu stratejilerin başarısız olması, hedeflere ulaşamama, kaytarma ve erteleme gibi olumsuz davranışlara yol açabilmektedir. Çalışanların iş ortamında sergiledikleri erteleme ve siber kaytarma davranışları, kendilik düzenlemesi süreçlerinin işleyişindeki aksamaların bir göstergesidir.

Ertelene ve siber kaytarma davranışlarının iş tatminini azaltma üzerindeki etkisi, iş-yaşam dengesizliği ve motivasyon eksikliği gibi faktörler bağlamında değerlendirilebilir. Bu tür davranışlar, bireylerin iş görevlerinden kaçınma eğiliminde olduklarını ve bu durum sonuçta iş hedeflerine ulaşamama duygusuna neden olabilmektedir. Kendilik düzenlemesi kuramına göre hedef belirlemede, bu hedeflere yönelik stratejilerin uygulanması ve sürekli geribildirim döngüleri yoluyla başarıya ulaşılması gerekir. Ancak erteleme ve siber kaytarma davranışları bu döngüleri kesintiye uğratarak kişinin motivasyonunu düşürmekte ve bu da iş tatmininde azalma yaratabilmektedir.

Bu süreçte kişi-iş uyumu da önemli bir rol oynamaktadır. İş gerekleri ile kişinin değerleri, yetenekleri ve beklentileri arasında uyumsuzluk olduğunda, erteleme ve kaytarma davranışlarına daha sık başvurulması beklenir. Ancak araştırma sonucuna göre, kişi-iş uyumsuzluğunun yüksek olduğu durumlarda bu tür davranışların iş tatminine olan ters yönlü etkisi azalmaktadır. Bu bulgu, çalışanların zaten düşük uyum gösterdiği bir iş ortamında, olumsuz davranışların iş tatminine etkisinin sınırlı kalabileceğini göstermektedir. Yani, çalışanların işten tatminsizlik duyguları zaten yüksek olduğunda, erteleme ve kaytarma davranışlarının bu tatminsizliği artırma gücü azalabilir. Bu bağlamda kişi-iş uyumsuzluğu, zaten düşük tatmin seviyesindeki bir çalışanın erteleme ve kaytarma davranışlarından daha az etkilenmesine neden olabilir. Uyumsuzluğun yüksek olduğu bir durumda bu etkiler "beklenen" ya da "norm haline gelen" bir durum olduğu için, çalışanlar bu olumsuz davranışların iş tatminine olan etkilerini daha az hissetmektedir. Kendilik düzenlemesi kuramına göre bu durum, bireyin kendini düzenleme kapasitesinin zayıfladığı ve bireysel hedeflerinin iş gereksinimleriyle daha az uyumlu olduğu bir noktada ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda, kişi-iş uyumu ve çalışanların iş tatmini üzerine yapılan bu araştırma, iş yerlerinde daha sürdürülebilir ve verimli çalışma ortamlarının oluşturulmasına yönelik önemli bir katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte ulaşılan tüm bulguların, tek kaynaktan ve tek zamanda veri toplama tasarımı, anket yöntemi sınırlılıkları ve örneklemin genellenebilirliğinin düşük olması gibi kısıtlarla birlikte değerlendirilmesi gerekmektedir.

Kaynakça

- Balkis, M., & Duru, E. (2016). Procrastination, self-regulation failure, academic life satisfaction, and affective well-being: underregulation or misregulation form. *European Journal of Psychology of Education, 31*, 439-459.
- Baumeister, R. F., & Heatherton, T. F. (1996). Self-regulation failure: An overview. *Psychological Inquiry, 7*(1), 1-15.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2003). Self-regulation and the executive function of the self. In M. R. Leary & J. P. Tangney (Eds.), *Handbook of self and identity* (pp. 197-217). The Guilford Press.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2007). Self-Regulation, ego depletion, and motivation. *Social and Personality Psychology Compass, 1*(1), 115-128.
- Brkich, M., Jeffs, D., & Carless, S. A. (2002). A global self-report measure of person-job fit. *European Journal of Psychological Assessment, 18*(1), 43-51.

- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1981). The self-attention-induced feedback loop and social facilitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 17(6), 545–568.
- Carver, C. S., & Scheier, M. F. (1982). Control theory: A useful conceptual framework for personality–social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92(1), 111–135.
- Chi, N. W., Fang, L. C., Shen, C. T., & Fan, H. L. (2020). Detrimental effects of newcomer person-job misfit on actual turnover and performance: The buffering role of multidimensional person-environment fit. *Applied Psychology*, 69(4), 1361-1395.
- D’Abate, C. P., & Eddy, E. R. (2007). Engaging in personal business on the job: Extending the presenteeism construct. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 361-383.
- De Clercq, D. (2023). Perceived person–organization misfit and procrastination behaviour. *European Management Review*, 1-16.
- Deng, H., Wu, C. H., Leung, K., & Guan, Y. (2016). Depletion from self-regulation: A resource-based account of the effect of value incongruence. *Personnel Psychology*, 69(2), 431-465.
- Ferrari, J. R., Johnson, J. L., & McCown, W. G. (1995). Procrastination and Task Avoidance: Theory, Research, and Treatment. Springer Science & Business Media.
- Freeman, R. B. (1978). Job Satisfaction as an economic variable. *American Economic Review*, 68(2), 135–141.
- Gillebaart, M. (2018). The ‘operational’ definition of self-control. *Frontiers in Psychology*, 9, 1231.
- Hayes, A.F. (2017) Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach. Guilford Press, New York.
- Hen, M., Goroshit, M., & Viengarten, S. (2021). How decisional and general procrastination relate to procrastination at work: An investigation of office and non-office workers. *Personality and Individual Differences*, 172, 110581.
- Hofmann, W., Luhmann, M., Fisher, R. R., Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. (2014). Yes, but are they happy? Effects of trait self-control on affective well-being and life satisfaction. *Journal of Personality*, 82(4), 265-277.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C ve Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- Judge, T. A., Zhang, S. (C.), & Glerum, D. R. (2021). Job satisfaction. In V. I. Sessa & N. A. Bowling (Eds.), *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs* (pp. 207–241). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Khan, J., Ali, A., Saeed, I., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Person–job misfit: Perceived overqualification and counterproductive work behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 936900.
- Kerse, G. (2018). The impact of job crafting on person-job fit: “I am compatible with my work because I can make changes in my work”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 941-958.
- Keser, A., & Bilir, K. B. Ö. (2019). İş tatmini ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Lamiani G., Dordoni P., & Argentero P. (2018). Value congruence and depressive symptoms among critical care clinicians: The mediating role of moral distress. *Stress Health* 34, 135–142.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Mattern, J., & Bauer, J. (2014). Does teachers' cognitive self-regulation increase their occupational well-being? The structure and role of self-regulation in the teaching context. *Teaching and Teacher Education*, 43, 58-68.
- Metin, U. B., Taris, T. W. & Peeters, M. C. W. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*, 101, 254-263.
- Metin, U. B., Peeters, M. C., & Taris, T. W. (2018). Correlates of procrastination and performance at work: The role of having “good fit”. *Journal of Prevention & Intervention in the Community*, 46(3), 228-244.
- Mohsin, F. Z., & Ayub, N. (2014). The relationship between procrastination, delay of gratification, and job satisfaction among high school teachers. *Japanese Psychological Research*, 56(3), 224-234.
- Mosquera, P., Soares, M. E., & Dordio, P. (2022). The thief of time and social sustainability: Analysis of a procrastination at work model. *Revista de Administração de Empresas*, 62, e2021-0313.
- Piansongnorn, O., & Anurit, P. (2007). A global competitiveness study of Thai securities industry: A case study of factors influencing investors’ loyalty to securities companies in Bangkok. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 8, 1-16.
- Tuckman, B. W. (1991). The development and concurrent validity of the procrastination scale. *Educational & Psychological Measurement*, 51, 473-481.
- Wang, Y. J., Chen, K. Y., Dou, K., & Liu, Y. Z. (2021). Linking self-control to voluntary behaviors at workplace: The mediating role of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 12, 530297.
- Wong, K., & Chan, A. H. S. (2020). Meta-Analysis of job satisfaction amongst different occupations. In *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership: Proceedings of the AHFE 2020 Virtual Conferences on Human Factors, Business Management and Society, and Human Factors in Management and Leadership*, July 16-20, 2020, USA (pp. 648-653). Springer International Publishing.
- Zimmerman, B. J. (2000). Attaining self-regulation: A social cognitive perspective. In M. Boekaerts, P. R. Pintrich, & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation* (pp. 13–39). Academic Press.

Duygusal Emek ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinin XYZ Kuşaklar Açısından İncelenmesi: Sanal Örgütlerde XYZ Kuşak Çalışan Örneği

Müge ÜNAL

Anadolu Üniversitesi, mugeunal@anadolu.du.tr

Prof. Dr. A. Çiğdem KIREL

Anadolu Üniversitesi, ackirel@anadolu.du.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı XYZ Kuşağı çalışanlarının sanal örgütlerde duygusal emek ve işten ayrılma niyeti arasındaki farklılıkları ve benzerlikleri ortaya koymaktır. Sanal örgütlerde özellikle XYZ kuşağı çalışanları ve duygusal emek ilişkisi açısından yeterli çalışmanın olmaması nedeniyle bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çalışma farklı ülkelerde sağlıklı yaşam ürünleri pazarlayan, uluslararası bir firmanın Türkiye'deki sanal ağ çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada yapısal eşitlik model analizi yapılmıştır. Çalışmamızda duygusal emek boyutları olarak ele alınan sahte, gerçek ve iyimser duyguların birbirleri ile ilişkileri saptanmıştır. Araştırmamız sonucunda sanal örgüt çalışanlarının duygusal emek davranışları ile, işten ayrılma niyetleri arasında herhangi bir ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca X, Y, Z kuşakları bağlamında bakıldığında iyimser duygular ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Örgütsel davranış açısından bakıldığında duygusal emeğin sanal örgütlerde özellikle, farklı kuşaklar açısından son derece önemli olduğu çalışmamızda ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Emek, İşten Ayrılma Niyeti, Sanal Örgüt, XYZ Kuşak Çalışanlar

1.Giriş

Günümüz küresel rekabet ortamında gelişen teknolojinin de etkisiyle işletmelerin başarılı olması için insan unsurunun öne çıktığı, çalışana sorumluluk ve yetkinin verildiği, esnekliğin geliştiği, yeniliklere uyum gösterebilen, duruma göre değişen zamanlarda ve mekanlarda işini yapabilen bir çalışan profili ortaya çıkmıştır. Özellikle de yaşanan pandemi sonrası sosyal yaşamda ve iş yaşamındaki değişikliklerden dolayı evden çalışma, sanal çalışma gibi kavramlar uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye'de sanal çalışma şekli, uzun süredir gündemde olup, sınırlı uygulama alanına sahiptir. Ancak pandemi ile birlikte pek çok şirket sanal çalışmayı deneyimlemiştir.

Sanal örgütler aslında her meslek dalı için uygun değildir. Sanal çalışma için en uygun sektörler satış, pazarlama ve danışmanlık üzerine olanlardır. Bu çalışmada uluslararası çapta faaliyet gösteren 50 ülkede sağlıklı yaşam ürünleri üzerine pazar ağı olan bir firmanın her birinin sanal örgüt olarak faal olduğu X, Y ve Z kuşak çalışanlarının duygusal emek boyutlarından; iyimser duygular, gerçek duygular, sahte duygular ve işten ayrılma niyetleri ile olan ilişkisini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Network gençleri olarak bilinen ve 7/24 çevrimiçi olmayı tercih eden, dijital medya üzerinden yaşamını sürdüren Z kuşağının diğer kuşak çalışanlara göre sanal örgütlere daha fazla adapte olduğu düşünülmektedir. Ayrıca duygusal emek boyutlarından sahte duyguların sanal örgütlerde diğer boyutlara göre daha çok ilişkili olduğu varsayılmakta ve işten ayrılmaların da bu yüzden yaşandığı tahmin edilmektedir.

2.Kavramsal Çerçeve

2.1. Duygusal Emek Kavramı

Literatür incelendiğinde duygusal emek kavramı farklı araştırmacılar tarafından değişik boyutları ile ele alındığından dolayı kavram hakkında ortak bir tanımlama yapılmadığı görülmektedir. Örneğin duygusal emek kavramını ilk kez ileri süren Hochschild (1979; 1983), kavramı insan duygularının ticarileşmesi ve örgütsel amaçlar açısından ele almış, ve duygusal emek kavramını duyguların örgüt karlılığını artırmak olarak tanımlamıştır.

Bu çalışmada duygusal emek boyutları sahte duygular (pretending emotions), gerçek duygular (consistent emotions) ve iyimser duygular (optimist emotions) olarak 3 boyutlu ele alınıp incelenecektir.

Sahte Duygular: Bu duygu gösteriminde çalışanların mimik, jest ve ses tonu gibi sözel ve sözel olmayan ifadelerin dikkatlice sunulması, gerçekte hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi yansıtılması ifade edilmiştir (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993).

Gerçek Duygular: Gerçek duygularda çalışanların iş esnasında gerçekten hissedebilecekleri davranışlar olabileceği ve samimi davranışların çalışanların hizmet sunumunda duygularında düzenleme yapmadan beklenen duyguyu doğal olarak hissetmesi olarak tanımlanmaktadır.

İyimser Duygular: Çalışanlar fiziksel görünüşleri kadar davranışlarını da örgütlerin istedikleri gibi değiştirmeleri gerekmektedir (Eroğlu, 2014:149). Buradaki iyimser duygular, çalışanların sergiledikleri duyguların gerçekten deneyimlemeye ve hissedilmeye çalışılması olarak ifade edilmektedir (Hochschild, 1983; Ashforth ve Humphrey, 1993).

2.2. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

İşten ayrılma niyeti, çalışanın belli bir süre içerisinde işinde ayrılmak istemesiyle ilgili düşüncesini anlatmaktadır (Şahin, 2011: 277).

2.3. Sanal Örgüt

Sanal örgütler, geleneksel örgüt yapılarından farklı olarak coğrafi sınırlamalardan bağımsız, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla çalışan örgütler olarak tanımlanabilir.

Sanal örgütler, hiyerarşik ve merkezi olmayan; âdemi merkezîyetçi bir şekilde projeler ve sorunlar karşısında insanların ve kaynakların tahsis edildiği ağ yapısındaki bir piyasa mekanizmasıdır. Daha geniş bir açıklamaya göre, organizasyonlar

sanallaştıkça ağ organizasyon yapısını kazanmakta veya tersinden bakılırsa örgütler ağ organizasyonu yapısına doğru gittikçe sanal hale gelmektedir (Ahuja, 2011: 12).

2.4. XYZ Kuşağı ve İş Yaşamından Beklentileri

Günümüzde yapılan çalışmalarda farklı dönemlerde yetişmiş, farklı siyasi, ekonomik, teknolojik gelişmelerin içinde bulunmuş benzer çalışanlar ortak bir çatı altında çalışma hayatında faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Örgütlerin farklı kuşakları bir arada tutma ve onlardan daha iyi verim alabilmesi için bunları göz önünde bulundurması gerekmektedir. Günümüzün şüphesiz en popüler konusu teknolojidir. Hızla gelişen teknoloji, kuşaklar arası farklılıkların daha fazla gözlemlenir olmasına yol açmaktadır. Bu nedenle örgütler ve yöneticiler, yenedünya düzenine ayak uydurmak ve yeni kuşakların isteklerini öğrenmek durumundadırlar. Günümüz iş hayatında X ve Y kuşağı aktif rol oynamaktadır (Clark, 2017: 379), ancak yeni mezun üniversite öğrencileri ile iş hayatı ve yöneticiler Z kuşağı ile yeni tanışacaklar.

Yapılan bir araştırmaya göre X jenerasyonu eğitim, yükselme ve deneyim olanaklarına ve sosyal olanaklara önem verirken Y kuşağına otoriter yöneticilere ve yönetimi sevmedikleri ve emir almaktan hoşlanmadıkları, resmiyetten hoşlanmadıklarını, daha samimi bir iletişimi tercih ettikleri görülmüştür. Z kuşağı ise demokratik yönetim tarzı istemekte, cesaretlendirilmek ve motive edilmeyi beklemektedir (Taş ve Kaçar: 2019).

3.Yöntem

Tartışılan kuramsal çerçeve kapsamında oluşturulan model ve modele bağlı hipotezler Şekil-1 de gösterilmektedir (Bu hipotezler XYZ kuşağı çalışanlar üzerindeki ilişkileri üzerine oluşturulmuştur)

H1: Sahte duyguların iyimser duygulara etkisi vardır.

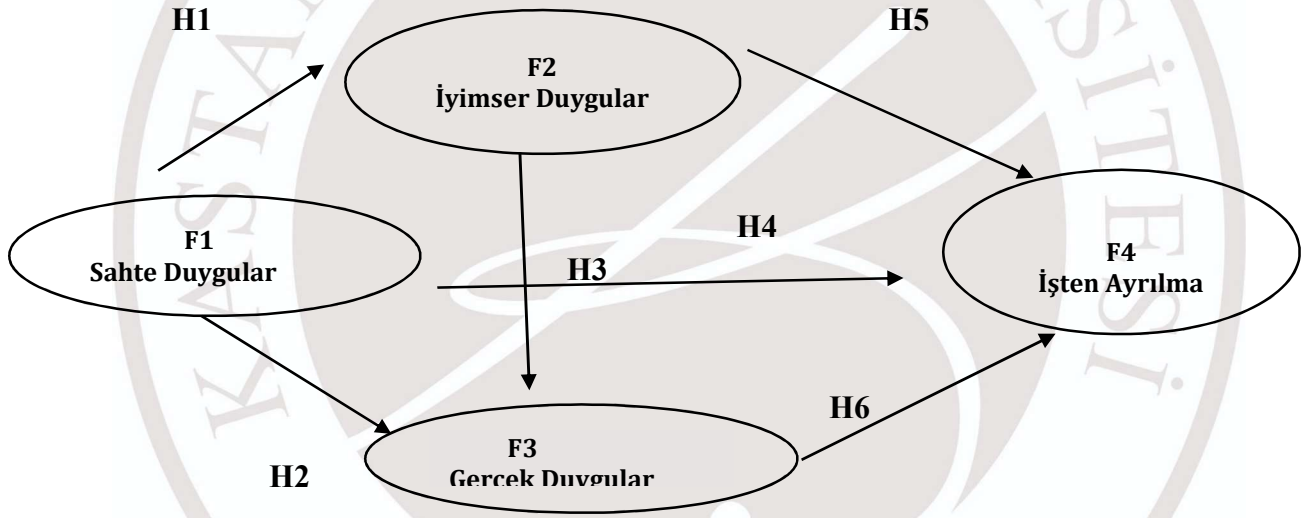
H2: Sahte duyguların gerçek duygulara etkisi vardır.

H3: İyimser duyguların gerçek duygulara etkisi vardır.

H4: Sahte duyguların işten ayrılma niyetine etkisi vardır.

H5: İyimser duyguların işten ayrılma niyetine etkisi vardır.

H6: Gerçek duyguların ile işten ayrılma niyetine etkisi vardır.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

4. Veri Toplama ve Örneklem

Bu çalışmada kullanılan anketin ilk bölümü yaş, cinsiyet, eğitim durumunu gösteren 3 demografik soru, ikinci bölüm 16 tane 7 li likert tipi(1,en az katılıyorum & 7,en çok katılıyorum) ölçek maddesinden oluşmuştur. Likert tipi ölçek maddelerinde duygusal emeğe ilişkin 1-12 arası madde Chu ve Murrman'ın (2006) daha sonra Pala ve Tepeci (2014) tarafından uyarlanan ve Sezgin, vd. (2019) tarafından yapılan "Emotional Labour in Tourism Industry: Perceptions of Eskisehir City Hotels' Employees" adlı makaleden alınmıştır. İşten ayrılma niyetine ilişkin 13-16 arası maddeler 1981 yılında Angle ve Perry tarafından 4 soru olarak oluşturulan Serdar BAL a ait Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama adlı çalışmasından esinlenerek hazırlanmıştır. Ölçek maddeleri İngilizce-Türkçe, Türkçe-İngilizce çevirileri 2 şer alan uzman aracılığıyla yapılarak yüz yüze ve online olarak uygulanmıştır. Katılımcılar sanal örgütte çalışan 336 kişi XYZ kuşak çalışanlardan oluşmaktadır. Amaçlı örneklem yöntemi kullanılmaktadır.

5. Veri Analizi

Katılımcılardan toplanan ilk veriler ile (n:170) açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilirken ikinci (n:166) veriler ile doğrulayıcı faktör analizi uygulandı. Açıklayıcı faktör analizi SPSS 22.0 ile doğrulayıcı faktör analizi AMOS 22.0 ile gerçekleştirilmiştir. Elde eden veriler yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan ölçekte sahte duygular F1= 5 madde, gerçek duygular F2= 4 madde, iyimser duygular F3=3 madde; işten ayrılma niyeti F4= 4 madde olmak üzere toplam 16 madde açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. AFA sonucunda 2 madde atılarak 14 madde ile sınırlı, toplam varyansın %64, 573 ünü açıklayan 4 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. (F1= 5 madde, F2= 3 madde, F3=3 madde, F4=3). KMO katsayısı 0,731dir. Faktör Analizi uygunluğu için KMO katsayısının 0,60 dan büyük olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2012:66).

6. Bulgular ve Tartışma

Doğrulatoryıcı faktör için katılımcıların(N=166) % 41,6i kadın, % 58,6 erkek; % 18,1 i 24 ve altı yaş, % 56,0 sı 25-44 yaş, % 25,9 u 45 ve üstü yaş aralığında; eğitim seviyeleri % 13,9 u lise, % 60,8 üniversite, % 25,3 ü lisansüstü eğitilmiş olarak belirlenmiştir.

Tablo 1. Model uyum indeksleri önerilen değerleri duygusal emek işten ayrılma ölçeği sonuçları

	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	Duygusal Emek İşten Ayrılma
X2/df	≤ 3	4-5	2,37
RMSEA	< 0,05	0.06-0.09	,09
CFI	> 0,95	0,90	,90
IFI	≥ 0,95	0,94-0,90	,90
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85	,88
SRMR	< 0,05	0.05-0,09	.09

Bu çalışmada genel olarak kabul gören uyum indeks değerleri temel alınmıştır. Kikare(x2/df) serbestlik derecesinin 3 ve 3 ten küçük olması iyi uyum 4 ya da 4 ile 5 in altında olması kabul edilebilir uyum anlamına gelmektedir. RMSEA değerinin 0,05 ve 0,05 den küçük olması 0,06 ile 0,09 arasında olması kabul edilebilir uyuma işaret etmektedir. CFI indeksinin 0,95 üzerinde olması iyi uyuma karşılık 0,90 ve 0,94 arasındaki değerler kabul edilebilir uyum olarak değerlendirilir. IFI nın 0,95 ve üzerindeki değerleri iyi 0,90 ve üzeri değerleri kabul edilebilir GFI değerinin 0,90 ve üzerinde olması iyi uyum 0,85 in üstünde olması ise kabul edilebilir uyuma karşılık gelmektedir. SRMR indeksi 0,05 in altında durumunda iyi 0,09 in altında ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir. **Tablo 1** de belirtilen ölçeğin uyum iyiliği değerlerine bakıldığında tüm indeks değerlerinin (x2/df, RMSEA, CFI, IFI, GFI, SRMR) kabul edilebilir ve iyi uyum değerleri arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Birleşik güvenilirlik (CR) , yakınsak geçerlilik (CV), ayrıştırıcı geçerlilik (DV)

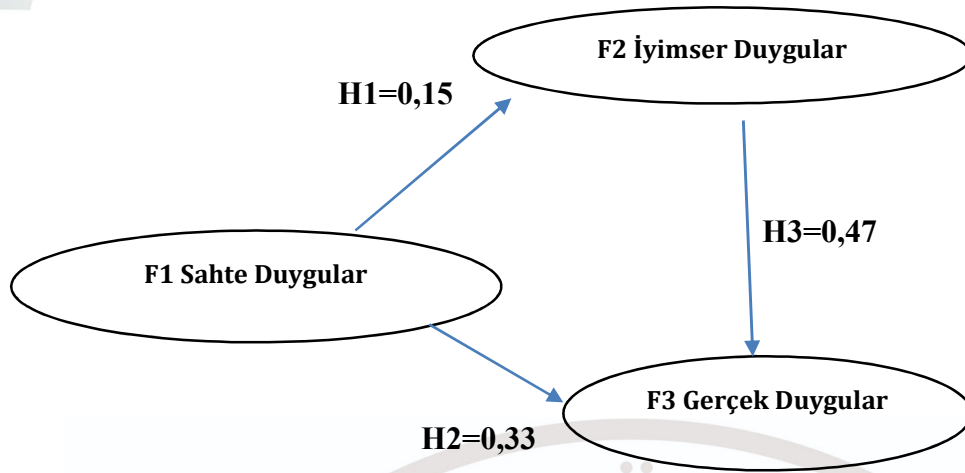
	CR	AVE	MSV	F2 İyimser Duygular	F4 İşten Ayrılma	F1 Sahte Duygular	F3 Gerçek Duygular
F2 İyimser Duygular	0,809	0,611	0,043	0,782			
F4 İşten Ayrılma	0,904	0,847	0,001	0,027	0,920		
F1 Sahte Duygular	0,879	0,594	0,155	0,165	0,008	0,771	
F3 Gerçek Duygular	0,738	0,504	0,155	0,207	0,032	0,394	0,710

Tablo 2' de DFA'da ölçeğin iç tutarlılığını hesaplamak için güvenilirlik analizleri olan Birleşik Güvenirlik(Composite Reliability-CR ve Hesaplanan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted-AVE) değerleri incelenmiştir. CR değerinin 0,70 ve üzeri, AVE değerinin ise ,0,50 ve üzerinde olması beklenmekle (Hair, vd. 1998: 619) birlikte geçerlik ve güvenirliliğin diğer ölçütlerin sağlanması durumunda 0,50'nin altında AVE değerine sahip boyutlar da güvenilir kabul edilmektedir. CR ve AVE değerleri kabul edilen sınırlarda olduğu görülmektedir. Fornel & Larcker (1981) CR için 0.7'nin üstünde AVE için de 0.5'in üstünde olması beklentilerine karşın CR'nin 0.6'dan yüksek olması durumunda ve AVE Maksimum Shared Varyansdan(MSV) yüksek olması durumunda ayrıştırıcı geçerliliğin (discriminant validity) MSV den büyük olması durumunda yakınsak (convergent validity)geçerliliği sağlanmaktadır.

Tablo 3. Öne sürülen hipotez sonuçları

Hipotezler	β	ρ	Effect (f2)	Sonuç
H1	0,15	<0,05	,078	Desteklendi
H2	0,33	<0,01	,093	Desteklendi
H3	0,47	<0,01	,099	Desteklendi
H4		=,69	,112	Desteklenmedi
H5		=,64	,108	Desteklenmedi
H6		=,90	,112	Desteklenmedi

Tablo 3' de H1 (β= 0.15, ρ<0. 05), H2 (β= 0.33, ρ<0. 01), H3(β= 0.47, ρ<0. 01)desteklenirken H4, H5, H6 desteklenmemiştir. H1 ile H2, H1 ile H3 ve, H2 ile H3 aralarında ilişki olduğu ve iyimser duygular ile gerçek duyguların ilişkili düzeyinin daha güçlü olduğu gözlenmektedir. Ancak duygusal emek boyutları ile ancak işten ayrılma niyeti ile herhangi bir ilişki olmadığı gözlenmektedir.



Şekil 2. Gerçekleşen model

7. Sonuç

Bu çalışmada geleneksel örgütlerdeki duygusal emek ve işten ayrılma niyeti ilişkisi ile ilgili literatürde yapılan çalışmalardan yola çıkarak, teorik bir model önerilmiş ve sanal örgüt çalışanları XYZ kuşağında uygulaması yapılmıştır.

Çalışmamızda duygusal emek ölçeği maddelerinden yola çıkarak sahte duygular, gerçek duygular ve iyimser duygular olmak üzere 3 boyutlu ele alınmış ve birbirileri ile ilişkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Duygusal emek ile işten ayrılma niyeti ilişkisi geleneksel örgütlerde daha önce araştırılmış, genellikle duygusal emek boyutlarından özellikle sahte duygular ile işten ayrılma niyetinin ilişkili olduğu gözlenmiştir. Yüz yüze çalışılan ortamlarda sahte duygular gösteren çalışanlar duygularını yönetmekte daha fazla zorlanmaktadır. Bu da çalışanların gerçek duygudan uzaklaşarak duygusal uyumsuzluk yaşamasına sebep olmaktadır (Chu ve Murrmann, 2006: 1182). Geleneksel örgütlerde yapılan çalışmaların aksine bu çalışmada duygusal emek boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki ortaya çıkmamıştır. Bununla birlikte duygusal emek boyutları olarak ele alınan kavramların birbirleri ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Bunun nedenlerden biri sanal ortamda çalışmanın etkisi olarak yorumlanabilir. Sanal ortamda çalışanlar, zamandan ve mekândan bağımsız çalıştığı için işini istediği zaman yapabilmektedir, daha yaratıcı ve verimli çalışabilmekte, ayrıca yanında başka işlerle de meşgul olabilmektedir. Geleneksel örgütlerde belirli çalışma saatleri ve yüz yüze iletişim vb. gibi daha baskıcı bir çalışma ortamı bulunmaktadır. Çalışmadaki örnekleme çalışma saatlerini çalışanların kendileri belirlemede, var olan ayrı bir işi de bulunmakta ve bu sanal işlerini ek iş olarak yapmaktadırlar. Dolayısıyla herhangi bir iş kaygısı taşımamaktadırlar. Bu da işten ayrılma niyetini azaltmaktadır. Evden çalışma çalışma ortamı stresi, yönetici baskısı, işe ulaşım sırasındaki zaman kaybını en aza indirmektedir. (Guithrie, 1997: 30).

Araştırma örneklemini Türkiye de 12 yıldır faaliyet gösteren sağlıklı yaşam ürünleri üzerine uluslararası pazar ağı olan örgütün sanal çalışanları oluşturmaktadır. Günümüz sert rekabet ortamında örgütün pazar ağını genişletmesi için çalışanlarına sağlamış olduğu ücretsiz kişisel gelişim eğitimleri çalışanların müşterilerle etkileşiminde daha fazla profesyonelleşebilmesini ve duygularını yönetmesini kolaylaştırmaktadır. Hizmet endüstrisinde duygusal emek, örgütsel davranış kurallarına uygun olarak müşterilerle etkileşiminde duyguların sergilenmesi için bazen hislerin abartılmasını, gizlenmesini ya da olduğundan farklıymış gibi yansıtılmasını ifade etmektedir (Luo vd., 2019: 32). Dolayısıyla sahte duygular içindeki çalışanlar örgütün istediği şekilde davranarak samimi ve güler yüzlü, şefkatli bir şekilde davranmak zorunda kalmaktadırlar. Sanal çalışanların sahte duygularını doğuracak nedenlerin ortadan kaldırılması ve müşterilere iyimser ve gerçek duygularla yaklaşması için örgüt tarafından desteklenmeleri motivasyon açısından önemlidir. Bununla birlikte örgütün sağlamış olduğu daha kaliteli sağlıklı yaşam, pasif gelir, miras bırakma, kariyer fırsatları, uluslararası geziler, network, vb. gibi pek çok avantaj çalışanları motive ederek örgüt bağlılığını arttırmaktadır. Bilindiği gibi örgüt bağlılığı devam bağlılığı ile doğrudan ilişkili bir konudur. Buna ek olarak; çalışmamızdaki örgütün, çalışanlarını birbirleri ile yardımlaşmasını maddi ödüllerle desteklemesi, sağlıklı yaşam ürünlerine dair yapılmış bilimsel çalışmalar ve sosyal kanıtların bulunması, işin özünde başkasına iyilik yapma ile kurdukları felsefe ile güçlü bir örgüt kültürü oluşturması da çalışanların örgüte bağlılıklarını artırmakta ve işten ayrılma niyetlerini zayıflatmaktadır. Maneviyata önem veren örgütlerde çalışanların iş tatminleri yükselmekte bu da çalışanların müşterilerle ilgilenirken istenmeyen durumlar karşısında daha etkin ve yapıcı yaklaşım gösterebilmesini sağlamaktadır. (Lee vd.,2014: 45). Bu da çalışanların birtakım olumsuz davranışlarla karşı karşıya kalmalarını önleyebilir, bedensel ve ruhsal sağlıklarını olumsuz etkilenmemesine yardımcı olabilir.

Araştırmamızın önemli ve literatürdeki sonuçlardan farklı olarak duygusal emek davranışları ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunamamıştır. Genel olarak çalışmamızı değerlendirdiğimizde örgütün çalışanlara sağlık, gelir, zaman, vb. açısından sağlamış olduğu fayda örgüte güveni arttırmakta ve işten ayrılma niyetini ortadan kaldırmaktadır. Örgütlerde çalışanları duygu yönetimi konusunda bilinçlendirerek, onların olumlu duygularını pekiştirecek eğitimler ve etkinlikler desteklenmelidir.

Kaynakça

- Ahuja, M. (2011). "Network structure in virtual organizations", <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00079.x/full>, (Erişim: 12.08.2024).
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1993). Emotional labour in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Büyüköztürk Ş. (2013). Çok değişkenli istatistikler sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara: Pegem Akademi
- Clark, K. R. (2017). Managing multiple generations in the workplace. *Radiologic technology*, 88(4), 379-398.
- Cho, S., Johanson, M. M. and Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay.
- Eroğlu, Ş. G. (2014). Örgütlerde duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi üzerine bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(19), 147-160.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50
- Hair, J. F., vd.(1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Pearson Education, Prentice-Hall International.
- Guitrie, R. (1997). The Ethics of teleork onformation system management. 14(4). 29-32.
- Hochschild Arlie Russel(1979). "Emotion work, feeling rules and social structure " *American Journal of Sociology* ,Vol.85(3),s.551-575
- Hochschild Arlie Russel(1990) ;Ideology and emotion management: A perspective an path for future research" Theodore E.Kemper :*Research Agendas in Sociology of Emotions State Universty of New York Press*, 1990
- Hochschild Arlie Russel(1983).*The Managed Heart : The Commercialization of Human Feeling*, Berkeley and Los Angeles :*Universty of California Pres*.
- Lee, S.,K.J.Lovelace,C.C. Manz(2014) Serving with spirit: A integrative model of workplace within service organizations" *Journal of Managment,Spirituality&Religion*. Vol.11/1 s.45-64.
- Pala, T., & Tepeci, M. (2014). Otel işletmelerinde çalışanların duygusal emek boyutlarının belirlenmesi ve duygusal emek boyutlarının iş tatmini ve işte kalma niyeti üzerine etkisi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 11(1), 21-37.
- Paksoy M., ve Turhan Ö. (2019). Duygusal emeğin örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde örgütsel yaşamda yalnızlığın düzenleyici rolü. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt 41, Sayı 2, İstanbul, Aralık, 2019*
- Bal, S. (2020). Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin öncülleri, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizi: Havacılık çalışanları üzerine bir uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Gebze, 2020
- Sezgin, E. Vd.(2019). Emotional labour in tourism industry: Perceptions of Eskisehir city hotels' employees, global review of research in tourism, hospitality and leisure management (GRRTHLM) An Online International (Double-Blind) Refereed Research Journal (ISSN: 2311-3189) 2019 Vol: 5 Issue: 1
- Şahin, F. (2011). "Lider üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerindeki cinsiyetin etkisi", *Ege Akademik Bakış*, cilt.11(2), s.277.
- Taş, Y ve Demirdöğmez M. (2017). Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, Aralık, 2017

3. OTURUM

Güç Mesafesi

Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Meta Analiz Yöntemiyle İncelenmesi

Öğr. Gör. Dr. Coşkun AKÇA

Kastamonu Üniversitesi, coskunakca@kastamonu.edu.tr

Prof. Dr. İbrahim YALÇIN

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, iyalcin@ohu.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı Türkiye'deki örgütlerde güç mesafesi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların etki büyüklüğünü meta-analiz yöntemiyle incelemektir. Bu kapsamda ulusal ve uluslararası çeşitli veri tabanlarında ve arama motorlarında belirlenen anahtar kelimelerle daha önce yapılmış çalışmalar taranmıştır. Bu çalışma Türkiye örnekleminde gerçekleştirilmiş güç mesafesi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen ve korelasyon değerine sahip olan altı çalışmayı (N=1609) kapsamaktadır. Çalışmalardan elde edilen veriler CMA (Comprehensive Meta Analysis) yazılım programı ile analize tabi tutulmuştur. Huni grafiği ve hata koruma sayısı N istatistiği sonuçları yayın yanlılığı olmadığını göstermiştir. Rastgele etkiler modeline uygun olarak gerçekleştirilen ortalama etki büyüklüğü analizinde Fisher's r-z dönüşümü kullanılmıştır. Analiz sonucunda güç mesafesi ve örgütsel sessizlik arasında rastgele etkiler modelinde ortalama etki büyüklüğünün (Fisher's Z=0,305) orta düzeyde ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Orman grafiği, Q-istatistiği ve I² değerine göre çalışmaların orta düzeyde heterojen dağıldığı belirlenmiştir. Meta-analiz sonuçları örgütlerdeki yüksek güç mesafesinin örgütsel sessizliği anlamlı bir şekilde artırdığını göstermektedir.

Anahtar kelimeler: Güç mesafesi, Örgütsel Sessizlik, Meta-Analiz

1. Giriş

İnsan kaynakları sayesinde yeni ürünler geliştirmek, hizmet kalitesini artırmak, etkili kararlar almak, sorunları çözmek ve yenilikçi fikirleri hayata geçirmek mümkün hale gelmektedir. İnsan kaynaklarından faydalanmanın birçok yolu vardır. Bunlardan en önemlisi çalışanların kararlar, uygulamalar ve sorunlar hakkındaki fikir ve görüşlerini almaktır (Cohen vd., 2024). Bununla birlikte bu girdinin önemine rağmen, birçok örgüt, örgütsel sessizlik olarak bilinen ve çalışanların örgütsel hedeflere ulaşılmasına potansiyel olarak katkıda bulunabilecek değerli içgörü ve görüşlerini açıklamaktan kaçındığı bir olguyla karşı karşıya kalmaktadır (Cullinane ve Donaghey, 2014). Çalışanların mesleki girişimlerinde fikirlerini ve endişelerini kolektif olarak saklamaya teşvik eden birincil faktörler ulusal ve kültürel normlardır (Morrison ve Milliken, 2000). Ulusal değerlerin ve kültürlerin örgüt içindeki davranışlar üzerinde derin bir etkisi bulunmaktadır (Yüksel ve Bolat, 2016). Türk toplumunda otoriteye itaat, bireysel davranışları şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Birçok Türk çalışan üstlerine fikirlerini ifade etmekte tereddüt etme eğilimi göstermektedir (Wasti, 1998). Bu sessizlik eğilimi çalışanları kısa vadede hemen rahatsız etmese de, zamanla çalışma ortamıyla birlikte giderek katılaştır ve örgüt içinde bir sessizlik kültürü oluşturur.

Araştırmalar örgütsel sessizliğin daha düşük iş tatmini ve bağlılık düzeyi (Nikolaou vd., 2011) ve daha yüksek tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti (Knoll vd., 2019) dahil olmak üzere olumsuz sonuçlara yol açabileceğini göstermektedir. Ayrıca, iş yerinde görüşlerini ifade etmektен kaçınan astların düşük seviyede örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) ve yenilikçi davranışlarda buldukları gözlemlenmektedir (Maqbool vd., 2019). Örgüt için birçok istenmeyen sonuca yol açan örgütsel sessizliğe etki eden faktörlerin belirlenmesi önemli bir husus olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel sessizlik olgusunun ortaya çıkmasında, yayılmasında ve yoğunlaşmasında kültürel değerler önem arz etmektedir (Huang vd., 2005). Belirli bir toplumda yaşayan bireylerin, grupların ve örgütlerin o toplumdaki hâkim güç mesafesini yansıtacağı varsayılmaktadır (Kemikkıran, 2015). Güç mesafesi örgütsel ilişkileri, politikaları iletişimi, liderlik tarzlarını ve yönetsel kararları şekillendiren önemli bir dinamiği temsil etmektedir (Hofstede, 2003). Özellikle güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar kendi görüşlerini yöneticilerine ifade etmektен kaçınma eğilimi göstermekte ve hiyerarşik yapılar tarafından belirlenen örgüt kültürüne uyum sağlamayı tercih etmektedirler (Huang vd., 2005). Sonuç olarak yüksek güç mesafesi katılımcı bir örgüt kültürü ve kurumsal gelişimin oluşturulmasını engelleyebilmektedir (Ghosh, 2011). Araştırmalar güç mesafesinin örgütsel sessizliği etkileyen potansiyel bir faktör olduğunu göstermektedir (Aslan, 2022; Işık vd., 2017; Korkmaz, 2018; Çiçek Sağlam ve Göl Dede, 2020; Seymen ve Korkmaz, 2017; Solmaz ve Serinkan, 2020).

Güç mesafesi ve örgütsel sessizlik ile ilgili uluslararası ve ulusal çok sayıda çalışma olmasına rağmen söz konusu değişkenler ile ilgili çalışmaların genel etki büyüklüğü değerini ifade eden Türkiye örneklemini ele almış bir meta-analiz çalışmasına rastlanamamıştır. Bu noktadan hareketle Türkiye'de güç mesafesi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların meta-analizini yaparak bu ilişkiyi derinlemesine anlamayı amaçlamayan bu çalışma Türkiye gibi yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda bu iki kavram arasındaki ilişkiyi anlamak, etkili liderlik ve yönetim stratejileri geliştirmek açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda çalışmanın literatüre ve gelecekte yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi toplum içindeki bireyler ve örgütler arasında eşitsiz güç dağılımının kabul edilmesini ifade etmektedir (Hofstede, 1984). Güç mesafesi örgütlerde bir süreklilik olarak var olan eşitsiz güç dağılımının kabul edilme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Tan ve Chong, 2003). Güç mesafesi düşük ve yüksek güç mesafesi olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Hofstede, 1997). Düşük güç mesafesine sahip kültürlerdeki bireyler eşitsizliklerin en aza indirilmesi gerektiğini, toplumun tüm üyelerinin birbirine bağımlı olduğunu, üstler ve astların temelde farklı olmadığını, dolayısıyla her bireyin eşit haklara sahip olması gerektiğini hissetme eğilimindedir (Wheeler, 2002). Yüksek güç mesafesi olan örgütlerde alt kademedeki çalışanlar üstlerinden gelen kararlara itaat etme eğilimindedir, eşitsizlik yüksek düzeydedir ve iletişim üstten asta doğrudur (Uslu ve Arıncı, 2013). Güç mesafesinin derecesi çalışanların örgüte katılım derecesinde, çalışanlara yetki devrinde ve katılımcı bir örgütün oluşturulmasında örgütsel gelişim üzerinde olumsuz etkiye sahip faktör olarak kabul edilmektedir (Ghosh, 2011).

2.2. Örgütsel Sessizlik

Sessizlik genellikle iletişim davranışlarını düzenlemeyi ve uyumu sağlamayı teşvik etmek için yapıcı bir strateji olarak kabul edilmektedir. (Nakane, 2006). Çalışan sessizliği olgusu modern örgütlerde yaygın olarak görülmemekte ve örgütler için kritik bir konu haline gelmektedir (Pinder ve Harlos, 2001). Çalışan sessizliği potansiyel olarak önemli kurumsal konularla ilgili bilgi, görüş, öneri veya endişelerin kasıtlı olarak saklanması olarak tanımlanmaktadır (Van Dyne vd., 2003). Morrison ve Milliken (2000) örgütsel sessizliği çalışanların önemli sorunlar veya konular karşısında aktif katılımdan kaçınma eğilimi gösterdiği kolektif düzeyde bir olgu olarak tanımlamaktadır. Örgütsel sessizlik olgusu, kabullenici sessizlik, savunmacı sessizlik ve prososyal sessizlik türlerini kapsayan karmaşık ve çok yönlü bir yapıdır (Knoll ve Van Dick, 2013). Kabullenici sessizlik çalışanların herhangi bir konu ile ilgili fikir beyan etmesi durumunda görüşlerinin gerektiği gibi dikkate alınmayacağı algısından dolayı sessiz kalmayı tercih ettiklerini ifade etmektedir (Van Dyne vd., 2003). Savunmacı sessizlik çalışanın kişisel olarak konuşmanın olası sonuçlarından korkması nedeniyle kasıtlı olarak sessizliği benimsemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001). Prososyal sessizlik özgeci veya işbirliği güdüsü temelinde diğer bireylerin veya örgütün yararı için işle ilgili fikirlerin, bilgilerin veya görüşlerin saklanması içermektedir (Van Dyne vd., 2003).

2.3. Güç Mesafesi ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler

Örgütsel davranış literatüründe güç mesafesi ve örgütsel sessizlik önemli iki kavram olarak öne çıkmaktadır. Güç mesafesi bireylerin hiyerarşik düzene ne derece uyum sağladıklarını ifade ederken; örgütsel sessizlik çalışanların iş yerindeki sorunlar veya iyileştirme fırsatları hakkında konuşmaktan kaçınmaları durumunu ifade etmektedir. Aşağıda söz konusu değişkenlerle ilgili literatürde daha önce yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

Huang vd. (2005) çalışmalarında güç mesafesi ile çalışan sessizliği arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Güç mesafesinin çalışanlarının fikir ve düşüncelerini saklamaları üzerinde etkili olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Morrison ve Milliken (2000) çalışmalarında yüksek güç mesafesinin örgütsel sessizliği güçlendirdiğini belirtmektedirler. Çiçek Sağlam ve Göl Dede (2020) öğretmenlerin örgütsel sessizlikleri ve güç mesafesi algıları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında güç mesafesi algılarının, öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeylerini tüm boyutlarda anlamlı şekilde yordadığı bulgusuna ulaşmışlardır. Seymen ve Korkmaz (2017) çalışmalarında örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici etkisini tespit etmişlerdir. Işık vd. (2017) çalışmalarında güç mesafesi ile örgütsel sessizlik arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir korelasyon tespit etmişlerdir. Korkmaz (2018), Solmaz ve Serinkan (2020) ve Aslan (2022) çalışmalarında güç mesafesinin örgütsel sessizliği pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Teorik çerçeveden ve daha önce yapılan bireysel çalışmalardan hareketle araştırma hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1: Güç mesafesi ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

3. Araştırma Metodolojisi

Bu çalışmada güç mesafesinin örgütsel sessizlik üzerine etkisini test etmede meta-analiz yöntemi tercih edilmiştir. Meta-analiz, araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkileri mümkün olduğunca gerçeğe en yakın haliyle vererek çalışmaların sonuçlarını nicel olarak bir araya getirip özetleme imkânı sunmaktadır (Hunter ve Schmidt, 2004). Bu meta-analiz çalışması Türkiye örneğinde güç mesafesi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaları kapsamaktadır. Çalışmaların seçimi, akademik veri tabanlarından erişilebilen Türkçe ve İngilizce makalelerle sınırlı tutulmuştur. Toplamda altı çalışma meta-analize dâhil edilmiştir. Çalışmalardan elde edilen veri seti CMA yazılımı ile analiz edilmiştir. Yayın yanlılığı, ortalama etki büyüklükleri ve heterojenlik testi analiz sonuçlarına bulgular kısmında yer verilmiştir.

3.1. Meta-Analize Dâhil Edilen Çalışmaların Özellikleri

Çalışma kapsamına dâhil edilmek üzere Ulakbim TR Dizin, Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Merkezi, Dergipark, Sage Journals Online, PsycINFO, EBSCO Host, Web of Science, ACAR Index, Springer Link ve Google Akademik veri tabanlarında "Power Distance", "Organizational Silence", "Güç Mesafesi" ve "Örgütsel Sessizlik" anahtar sözcüklerini içeren çalışmalar taranmıştır. Yıl kısıtı konulmaksızın yapılan aramada elde edilen çalışmaların dâhil edilme kriterleri aşağıda gösterilmektedir:

- Çalışmaların görgül verilere dayanması,
- Örneklem büyüklüklerinin ve korelasyon katsayılarının raporlanmış olması,
- Çalışmaların Türkiye örneğini incelemiş olması,
- Çalışmaların erişime açık olması,
- Çalışmaların güç mesafesi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi ele almış olması,
- Çalışmaların Türkçe ve/veya İngilizce olarak yayımlanmış olmaları.

Türkiye dışından örneklem içeren veya gerekli görgül bulguları sunmayanlar, teorik makaleler, vaka çalışmaları veya nitel araştırmalar kapsam dışı bırakılmıştır. Belirlenen kriterler doğrultusunda altı çalışma analize dâhil edilmiştir. Çalışmalar (makale ve bildiri) tarihsel olarak 2017-2022 yılları arasında yayımlanmışlardır. Örneklem sayıları incelendiğinde ise en küçük örneklem sayısının 97; en büyük örneklem sayısının ise 552 olduğu görülmektedir.

3.2. Verilerin Analizi

Verileri analiz etmek için CMA yazılımı kullanılmıştır. İlk olarak, yayın yanlılığının olup olmadığını belirlemek için huni grafiği ve hata koruma sayısı N istatistiği sonuçları analiz edilmiştir. Yayın yanlılığı olmadığı belirlendikten sonra değişkenler arasındaki ilişkilerin genel etki büyüklükleri hesaplanmıştır. Sosyal bilimler meta analizlerinde, örneklem özellikleri farklı parametrelerden etkilendiği ve genellikle etki büyüklükleri arasında farklılık gösterdiği için ortalama etki büyüklüğü analizinde rastgele etkiler modeli tercih edilmektedir (Field ve Gillett, 2010). Korelasyon değerlerinin analizinde toplam örneklem büyüklüğü (N), Fisher's Z değeri, %95 güven aralığı için korelasyon değerinin alt ve üst sınırları, heterojenlik için Q testi, serbestlik derecesi, I^2 ve p değerleri dikkate alınmıştır.

3.3. Araştırma Etiği

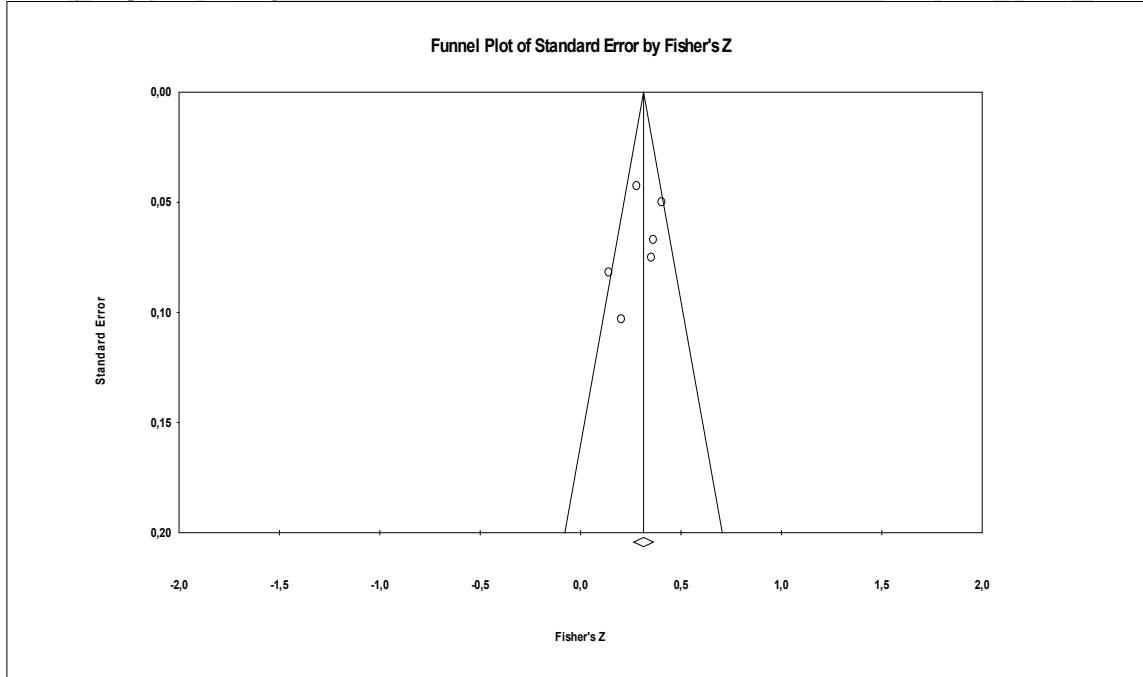
Bu çalışma bir meta-analiz çalışması olduğu için etik kurul izni gerektirmemektedir. Birincil veri toplanmamıştır. Araştırma verileri önceki çalışmaların sonuçlarından elde edilmiştir.

4. Bulgular

Güç mesafesi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişki kapsamında yapılan meta analiz çalışmasının bulgular kısmında yayın yanlılığına ilişkin testler, huni (Funnelplot) grafiği, ortalama etki büyüklüğü Fisher's Z, orman (forest) grafiği ve heterojenliğe ilişkin analiz sonuçları açıklanmıştır.

4.1. Yayın Yanlılığı

Meta-analizde yüksek yayın yanlılığının varlığı, ortalama etki büyüklüğünün amaçlanan sonuçtan sapacak şekilde rapor edilmesine neden olmaktadır (Borenstein vd., 2009). Sonuçlar gerçek etki büyüklüğünü tam olarak yansıtmayabileceğinden, ortalama etki büyüklüğünün belirlenmesinden önce yayın yanlılığı incelenmiştir. Yayın yanlılığının belirlenmesi için huni grafiği incelenmiş olup Şekil 1.'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Huni Grafiği

Şekil 1.'deki huni grafiği yayın yanlılığı açısından incelendiğinde, çalışmaların ağırlıklı olarak grafiğin tepe noktasında toplandığı ve etki büyüklüklerinin standart hata ekseninde genel bir simetri sergilediği söylenebilir. Huni dağılım grafiklerinin simetrikliğinin yorumlanmasının özneliği ve sadece huni grafiklerine dayanarak yayın yanlılığı olup olmadığını belirlemenin zorluğu göz önüne alındığında, hata koruma sayısı N istatistiği sonuçları da incelenmiştir. Tablo 1.'de hata koruma sayısı N istatistiği sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 1. Hata koruma sayısı N istatistiği sonuçları

Değişkenler	Değerler
Z Değeri	11,61902
P Değeri	0,00
Alfa	0,05
Çalışma Sayısı	6
p>Alfa olması için gerekli çalışma sayısı	205

Bir hata koruma ölçüsü sağlayan N istatistiği, meta-analiz çalışmasında p-değerinin alfa değerini aşmasını sağlamak için analize dâhil edilmesi gereken çalışma sayısını gösterir (Dinçer, 2014). Buna göre, 205 çalışmanın analize dâhil edilmesi durumunda p-değeri alfa değerinden büyük olacaktır, bu da çalışmada yayın yanlılığının olmadığını göstermektedir.

4.2. Ortalama Etki Büyüklüğü ve Heterojenlik Analizi

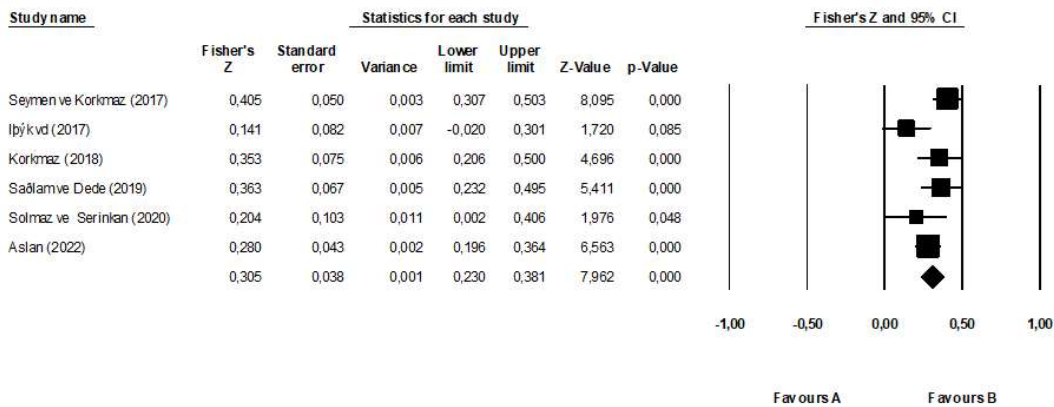
Araştırmanın hipotezi bağlamında, güç mesafesi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin ortalama etki büyüklüğü ve heterojenlik testi sonuçları Tablo 2.'de yer almaktadır.

Tablo 2. Etki büyüklüğü ve heterojenlik testi

Model	%95 Güven Aralığı				Heterojenlik				
	Ortalama Etki Büyüklüğü	Alt Sınır	Üst Sınır	Z-değeri	P	Q-değeri	Df(Q)	P	I ²
Sabit Etkiler Modeli	0,314	0,264	0,363	12,508	0,000	10,335	5	0,066	51,620
Rastgele Etkiler Modeli	0,305	0,230	0,381	7,962	0,000				

Güç mesafesi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide etki büyüklüğünün sabit etki modeline göre 0,314; rastgele etki modeline göre ise 0,305 olduğu tespit edilmiştir. Veriler heterojenlik testine tabi tutulduğunda, Q(sd=5) istatistik değeri 10,335 ve $p < 0,10$ ($p = 0,066$) olarak hesaplanmıştır. Sınırlı sayıda çalışmanın meta-analizinde p-değerinin anlamlı olmamasının heterojenlik olmadığına dair geçerli bir kanıt teşkil etmediğini belirtmek önemlidir. Bu nedenle diğer analizlerde p-değeri için anlamlılık sınırı genellikle 0,05 olarak kabul edilirken, Cochran Q istatistiğinin p-değeri için kabul edilen sınırın 0,10 olması önerilmektedir (Kılıçkap, 2018). Heterojenliği belirlemeye yönelik diğer alternatif yaklaşım ise I² yüzde değerinin hesaplanmasıdır. Verilerden hesaplanan I² değeri, %51.620'dir ve Higgins vd. (2003) tarafından önerilen sınıflamaya göre orta düzeyde bir heterojenliğe işaret etmektedir. Çalışmalar arasında heterojenlik varlığı göz önüne alındığında, rastgele etki modeli tercih edilmiştir. Elde edilen etki büyüklüğü değeri ($r = 0,305$) orta düzeyde bir etkiye sahiptir (Cohen vd., 2007). Bağımsız çalışmalar arasında rastgele etki modeline göre etki büyüklüğü değerlerinin dağılımını gösteren orman grafiği Şekil 2.'de sunulmuştur.

Meta Analysis



Şekil 2. Orman grafiği (forest plot)

Şekil 2.'de gösterilen orman grafiği incelendiğinde, güç mesafesi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiye ait Fisher's Z değerlerinin en düşük 0,141 ile en yüksek 0,405 arasında değişen pozitif bir korelasyon sergilediği görülmektedir. Bu bağlamda analiz sonucunda oluşturulan H1= "Güç mesafesi ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir. Meta-analiz sonuçları, Türkiye'deki örgütlerde güç mesafesi ile örgütsel sessizlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların daha fazla sessizlik eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır.

5. Sonuç ve Öneriler

Örgütsel sessizlik olgusu, örgütsel karar alma süreçlerinin etkinliğini ve hataların düzeltilmesini engelleme potansiyeline sahiptir. Sessiz kalma eğilimi gelişim ve değişimi kısıtlamakta ve etkili karar almayı ve performans artışını engellemektedir (Morrison ve Milliken, 2000). Sonuç olarak örgütsel sessizlik genel örgütsel etkinliği olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu nedenle, sessizliğe neden olan faktörlerin en erken zamanda tespit edilmesi hem örgütler hem de çalışanlar açısından önem

arz etmektedir. Bu kapsamda bu çalışmada örgütsel sessizlik ve örgütsel sessizliğin yordayıcısı olan güç mesafesi meta-analiz yöntemi ile ele alınmıştır. Bu meta-analiz çalışması, Türkiye örnekleminde güç mesafesi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çeşitli çalışmaları (n=1609) bir araya getirerek genel bir sonuca ulaşmayı amaçlamıştır.

Meta-analiz bulguları incelendiğinde rastgele etki modeline göre hesaplanan etki büyüklüğü (0.305), güç mesafesi ile örgütsel sessizlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bulgu güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde çalışanların sessizliğe daha yatkın olduğunu ortaya koymaktadır. H1 hipotezi, "Güç mesafesi ve örgütsel sessizlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır" şeklinde kabul edilmiştir.

Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde sessizlik eğilimlerinin artması, bu örgütlerin yenilikçilik ve problem çözme kapasitesini olumsuz etkileyebilmektedir. Yüksek güç mesafesi kültürünün hâkim olduğu örgütlerde sessizlik eğilimlerinin nasıl azaltılabileceğine yönelik stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir. Güç mesafesinin ve sessizliğin azaltılmasına yönelik aşağıda bazı öneriler sunulmuştur:

- Adil yönetim uygulamalarını benimsemek,
- Açık iletişim kanalları kurmak,
- Çalışanların sesini daha fazla duyurabileceği ortamlar oluşturmak,
- Çalışanlara yönelik eğitimler düzenlenerek, güç mesafesini azaltmanın ve daha katılımcı bir örgüt kültürü oluşturmanın yollarını öğretmek.

Bu meta-analiz çalışması, Türkiye'deki örgütlerde güç mesafesi ile örgütsel sessizlik arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koyarak, yöneticiler ve akademisyenler için önemli çıkarımlar sunacağı düşünülmektedir. Çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışma kapsamına Türkiye örneklemini ele alan korelasyon katsayıları ve örneklem büyüklükleri raporlanmış açık erişimli nicel çalışmalar dahil edilmiştir. Türkiye dışından örneklem içeren veya gerekli görgül bulguları sunmayanlar, teorik makaleler, vaka çalışmaları ve nitel araştırmalar kapsam dışı bırakılmıştır. Gelecekteki araştırmalar, güç mesafesi ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin henüz yeterince araştırılmamış yönlerine (dijital dönüşüm çağında bu ilişkinin nasıl değiştiğine) odaklanabilirler. Farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda güç mesafesi ve örgütsel sessizlik ilişkisini inceleyerek, elde edilen bulguların doğrulanmasını sağlayabilirler.

Kaynakça

- Aslan, H. (2022). The relationship between teachers' perceived power distance and organizational silence in school management. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 9(3), 644-664. <https://doi.org/10.52380/ijpes.2022.9.3.725>
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P., & Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to meta-analysis*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Cohen, A., Ozsoy, E., Nart, S., & Nart, S. (2024). Does injudicious kindness caused by power distance lead to organizational silence behaviors of research assistants? *Istanbul Business Research*, 53(1), 41-60. <http://doi.org/10.26650/ibr.2024.53.1284601>
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed.). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.
- Cullinane, N., & Donaghey, J. (2014). Employee silence. A. Wilkinson, J. Donaghey, T. Dundon & R. B. Freeman (Eds.), *The handbook of research on employee voice* (pp. 398-409). Edward Elgar Publishing.
- Çiçek Sağlam, A. & Göl Dede, D. (2020). Öğretmenlerin güç mesafesi algıları ile örgütsel sessizlikleri arasındaki ilişki. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(6), 1-23.
- Diñçer, S. (2014). *Eğitim bilimlerinde uygulamalı meta-analiz*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Field, A. P. & Gillett, R. (2010). How to do a meta-analysis. *British Journal of Mathematical & Statistical Psychology*, 63(3), 665-694. <https://doi.org/10.1348/000711010X502733>
- Ghosh, A. (2011). Power distance in organizational contexts- a review of collectivist cultures. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), 89-101.
- Higgins, J. P., Thompson, S. G., Deeks, J. J., & Altman, D. G. (2003). Measuring inconsistency in meta-analyses. *BMJ*, 327, 557-560. <https://doi.org/10.1136/bmj.327.7414.557>
- Hofstede, G. (1984). Cultural dimensions in management and planning. *Asia Pacific Journal of Management*, 1(2), 81-99.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (2003). *Cultures and organizations*. London: Profile Books.
- Huang, X., Van de Vliert, E., & Van der Vegt, G. (2005). Breaking the silence culture: Stimulation of participation and employee opinion withholding cross-nationally. *Management and Organization Review*, 1(3), 459-482. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00023.x>
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Işık, M., Yalçınsoy, A., & Bilen, A. (2017). Güç mesafesi ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Sempozyumu*, (45-59), Diyarbakır.
- Kemikçiran, N. (2015). Güç mesafesi yüksekse eşitsizlik mi istenir? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(2), 317-344. https://doi.org/10.1501/SBFder_0000002354
- Kılıçkap, M. (2018). Meta-analizleri nasıl yorumlayalım: Türkiye'de kardiyovasküler risk faktörlerine yönelik yapılan meta-analizlerin metodolojik açıdan değerlendirilmesi. *Türk Kardiyoloji Derneği Arşivi*, 46(7), 624-635.
- Knoll, M., & Van Dick, R. (2013). Do I hear the whistle? A first attempt to measure four forms of employee silence and their correlates. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 349-362. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1308-4>

- Knoll, M., Hall, R. J., & Weigelt, O. (2019). A longitudinal study of the relationships between four differentially motivated forms of employee silence and burnout. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(5), 572-589. <https://doi.org/10.1037/ocp0000143>
- Korkmaz, E. (2018). Güç mesafesinin örgütsel sessizliğe etkisi: Sağlık sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *International Journal of Academic Value Studies, 4*(20), 621-630.
- Maqbool, S., Cerne, M., & Bortoluzzi, G. (2019). Micro-foundations of innovation: Employee silence, perceived time pressure, flow and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management, 22*(1), 125-145. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2018-0013>
- 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. <https://doi.org/10.2307/259200>
- Nakane, I. (2006). Silence and politeness in intercultural communication in university seminars. *Journal of Pragmatics, 38*(11), 1811-1835. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2006.01.005>
- Nikolaou, I., Vakola, M., & Bourantas, D. (2011). The role of silence on employees' attitudes "the day after" a merger. *Personnel Review, 40*(6), 723-741. <https://doi.org/10.1108/00483481111169652>
- Pinder, C. C., & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as response to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management, 20*, 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Seymen, O., & Korkmaz, E. (2017). Örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici etkisi. *Social Sciences Studies Journal, 3*(8), 509-529. [dx.doi.org/10.26449/sss.66](https://doi.org/10.26449/sss.66)
- Solmaz, G., & Serinkan, C. (2020). Örgütlerde güç mesafesinin örgütsel sessizlik ile ilişkisi: Bir alan araştırması. *Yeni Fikir Dergisi, 12*(25), 2-19.
- Tan, W., & Chong, E. (2003). "Power distance in Singapore construction organizations: Implications for project managers", *International Journal of Project Management, 21*(7), 529-536.
- Uslu, O. & Ardic, K. (2013). Güç mesafesi örgütsel güveni etkiler mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, XV*(II), 313-338.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Wasti, S. A. (1998). Cultural barriers in the transferability of Japanese and American human resources practices to developing countries: The Turkish case. *The International Journal of Human Resource Management, 9*(4), 608-631. <https://doi.org/10.1080/095851998340928>
- Wheeler, K. G. (2002). Cultural values in relation to equity sensitivity within and across cultures. *Journal of Managerial Psychology, 17*(7), 612-627.
- Yüksel, M., & Bolat, T. (2016). Örgütsel politika, Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11*(3), 173-204. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.272948>

Örgütsel Güç Mesafesinin Politik Davranış Üzerindeki Etkisinde Örgütsel İtaatin Aracılık Rolü

Öğr. Gör. Dr. Mustafa ALTINTAŞ

Yozgat Bozok Üniversitesi, mustafaltintas40@gmail.com

Dr. Murat KORKMAZ

Türkiye Cumhuriyeti Devlet Demiryolları, mercan99murat@gmail.com

Özet

Bu araştırmanın amacı örgütsel güç mesafesinin politik davranış üzerindeki etkisinde örgütsel itaatin aracılık rolünün belirlenmesidir. Nicel araştırma deseninde oluşturulan araştırmanın örneklemini Yozgat ilindeki özel sektör işletmeleri personeli oluşturmaktadır. Örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi seçilmiş olup çevrimiçi bir şekilde 480 kişiden anket toplanmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Smart-PLS programının kullanıldığı kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesinde araştırmadan elde edilen bulgular örgütsel güç mesafesinin politik davranış üzerindeki etkisinde örgütsel itaatin aracılık rolünün olduğunu göstermektedir. Ayrıca örgütsel itaatin politik davranışlar üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi ile örgütsel güç mesafesinin örgütsel itaat üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre örgütlerde güç mesafesinin bulunması çalışanları politik davranışlara itmektedir. Bunun yanı sıra güç mesafesi ve politik davranış arasındaki etkinin bir kısmı örgütsel itaat üzerinden geçmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Güç Mesafesi, Örgütsel İtaat, Politik Davranış

1. Giriş

İnsanların hayatının merkezindeki gücün toplum içinde dağılımın çağdaş ve geleneksel toplumlarla ilgili tartışmalarda önemli bir yeri vardır. Yakın geçmişlerden başlayarak yoğunluk kazanan tartışmalar, gücün toplumdaki eşit olmayan dağılımıyla ilgili görüşlerin, kültürlere dayalı olarak farklılaşmasına karşın, bütün toplumların realitesi olduğuna yoğunlaşmaktadır (Hofstede vd., 2010). Toplumların yüksek veya düşük güç mesafesi algısı, çağdaşlaşma süreciyle yakından ilgilidir. Liyakatin merkeze alındığı, güçler ayrımının tam olduğu çağdaş toplumlarda kişilerin gücün yakınında olma arzusu tabii olarak düşüktür fakat çağdaşlaşmayı tamamlayamayan devletlerde durum tam aksidir (Altınkurt ve Aysel, 2016).

Bununla birlikte örgütsel itaat, sosyal psikolojide ana bir konu olmayı sürdürürken itaatle ilgili bireysel ve durumsal etkilerin ele alınması önemlidir; bunun nedeni itaat, toplumsal düzeni kolaylaştırabilen sosyalleşme sürecinde ayrılmaz bir rol oynamaktadır ya da tersine, trajik toplumsal rahatsızlıklara neden olmaktadır (Tenderis ve Uzunçarşılı, 2022: 26).

Politik davranışların örgütlerde sergileniyor olması genel olarak kabul görmemektedir ama örgütlerde çalışanlarca söz konusu davranışların sergilendiği anlaşılmaktadır. Politik davranışların, sergilenme sıklığının azaltılması veya hiç sergilenmemesinin örgütlerin yararına olan bir durum olduğu bilinmektedir. Örgüt çalışanlarının politik davranışlar sergilemesine yol açabilecek pek çok etkinin olabileceği dikkate alınmalıdır (Ulus ve Kanbur, 3452). Bu çerçevede örgütlerde güç mesafesinin politik davranışların sergilenmesi üzerindeki etkilerinin ortaya konması ve bu etkide örgütsel itaat algılamalarının aracılık rolünün ortaya konması önem arz etmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Güç Mesafesi

Güç mesafesini, ilk önce 1960'lı senelerde Hollandalı sosyal psikolog Mark Mulder çalışanlarla yöneticiler arasındaki ilişkilerde belirleyici olan duygusal mesafeyi tanımlamak üzere kullanmış, daha sonra Hofstede ulusal kültürün öteki kültürler ile kıyaslanabilen boyutlarından biri biçiminde geliştirmiştir (Hofstede vd., 2010).

Hofstede (1980), "güç mesafesi" terimini, toplumun gücün eşit olmayan şekilde dağıtılmasını kabul etmesi biçiminde tanımlayıp söz konusu kavramı sosyal seviyede incelemiştir. Hofstede'nin devletler arasındaki güç mesafesi endeksinin hesabında, üç öge dikkate alınmıştır. Bu ögeler; (1) yöneticilerinin kararlarını alırken otokratik ve inandırıcı olduğuna inanan astların oranı, (2) astların, örgütte genel olarak yöneticileriyle aynı düşünceye sahip olmamaktan korkmasına dair algıları, (3) Yöneticilerinin personele danışmaksızın, otokratik karar almasını seçen astların oranıdır (Hofstede, 1983: 50-51). Kültür farklılıklarından dolayı toplumdan topluma güç mesafesi algısı değişmektedir. Kimi toplumlarda güç mesafesi yüksekken kimilerinde göreceli olarak düşüktür. Bu da gücün eşit olmayan dağılımı ile değil eşitsiz dağılımı insanların ne kadar kabul ettiğiyle izah edilmektedir (Kemikkıran, 2015).

2.2. Politik Davranışlar

Örgütsel davranış ile yönetim alan yazınında politik davranışla ilgili tanımlar genel olarak örgütlerdeki karar verme süreçlerinde gücün kullanımıyla çalışanların resmi rollerinin haricinde örgütsel çıkarlara uygun olmayan şekilde ortaya koydukları davranışları kapsamaktadır. Bu bağlamda bireylerin veya örgütteki grupların menfaat sağlamak için ortaya koydukları etkileme taktikleri politik davranış şeklinde görülmektedir (Allen vd., 1979: 77).

Ferris, Russ ve Fandt (1989), politik davranış terimini kişinin uzun veya kısa vadede menfaatlerini en üst düzeye çıkarmak üzere diğerlerinin menfaatleriyle tutarlı olacak veya diğerlerinin menfaatlerine ters düşecek biçimde kendi davranışlarını stratejik bir şekilde düzenlediği toplumsal bir etkileme sürecidir.

2.3. Örgütsel İtaat

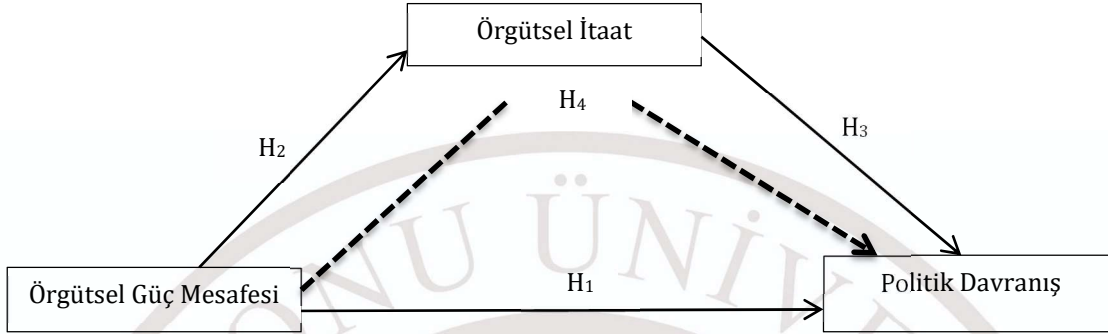
İtaat, her yerde bulunmasından dolayı, sosyal psikolojide bir araştırma konusu şeklinde kolay bir biçimde gözden kaçırılmaktadır. Fakat insanların eylemlerini biçimlendirmekteki rolü takdir edilmeksizin, kimi önemli davranışları anlamak mümkün değildir. Çünkü komuta altındaki bir eylem, ruhsal olarak kendiliğinden olan eylemden tamamıyla ayrı bir kişiliğe sahiptir (Milgram, 1973: 3).

Davranışları belirleyen itaat, bilhassa zamanımız ile alakalıdır. İtaati genel manada “isteyerek itaat” ile “istemeyerek itaat” biçiminde ortaya koymak olanaklıdır. İnsanları otoriteye bağlayan kritik bir kavram olarak alan yazında yer alan örgütsel itaatin, doğasıyla ilgili çalışmanın merkezindeyse bireysel özgürlükle kolektif düzen arasındaki gerilimleri çözmeye yönelik devamlı bir girişim bulunmaktadır. Geçtiğimiz yüz elli senede itaat anlayışı gittikçe bilimsel bir akıl yürütme biçiminin gerçekliğine tabi olmuştur, sosyal bilimlerin yükselmesi ile beraber, itaat gerekçeleri de değişmiştir (Hamilton ve Biggart, 1985: 4).

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Nicel araştırma deseninde planlanan bu çalışmada, araştırma modeli Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma modeli

Aracılık rolünün incelendiği bu çalışmada, sınanmak üzere aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Örgütsel güç mesafesinin politik davranış üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H2: Örgütsel güç mesafesinin örgütsel itaat üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H3: Örgütsel itaatin politik davranış üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

H4: Örgütsel güç mesafesinin politik davranış üzerindeki etkisinde örgütsel itaatin aracılık rolü vardır.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreninin Yozgat ilinde faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekteki işletmeler oluşturmaktadır. Yozgat ilinde Türkiye İş Kurumu İşgücü Piyasası Araştırması 2022 Yılı Sonuç Raporuna (Türkiye İş Kurumu, 2023) göre 30.524 kişinin sigortalı olarak çalışmaktadır. Coşkun ve arkadaşlarına (2019) göre büyük bir evrende örneklem sayısının temsil edilebilmesi için 384 kişiye ulaşılması gerektiği ifade edilmektedir. Kolayda örnekleme yöntemini seçtiği çalışmada Google Forms aracılığıyla oluşturulan anket formu, Yozgat ilinde herhangi bir işletmede çalışan bireylere çevrimiçi bir şekilde ulaştırılmıştır. 1 Şubat 2024- 31 Mart 2024 tarihleri arasında araştırmaya 480 kişinin katılım göstermiştir. Araştırmaya katılanlara ait sosyo-demografik bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Sosyo-demografik bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	266	55,4
	Erkek	214	44,6
Yaş	18-24 Yaş Arası	207	43,1
	25-29 Yaş Arası	105	21,9
	30-34 Yaş Arası	66	13,8
	35-39 Yaş Arası	54	11,3
	40 Yaş ve Üzeri	48	10,0
Medeni Durum	Evli	153	31,9
	Bekâr	327	68,1
Öğrenim Durumu	İlköğretim	52	10,8
	Lise	144	30,0
	Ön Lisans	138	28,7
	Lisans	102	21,3
	Lisansüstü	44	9,1
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 Yıl	259	54,0
	6-10 Yıl	80	16,7
	11-15 Yıl	72	15,0
	16-20 Yıl	49	10,2
	21 Yıl ve Üzeri	20	4,2
Kurumda Yöneticilik Görevi	Var	92	19,2
	Yok	388	80,8
Çalışılan Kurumda Çalışan Kişi Sayısı	1-9 Kişi Arası	146	30,4
	10-49 Kişi Arası	163	34,0
	50-249 Kişi Arası	106	22,1
	250 Kişi ve Üzeri	65	13,5
Toplam		480	100

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada katılımcıların demografik bilgileri için araştırmacılar tarafından hazırlanmış sosyo-demografik bilgiler formu, örgütsel güç mesafesini ölçmek için Yorulmaz ve arkadaşlarının (2018) geliştirdiği Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği (20 ifade), politik davranışları ölçmek için İslamoğlu ve Börü (2007) tarafından geliştirilen Politik Davranış Ölçeği (36 ifade) ve örgütsel itaati ölçmek için Ertaş (2019) tarafından geliştirilen Örgütsel İtaat Ölçeği (27 ifade) veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Örgütsel Güç Mesafesi ve Politik Davranış Ölçeği 5'li likert, Örgütsel İtaat Ölçeği ise 7'li likert tipi ölçektir.

4. Bulgular

4.1. Ölçüm Modeli

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlikleri Smart-PLS programıyla analiz edilmiş olup ilgili kabul edilebilir değerler Tablo 2'de sunulmuştur (Hair vd., 2017).

Tablo 2. Ölçeklere ilişkin betimleyici istatistikler, faktör yük değerleri, güvenirlik ve geçerlik

Değişken	Faktör Yük Değerleri	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık	VIF
Örgütsel Güç Mesafesi Ölçeği Cronbach's Alpha= 0,879; rho_A=0,882; CR=0,903; AVE=0,509						
GüçMesafesi6	0,684	3,106	1,219	-0,811	-0,107	1,643
GüçMesafesi7	0,723	2,871	1,299	-1,038	0,064	1,756
GüçMesafesi8	0,763	2,898	1,285	-0,989	0,043	1,979
GüçMesafesi9	0,686	3,015	1,252	-0,897	-0,002	1,674
GüçMesafesi10	0,709	2,877	1,266	-0,860	0,121	1,697
GüçMesafesi11	0,709	2,998	1,226	-0,846	-0,010	1,731
GüçMesafesi12	0,762	2,737	1,264	-0,806	0,255	1,932
GüçMesafesi14	0,722	2,694	1,250	-0,892	0,197	1,792
GüçMesafesi20	0,659	2,890	1,254	-0,934	0,127	1,520
Örgütsel İtaat Ölçeği Cronbach's Alpha= 0,951; rho_A=0,952; CR=0,955; AVE=0,517						
ÖrgütseLİtaat6	0,680	4,131	1,807	-0,989	-0,099	2,033
ÖrgütseLİtaat7	0,698	4,071	1,778	-0,872	-0,087	2,366
ÖrgütseLİtaat8	0,708	4,085	1,778	-0,912	-0,123	2,326
ÖrgütseLİtaat9	0,679	4,040	1,797	-0,961	-0,042	2,095
ÖrgütseLİtaat12	0,725	4,162	1,771	-0,890	-0,105	2,509
ÖrgütseLİtaat13	0,682	4,244	1,797	-0,936	-0,185	2,379
ÖrgütseLİtaat14	0,710	4,260	1,777	-0,876	-0,246	2,460
ÖrgütseLİtaat15	0,702	4,213	1,761	-0,895	-0,190	2,186
ÖrgütseLİtaat16	0,766	3,871	1,869	-1,045	-0,006	2,566
ÖrgütseLİtaat17	0,735	3,931	1,879	-1,022	-0,012	2,267
ÖrgütseLİtaat18	0,736	3,994	1,842	-0,963	-0,095	2,386
ÖrgütseLİtaat19	0,694	4,058	1,808	-0,944	-0,125	1,969
ÖrgütseLİtaat20	0,735	3,904	1,841	-1,019	-0,003	2,254
ÖrgütseLİtaat21	0,738	3,910	1,867	-1,018	-0,008	2,462
ÖrgütseLİtaat22	0,762	3,783	1,907	-1,024	0,124	2,815
ÖrgütseLİtaat23	0,757	3,835	1,925	-1,078	0,096	2,795
ÖrgütseLİtaat24	0,736	3,846	1,879	-1,046	0,031	2,626
ÖrgütseLİtaat25	0,721	4,033	1,790	-0,894	-0,092	2,122
ÖrgütseLİtaat26	0,704	3,890	1,788	-0,957	0,007	2,028
ÖrgütseLİtaat27	0,699	4,006	1,752	-0,841	-0,040	1,941
Politik Davranış Ölçeği Cronbach's Alpha= 0,972; rho_A=0,972; CR=0,973; AVE=0,542						

Değişken	Faktör Yük Değerleri	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık	VIF
PolitikDavranış2	0,726	2,531	1,284	-0,867	0,428	2,502
PolitikDavranış3	0,754	2,550	1,257	-0,686	0,511	2,695
PolitikDavranış4	0,765	2,592	1,301	-0,879	0,425	2,824
PolitikDavranış5	0,719	2,490	1,255	-0,710	0,512	2,467
PolitikDavranış6	0,760	2,510	1,283	-0,796	0,485	2,822
PolitikDavranış7	0,749	2,481	1,250	-0,716	0,489	2,572
PolitikDavranış8	0,753	2,575	1,284	-0,864	0,428	2,653
PolitikDavranış9	0,766	2,569	1,278	-0,845	0,438	3,009
PolitikDavranış10	0,739	2,531	1,295	-0,780	0,505	2,716
PolitikDavranış11	0,753	2,535	1,289	-0,775	0,504	2,588
PolitikDavranış12	0,756	2,362	1,234	-0,465	0,672	2,706
PolitikDavranış13	0,777	2,498	1,283	-0,814	0,495	3,156
PolitikDavranış14	0,748	2,381	1,224	-0,660	0,574	2,581
PolitikDavranış15	0,683	2,531	1,297	-0,890	0,454	2,039
PolitikDavranış16	0,759	2,394	1,249	-0,571	0,645	2,734
PolitikDavranış17	0,767	2,467	1,305	-0,680	0,595	2,812
PolitikDavranış18	0,775	2,450	1,247	-0,603	0,586	2,856
PolitikDavranış19	0,734	2,477	1,245	-0,638	0,560	2,431
PolitikDavranış20	0,760	2,394	1,213	-0,421	0,628	2,747
PolitikDavranış21	0,759	2,444	1,208	-0,589	0,520	2,848
PolitikDavranış22	0,785	2,460	1,248	-0,735	0,516	3,020
PolitikDavranış23	0,744	2,571	1,276	-0,789	0,463	2,747
PolitikDavranış24	0,711	2,554	1,257	-0,908	0,350	2,272
PolitikDavranış27	0,668	2,688	1,254	-0,872	0,282	2,173
PolitikDavranış30	0,664	2,652	1,215	-0,808	0,285	2,389
PolitikDavranış31	0,679	2,617	1,219	-0,788	0,343	2,288
PolitikDavranış32	0,723	2,577	1,248	-0,719	0,460	2,498
PolitikDavranış33	0,728	2,523	1,213	-0,622	0,498	2,755
PolitikDavranış34	0,685	2,704	1,237	-0,776	0,318	2,256
PolitikDavranış35	0,756	2,608	1,257	-0,753	0,417	2,861
PolitikDavranış36	0,641	2,598	1,184	-0,721	0,328	1,966

Faktör Yüğü>0,50; Cronabach's Alpha>0,70; CR>0,70;AVE>0,50

Tablo 2'de güvenilirlik, geçerlik ve doğrulayıcı faktör analizine ilişkin elde edilen bulgular yer almakta olup Smart-PLS programında ölçeklerin çalışmanın yapıldığı örnekleme benzer olup olmadığının test edilmesi bu şekilde yapılmaktadır. CB-YEM'de maksimum olabilirlik tahmin yöntemleri kullanılmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015). Faktör analizi sonucunda örgütsel güç mesafesi ölçeğinden 11 ifade; politik davranış ölçeğinden 4 ifade ve politik davranış ölçeğinden 5 ifade analizden çıkartılmıştır. Tablo 2'de yer alan değerlere göre araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliğinin ve güvenilirliğinin sağlandığı görülmektedir. Ayrıca analizden elde edilen VIF değerlerine bakıldığında 5'ten küçük olduğu görülmekte olup Hair ve arkadaşları (2017) VIF değerinin 5'in altında olmasının doğrusallık problemi meydana getirmeyeceğini ifade etmiştir. Tablo 2'de verilen geçerlik değerlerinin yanı sıra ölçekler arasındaki ayırt ediciliğim hesaplanmasında Fornell-Larcker kriteri kullanılmaktadır. Bu kriterler Fornell ve Larcker tarafından geliştirilmiştir (Yıldız, 2021). Bunun yanı sıra Henseler ve arkadaşları (2015), Fornell-Larcker ölçütü yerine yeni bir ayırıcı geçerlik olan Heterotrait-Monotrait (HTMT) görüşünü öne sürmüştür. Bu görüşe göre HTMT değerlerinin 0,90'ın üzerinde olması ayırt edicilik sorunlarını ortaya çıkarmakta olduğu ifade edilmektedir.

Tablo 3. Fornell-Larcker kriteri ve Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) değerleri

Fornell-Larcker Criterion			Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)			
	Politik Davranış	Örgütsel Güç Mesafesi	Örgütsel İtaat	Politik Davranış	Örgütsel Güç Mesafesi	Örgütsel İtaat
Politik Davranış	0,736			Politik Davranış		
Örgütsel Güç Mesafesi	0,401	0,714		Örgütsel Güç Mesafesi	0,421	
Örgütsel İtaat	0,385	0,664	0,719	Örgütsel İtaat	0,390	0,724

Fornell-Larcker kriterinde değişkenlerin kesişim noktasında bulunan katsayılar ilgili değişkenlerin AVE katsayılarının karekökünü ifade etmekte olup Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) kriterine göre de bulgular 0,90'ın altında olduğundan ölçeklerin ilgili kriterlere göre geçerliği sağlanmaktadır.

4.2 Yapısal Model-Hipotez Testleri

Araştırmanın bu kısmında yapısal eşitlik modellemesi verilmiş olup Smart-PLS programında 5000 örnekleme bootstrap ile yapılmıştır. Tablo 4'te kurulan modelden elde edilen uyum iyiliği değerleri verilmiştir.

Tablo 4. Uyum iyiliği değerleri

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,057	0,057
d_uls	5,868	5,868
d_G	1,978	1,978
Chi-Square	4,883,367	4,883,367
NFI	0,771	0,771

Tablo 4 incelendiğinde modelden elde edilen uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir (Yıldız, 2021). Tablo 5'te ise yapısal eşitlik modeli katsayıları verilmiştir.

Tablo 5. Hipotez testi sonuçları

Yollar	Beta (β)	Standart Sapma	t-değerleri	%2,5 G.A	%97,5 G.A.	p
GM→PD (Toplam Etki)	0,401	0,048	8,292	0,307	0,493	***
GM→PD (Direk Etki)	0,260	0,061	4,271	0,116	0,382	***
GM→OI	0,664	0,038	17,536	0,574	0,724	***
OI→PD	0,212	0,067	3,155	0,078	0,341	0,002**
GM→OI→PD (Dolaylı Etki)	0,141	0,046	3,045	0,051	0,232	0,002**
R ² = (PD=0,186; OI=0,441)						
Q ² = (PD=0,097; OI=0,223)						
f ² = (GM-PD=0,046; GM-OI=0,789)						

GM=Örgütsel Güç Mesafesi; PD=Politik Davranış; OI=Örgütsel İtaat; ***=p<0,001;**p<0,005; G.A=Güven Aralığı

Tablo 5'te görüldüğü üzere örgütsel güç mesafesinin politik davranış üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Örgütsel güç mesafesinin örgütsel itaat üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi; örgütsel itaat politik davranış üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi bulunmaktadır. Aracı değişkenin modele eklenmesi ve beta değerlerinin düşüşündeki anlamlılık VAF testi ile belirlenmektedir (Hair vd., 2017). VAF değeri %20 ile %80 arasında değerler almaktadır (%0-%20 aracılık yok; %20-%80 kısmi aracılık; %80-%100 tam aracılık). VAF dolaylı etkinin toplam etki artı dolaylı etkiye bölünmesiyle bulunmakta olup formüle göre hesaplama yapıldığında VAF değeri %26 olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla örgütsel güç mesafesinin politik davranış üzerindeki etkisinde örgütsel itaat aracılık rolü vardır yorumu yapılabilir. Bunun yanı sıra Tablo 5'te model kapsamında elde edilen R², Q² ve f² değerleri sunulmuştur. İlgili değerler modelde kullanılan ölçeklerin tahmin güçlerini ortaya koymaktadır. R² değerinin disiplinler arası bir yaklaşımlar değerlendirildiği ifade edilmekte (Yıldız, 2021) Q² değerinin ise sıfırın üzerinde olması gerektiği bildirilmektedir (Sarstedt vd., 2014). f² katsayısının ise yine sıfırın üzerinde bir değerde olması, 0,02 ve üzerinde olmasının düşük; 0,15 ve üzerinde olması orta ve 0,35'in üzerinde olması yüksek bir etki katsayısı olarak ifade edilmektedir (Cohen, 1998). Tablo 5'te verilen tahmin gücü değerlerinin literatürle uyumlu olduğu görülmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma, örgütsel güç mesafesinin politik davranış üzerindeki etkisinde örgütsel itaat aracılık rolünü ortaya koymakta olup örgütün genel dinamiklerine, liderliğe ve çalışan davranışlarına yönelik önemli sonuçlar ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, örgütlerde var olan güç mesafesinin varlığının çalışanları politik davranışlarda bulunma eğilimine yönelttiğini göstermektedir. Örgütlerde var olan güç mesafesi, örgütlerde hiyerarşik yapıların belirgin olduğu durumlarda, astların üstlerine karşı daha itaatkâr bir tutum içerisine girmelerini sebep olmaktadır. Dolayısıyla güç mesafesi sadece politik davranışları değil aynı zamanda personelin itaat edip etmeme durumlarını da önemli derecede etkilemektedir.

Araştırma sonuçlarına genel olarak bakıldığında literatürle uyumlu olduğu görülmektedir. Örneğin Hofstede'nin (1980) kültürel boyutlar teorisine göre yüksek derecede güç mesafesine sahip kültürlerde astların üstlerine karşı daha az sorgulayıcı bir tutum sergiledikleri bilinmektedir. Bunun yanı sıra hiyerarşik yapının politik davranışları tetikleyeceği öne sürülmüştür. Bu bağlamda düşünüldüğünde astların üstleriyle pozitif ilişkiler geliştirme ve kendi konumlarını korumak amacıyla politik davranışlar sergilemesine örgütsel itaat aracılık etmektedir.

Bu araştırma örgütlerdeki güç mesafesi ve itaatın çalışan davranışları üzerindeki etkisini inceleyen gelecekteki araştırmalar için bir temel oluşturmakta ve örgüt yöneticilerine kurumsal yapıları daha iyi anlamaları için bir öneri niteliğindedir. Örgütlerdeki güç mesafesini azaltmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi politik davranışların olumsuz sonuçlarını asgari düzeye indirebilir. Ayrıca daha sağlıklı, etkin ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkı sunabilir.

Kaynakça

- Allen, R. W., Madison, D. L., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T. (1979). Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. *California Management Review*, 22(1), 77-83.
- Altınkurt, Y., & Aysel, İ. (2016). Yeni Türkiye ve eğitim: Eğitime dikkatli bakmak. İçinde İ. Kaya (Ed.), *Yeni Türkiye'nin toplumsal yapısı* (ss. 13-39). Ankara: İmge.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge
- Cohen, J. (1998). *Statistical Power Analysis for the Behavioural Sciences*. Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Ertaş, G. (2019). *Örgütsel itaate paradoksal yaklaşım: Bir ölçek geliştirme çalışması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in organizations* (pp. 143-170). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling*. Thousand Oaks: Sage.
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123.
- Hamilton, G. G., & Biggart, N. W. (1985). Why people obey: Theoretical observations on power and obedience in complex organizations. *Sociological Perspectives*, 28(1), 3-28.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. California: Sage.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*, 9, 42-63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90013-3](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90013-3)
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management and Organization*, 13(1-2), 46-74. <https://doi.org/10.1080/00208825.1983.11656358>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- İslamoğlu, G., & Börü, D. (2007). Politik Davranış Boyutları: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(14), 135-153.
- Kemikçiran, N. (2015). Güç mesafesi yüksekse eşitsizlik mi istenir? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(2), 317-344.
- Meydan, C.H., & Şeşen H. (2015). Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Milgram, S. (1973). *Obedience to authority: An experimental view*. Tavistock.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J., & Hair, J. F. (2014). On the Emancipation of PLS-SEM: A Commentary on Rigdon (2012). *Long Range Planning*, 47(3), 154-160
- Tenderis, A., & Uzunçarşılı, Ü. (2022). Toksik liderliğin örgütsel itaat aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(44), 25-53.
- Türkiye İş Kurumu (2023). Erişim Adresi: <https://media.iskur.gov.tr/66687/kirsehir.pdf> Erişim Tarihi 10.07.2023
- Ulus, A. B., & Kanbur, A. (2020). Güç mesafesi ve örgütsel adaletin politik davranışlar üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 3451-3466.
- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS İle Yapısal Eşitlik Modellemesi Reflektif ve Formatif Yapılar*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yorulmaz, Y. İ., Çolak, İ., Altınkurt, Y., & Yılmaz, K. (2018). Örgütsel güç mesafesi ölçeği geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi*, 8(4), 671-686.

Çalışma Yaşamında İki Ucu Keskin Kılıç: Güçsüzün Gücü (Underdog Effect) Öncülleri ve Ardılları

Prof. Dr. Pelin KANTEN

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

Prof. Dr. Yener PAZARCIK

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, y pazarcik@comu.edu.tr

Öğr. Dr. Merve Gözde DURMAZ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, mervegosedurmaz@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Abdullah KIRAY

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, abduallahkiray@gmail.com

Özet

Çalışma yaşamında rekabet mücadelesi içinde olan bireyler güç kazanma ve kazandıkları güçlü pozisyonları sürdürmek arzusundadır. Ancak, güç sağlayan yöneticilik gibi pozisyonlar sona erdikten sonra bireylerin örgütsel çevrede güçsüz olarak algılandığı ve başarısız olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın amacı örgütlerde yöneticilik yaptıktan sonraki süreçte güçsüz olarak algılanan bireylerin güçsüzlük algısına neden olan faktörlerin ve güçsüzlük durumunun ortaya çıkardığı sonuçların belirlenmesidir. Araştırma amacı kapsamında kamu kurumlarında farklı sürelerde yönetici olarak görev yapan bireylerin kıdem, unvan, eğitim seviyesi ve yöneticilik pozisyonu gibi farklı kriterleri 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, güçsüzlük algısına yol açan faktörler “bireysel” ve “örgütsel” olarak iki ana tema çerçevesinde; güçsüzlük algısının sonuçları ise “olumlu” ve “olumsuz” olmak üzere iki ana tema kapsamında sınıflandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Güçsüzün Gücü, Zayıfın Avantajı, Underdog Effect

1. Giriş

Dünya tarihinin, Davut Peygamberin öldürdüğü Filistinli bir savaşçı hikayesinden, Yunanlıların Troy isimli mitolojik efsanesine kadar rakipler arasında güç veya prestij farklılıklarının yansıtıldığı ebedi hikayelerle dolu olduğu görülmektedir. Günümüzde ise Amerika'nın daha az güçlü olan ülkeler karşısında rakiplerine nazaran tek süper güç olduğu iddia edilmektedir (Goldschmied, 2005: 1). Tarih boyunca kavimler, ülkeler ve insanlar arasında güç farklılıklarından kaynaklanan mücadeleler süregelmektedir. Bu güç farklılıklarıyla karşılaşıldığı durumlarda, bir taraf genellikle (underdog effect) güçsüzün gücü veya dezavantajın avantajı olarak değerlendirilmektedir. Underdog effect kavramının ilk olarak 19.yüzyılda iki köpeğin savaşı esnasında ortaya çıktığı ileri sürülmektedir. Söz konusu savaşlar esnasında, savaşı kaybeden (underdog) güçsüz olan köpek, güçlü köpeğin kendisini aşmasına izin veren olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla kavram genel olarak bir mücadelede kaybetme potansiyeli olan bir canlıyı tanımlamaktadır (Goldschmied ve Vandello, 2012: 34). Diğer taraftan insanlık tarihinin her alanına yayılan ve ayrılmaz bir parçası olan bu kavram, bazı dezavantajları veya zayıflıkları olan bireyin başarılı olma ya da kazanma ihtimalinin az olduğunu ifade etmektedir (Bort ve Totterman, 2023: 2). Güçsüzün gücü, zayıflığın avantajı veya dezavantajın avantajı gibi farklı şekillerde kavramsallaştırılması mümkün olan (underdog effect) kavramı yönetim süreçlerinde güçsüz olarak görülen bireylerin belirli açılardan avantajları olabileceğinin mümkün olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada (underdog effect) kavramı ulusal literatüre Türkçeleştirilerek kazandırılmaya çalışılmıştır. Aynı zamanda kavramın yöneticilik yaptıktan sonra görevinden ayrılan bireylere çağrıştırdığı anlamın belirlenmesi ve bu bireylerin güçsüzlük algısına sebep olan unsurların ve sonuçlarının irdelenmesi amaçlanmıştır. Bununla birlikte güçsüzlük algısı sonucu bireylerin verdiği tepkiler ve güç kazanma yolları da incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma yaşamında yöneticilik sonrası güçsüz olarak algılanan bireylerin tutum ve davranışlarının irdelenmesi önem taşımaktadır. Literatürde güçsüzün gücü kavramının sınırlı düzeyde ele alındığı, yöneticiler perspektifinde incelenmediği görülmektedir. Bu bağlamda, örgütsel kademelerde görev yapan yöneticilerin bakış açısından yöneticilik görevi sonrası güçsüzlük algısına yol açan unsurların değerlendirilmesi ve söz konusu durumun sonuçlarının belirlenmesi çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Günümüzün iş çevresinde yöneticiler ve liderler genellikle örgütsel performansa en fazla katkıyı sadece “yıldız” olarak görülen bireylerin yapacağını ileri sürmektedir. Bununla birlikte bazı bireylerin yeteneklerinin ve kapasitelerinin yönetici ve liderler tarafından kabul edilmediği, bu bireylerin güçsüz kişiler olarak nitelendirildiği ve çoğunlukla başarısız olmalarının beklendiği görülmektedir (Xue vd., 2022: 2205). Güçsüzün gücü veya zayıflığın avantajı kavramı ilk kez politik arenada (Underdog effect) Simon tarafından seçime giren iki tarafın olduğu bir süreçte, bir tarafın güçlü diğer tarafın ise güçsüz olarak nitelendirildiği bir durum olarak görülmüştür. Seçim sürecinde seçmenler güçlü olana oy vererek, sürü psikolojisi ile hareket etmişlerdir ancak bazıları ise güçsüz olduğu düşünülen kişiye oy vererek, güçsüzün de güçlü olabileceğini ifade etmiştir. Dolayısıyla kaybetme ihtimali olan bireylerin güçsüzlük kavramıyla eşleştirildikleri görülmektedir. Literatürdeki çalışmalar söz konusu kavramın psikoloji ile bağlantılı olduğunu, aynı zamanda politik arenada, pazarlama alanında ve işletme yönetimi süreçlerinde de güçsüzün gücü kavramının sıklıkla ele alındığını göstermektedir (Liu, 2021: 9-10). Başka bir ifadeyle, güçsüzün gücü spor takımlarının rekabet süreçlerinde, işletme ürünlerinin ön plana çıkmasında ve örgütsel çevrede rekabet eden bireyler çerçevesinde sıklıkla kullanılan bir kavramdır.

Bu kavram genel olarak örgüt içi veya dışında daha avantajlı rakipleri olan bireylerin zor koşullarda, başarılı olması beklenmemesine rağmen rekabet etmeye devam etmesini ifade etmektedir (Shirai, 2017: 384).

Çalışma yaşamında güçsüz olarak algılanan bireylerin güç mücadelesi rekabet ortamında ortaya çıkmakta ve rekabeti belirli kurallara göre sürdürmeyi gerektirmektedir. Ancak güçsüz bireyin rakiplerine veya çevresine göre statü, finansal kaynaklar, bağlantılar ve iş süreçlerini yerine getirme hızı gibi birçok konuda daha az güce sahip olduğu düşünülmektedir. Güçsüz olarak algılanan bu bireyler, rekabet etmelerini mümkün kılan yeterli kaynaklara sahip olmamalarına rağmen, mücadeleden vazgeçmemekte ve başarılı olacağı inancını taşımaktadır. Bu bağlamda, örgütsel çevrede güçsüzlük algısının yeterli sermaye, nitelikli insan kaynağının olmaması, zaman ve eğitim yetersizliği, kişilerarası ilişkilerde zayıflık gibi nedenlerden kaynaklandığını ifade etmek mümkündür (Boyatos vd., 2017: 96-97). Çeşitli nedenlerle güçsüzlük algısına sahip olan bireyler aynı zamanda yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından desteklenmediklerini düşünmeleri sebebiyle bir süre sonra sahip oldukları bireysel özellikleri değersiz olarak görmeye başlayabilir veya aksine bu durumu motivasyon kaynağına dönüştürebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde güçsüzün gücü kavramının bireyin kendi kişisel değerlerini ve inançlarını koruyarak bir hedefi takip etmesini ifade eden düzenleyici yönelim teorisine dayandığı ileri sürülmektedir (Xue vd., 2022: 2207). Diğer taraftan sosyal kimlik kuramı da bireylerin bir gruba ait olma ihtiyacı doğrultusunda, kendilerini bir grupla özdeşleştiren bireylerin özgüvenlerinin arttığını vurgulamaktadır. Sosyal kimlik kuramı açısından değerlendirildiğinde kendisini güçsüz bir grupla eşleştiren birey, grubun başarısız olma ihtimali olsa dahi, özdeşleştiği grubu desteklemeye devam eder (Güngör, 2020: 112).

Örgütsel çevrede güçsüzlük algısının bireyler üzerinde olumlu ve olumsuz birçok sonucu olduğu belirtilmektedir. Güçsüz olduğu düşünülen bireyin örgütsel bağlılığının ve işe adanma düzeyinin azalması aynı zamanda yöneticisiyle zayıf ilişkiler sürdürmesi beklenmektedir. Diğer taraftan güçsüzlük algısının bireyin daha fazla çaba göstererek, performansının artmasına ve yaratıcı davranış sergilenme eğilimi göstermesi gibi olumlu sonuçlara yol açması da mümkündür (Xue vd., 2022: 2206). Dolayısıyla güçsüzün gücü olumlu ve olumsuz sonuçları sebebiyle çalışma yaşamının iki keskin ucu olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, çalışma özellikle yöneticilik yapan ve görevi sona eren bireylerin güçsüzlük algısını incelenmesini ve güçsüz olarak algılanmaya neden olan faktörleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Ayrıca güçsüzlük algısının yol açtığı sonuçların belirlenmesi ve güçsüzlük algısı karşısında bireylerin verdiği tepkilerin de irdelenmesi çalışmanın temel amaçları arasındadır. Belirlenen amaç doğrultusunda, çalışmada güçsüzün gücü kavramının aşağıdaki açılardan ele alınması planlanmaktadır.

- Yöneticilik sonrası güçsüz görülen bireylerin iş yaşamındaki tepkileri nelerdir?
- Çalışma yaşamında güç kazanma yolları nelerdir?
- Yöneticilik sonrası güçsüzlük algısının nedenleri nelerdir?
- Yöneticilik sonrası güçsüzlük algısının sonuçları nelerdir?

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında bir kamu üniversitesinde akademik ve idari pozisyonda belirli bir süre yöneticilik yapmış ve yöneticilik görevi yakın zamanda sona eren, makam veya statü gibi sebeplerle bir güce sahip olmayan çalışanların güç algısının nedenlerinin ve sonuçlarının irdelenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç kapsamında yukarıda belirtilen araştırma sorularına cevap aranmakta ve çalışma, nitel araştırma desenlerinden fenomenolojik yaklaşıma (olgu bilime) dayanmaktadır. Bu bağlamda, güçsüzün gücü kavramının yönetim süreçlerinde sıklıkla karşılaşılan bir olgu olarak değerlendirilmesi mümkündür. Bununla birlikte, güç kazanma yollarının, güçsüz durumda olduğunu algılayan bireyin tepkilerinin, yöneticilik sonrası güçsüz olduğu varsayılan bireyin güç algısının nedenlerinin ve güç algısının sonuçlarının derinlemesine irdelenmesi amacıyla fenomenolojik araştırma deseninden faydalanılmıştır.

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini bir kamu üniversitesinde akademik ve idari kademelerde yöneticilik yapmış ve yöneticilik görevi sona eren 16 katılımcı oluşturmaktadır. Bu bağlamda yöneticilik sonrası güçsüzlük durumu, güç kaynakları, güçsüzlüğe verilen tepkiler gibi durumlara ilişkin fikirlerini beyan edebilecek bireyler örnekleme dahil edilmiştir. Mülakat yapılan kişilerin belirlenmesinde meslekteki kıdem süreleri, kendilerini çekinmeden ifade edebilecek olmaları ve yönetici olduğu dönemdeki unvanları dikkate alınmıştır. Araştırma kapsamında veri doygunluğu ve veri yeterliliği kriterleri göz önünde bulundurulurken amaçlı örnekleme yönteminden faydalanılmıştır.

3.2. Ölçüm Aracı ve Analiz Yöntemi

Güçsüzün gücü kavramına 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 güçsüzün güç algısı ile ilgili 20 adet açık uçlu soru ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, yöneticilik süresi ve bulunulan pozisyon olmak üzere 5 adet demografik sorudan oluşmaktadır. Araştırma verileri 16 kamu 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 2024 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. 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; 690 kodlamada görüş birliği, 34 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 0,95 olarak hesaplanmıştır:

4. Bulgular

Araştırmada elde edilen veriler izlenerek kodlar oluşturulmuştur. Kodlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu yapı 4 kategori (güçsüz görülen bireyin tepkileri, güç kazanma yolları, yöneticilik sonrası güçsüzlüğün nedenleri ve sonuçları olmak üzere) altında toplanmış; 1105 açık kod belirlenmiştir. Bu kodların görselleştirilmesinde frekans analizi, kod matris tarayıcısı ve kod haritaları analizleri kullanılmıştır.

4.1. Güçsüz Görülen Bireyin Tepkileri

Tablo 1'de yöneticilik sonrası güçsüz görülen bireylerin verdikleri tepkilere ilişkin kodların yoğunluğu gösterilmektedir. Elde edilen verilere göre katılımcıların, yöneticilik sonrası güçsüz olduğu algısına ilişkin verdikleri tepkilerin "aktif" ve "pasif" olmak üzere iki ana tema çerçevesinde ele alındığı belirlenmiştir. Pasif tepkiler bağlamında bireylerin daha çok "geri çekilme davranışı sergilemek" ve "duygularını yönetememek" gibi tepkiler verdiği; aktif tepkiler çerçevesinde ise "mücadele etmek", "proaktif davranış sergilemek", "problem çözen bir bakış açısı geliştirmek" ve "ses çıkarma davranışı" sergilemek gibi tepkiler gösterdiği görülmüştür.

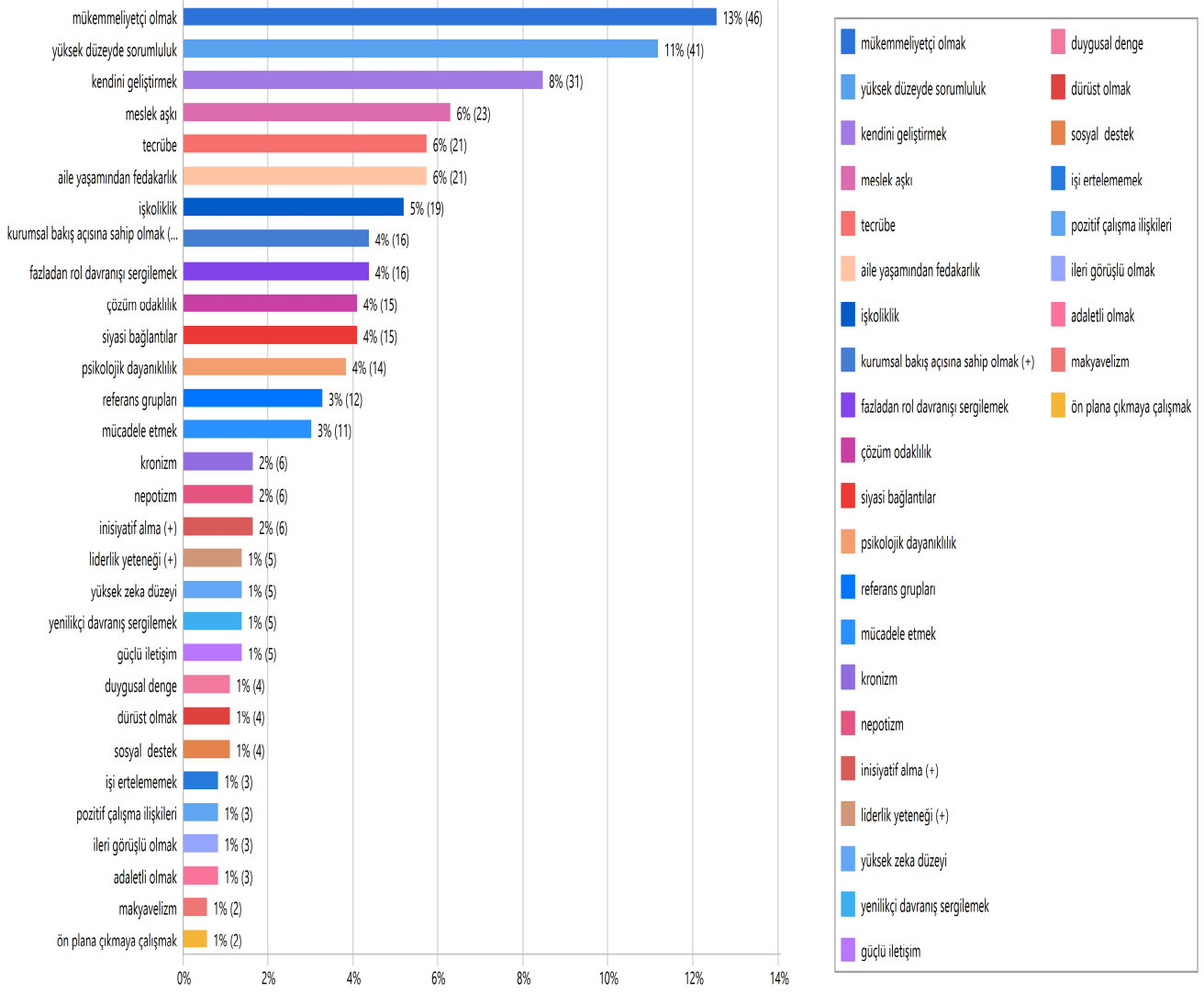
Tablo 1. Yöneticilik sonrası güçsüz bireyin tepkileri

Kod Sistemi	k15	k16	k1	k2	k3	k4	k5	k6	k7	k8	k9	k10	k11	k12	k13	k14
Güçsüz Görülen Bireyin Tepkileri																
Pasif																
geri çekilmek																
duygularını yönetememek																
yalnız kalmak isteme																
sessizlik davranışı																
Aktif																
Öneriler sunmak																
Proaktif davranış sergilemek																
mücadele etmek (+)																
mükemmeliyetçilik																
tecrübelerini gözden geçirmek																
problem çözen bir bakış açısı gc																
Stratejik planlama																
Başarı kazanma güdüsü																
özgüveni kanıtlama ihtiyacı																
ses çıkarma davranışı																
savunmacı stratejiler uygulamak																
ekibe dahil olma isteği																

4.2. Güç Kazanma Yolları

Katılımcılara örgütlerde güç kazanma yolları hakkındaki görüşleri sorulmuş ve elde edilen veriler çerçevesinde güç kazanma yolları kodlanmıştır. Şekil 1'de alt kodlar bağlamında katılımcıların güç kazanma yollarına ilişkin düşünceleri verilmektedir. Şekil 1'de görüldüğü üzere katılımcıların örgütsel süreçlerde güç kazanma yollarına ilişkin verdikleri ifadelerin en yüksek düzeyde (%13) "mükemmeliyetçilikle" ilişkilendirildiği, bunu sırasıyla (%11) "yüksek düzeyde sorumluluk almak", (%8) "kendini geliştirmek", (%6) "meslek aşkı", "tecrübe", "aile yaşamından fedakârlık", (%5) "işkoliklik", (%4) "kurumsal bakış açısına sahip olmak", "fazladan rol davranışı sergilemek", "psikolojik dayanıklılık", "çözüm odaklılık" ve "siyasi bağlantıların" izlediği görülmektedir.

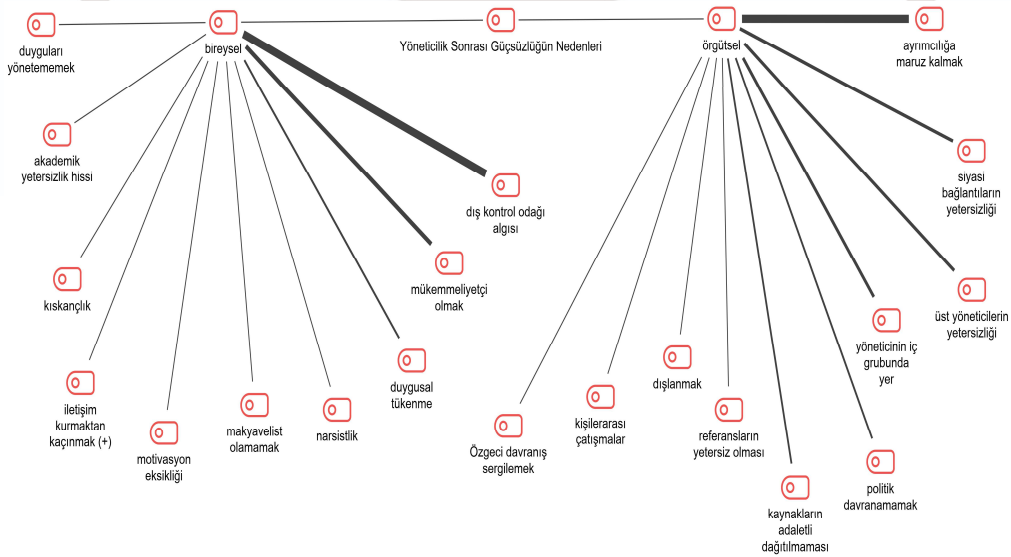
Kodlu bölümler



Şekil 1. Katılımcıların güç kazanma yollarına ilişkin değerlendirmelerini gösteren frekans tablosu

4.3. Yöneticilik Sonrası Güçsüzlüğün Nedenlerine İlişkin Bulgular

Yöneticilik sonrası güçsüzlük algısının ortaya çıkmasına etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik ifadelerle ilişkin kodlamalar “bireysel nedenler”, ve “örgütsel nedenler” olmak üzere iki ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Buna göre Şekil 2’de ana ve alt kodlar bağlamında yöneticilik sonrası güçsüzlüğe neden olan faktörler verilmektedir.

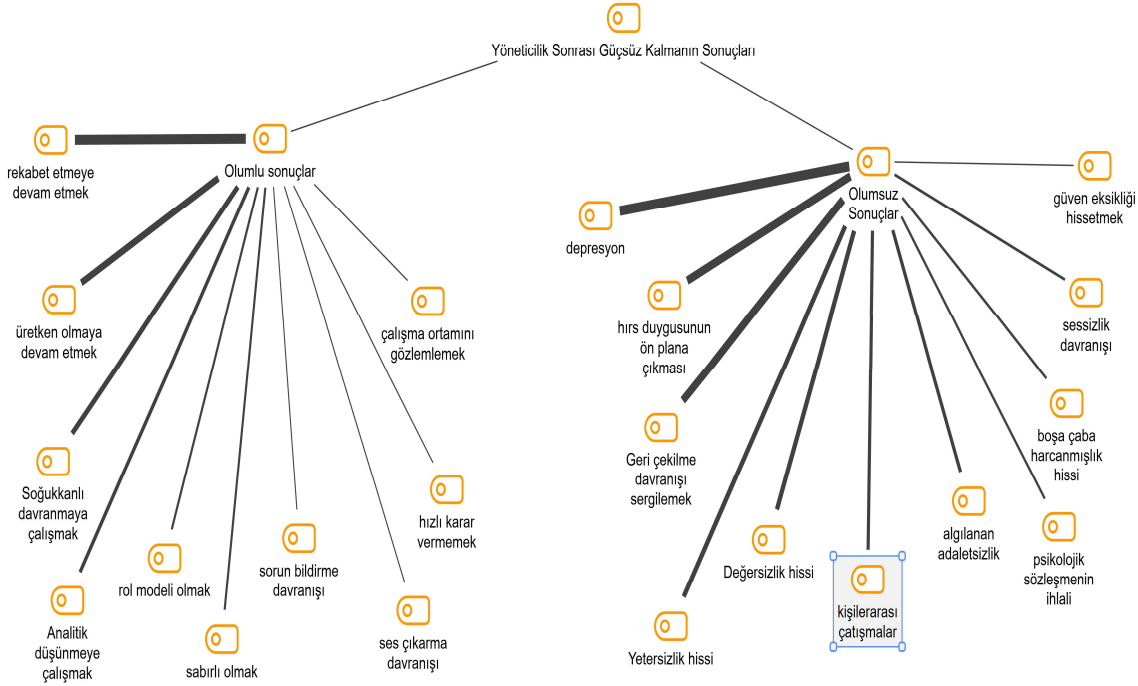


Şekil 2. Yöneticilik sonrası güçsüzlüğün nedenlerine ilişkin hiyerarşik kod-alt kod-bölümler modeli

Şekil 2’de elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların güçsüzlüğün nedenlerine ilişkin verdikleri cevaplar “bireysel” ve “örgütsel” olmak üzere iki ana tema çerçevesinde kategorize edilmiştir. Bireysel nedenler bağlamında yoğun olarak yöneticilerin güçsüzlük algısını “dış kontrol odağı”, “mükemmeliyetçi olma” ve “duygusal tükenme” olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Elde edilen sonuçlar, katılımcıların yöneticilik görevi sonrası güçsüz olma durumlarını dış kontrol odağına, mükemmeliyetçilik özelliğine ve duygusal tükenme yaşamalarına atfettikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte örgütsel nedenler çerçevesinde ise katılımcıların güçsüzlüklerini yaygın olarak “ayrımçılığa uğramak”, “siyasi bağlantıların yetersizliği”, “üst yöneticilerin yetersizliği”, “yöneticinin iç grubunda yer alamamak”, “politik davranmamak”, “kaynakların adaletli dağıtılmaması” ve “referans gruplarının yetersizliği” gibi unsurlarla ilişkilendirdiği görülmüştür.

4.4. Yöneticilik Sonrası Güçsüzlüğün Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Yöneticilik sonrası güçsüzlük algısının sonuçlarına ilişkin kodlamalar “olumlu sonuçlar” ve “olumsuz sonuçlar” olmak üzere iki ana tema çerçevesinde ele alınarak, ana temalar ile alt faktörleri içeren ilişki haritası çıkarılmıştır. Buna göre Şekil 3’de ana ve alt kodlar bağlamında yöneticilik sonrası güçsüzlüğün sonuçları verilmektedir.



Şekil 3. Yöneticilik sonrası güçsüzlüğün sonuçları kod-alt kod-bölümler modeli

Katılımcıların yöneticilik sonrası güçsüz olma durumlarını değerlendirdikleri ve karşılaştıkları sonuçları ifade ettikleri görülmüştür. Bu çerçevede katılımcıların yöneticilik sonrası güçsüzlük algısı yaşadığı, böylece olumlu ve olumsuz sonuçların ortaya çıktığı belirlenmiştir. Olumlu sonuçlar bağlamında, yoğun olarak yöneticilerin güçsüzlük algısı sonrasında “rekabet etmeye devam ettiği”, “üretken olmaya devam ettiği”, “soğukkanlı davranmaya çalıştıkları”, “analitik düşünmeye çalıştıkları” ve “rol modeli olmaya çabaladığı” görülmektedir. Diğer taraftan olumsuz sonuçlar kapsamında ise yöneticilerin güçsüzlük algısı sonrasında yüksek düzeyde “depresyon” yaşadığı görülmekle birlikte, “hırs duygusunun” ön plana çıktığı belirlenmiştir. Ayrıca yöneticilik sonrası “geri çekilme davranışı sergilemek”, “yetersizlik hissi”, “değersizlik hissi”, “kişilerarası çatışmalar” ve “algılanan adaletsizlik” de güçsüzlüğün sonuçları olarak tespit edilmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Mevcut çalışma yaşamının dinamik ve belirsiz koşullarında bireyler mücadele etme ve rekabeti sürdürme arzusundadır. Rekabet süreci içerisinde mevki ve statü elde etmek veya güç kazanmak bireylerin temel öncelikleri arasındadır. Özellikle bireyler yönetim kademelerinde görev yapabilmek için güç kazanma yollarını deneyimlemekte ve yönetici olduktan sonra da söz konusu statülerini korumak istemektedir. Ancak, iç ve dış çevre şartları bazen hızla yönetici değişimlerini gerekli kılmakta, bireylerin yöneticilik pozisyonları sona erebilmektedir. Yöneticilik pozisyonu sona erdiğinde ise birey için iş çevresi oldukça değişken hale gelebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, birey çalışma arkadaşları ve yöneticileri tarafından güçsüz olarak görülmekte ve üstlendiği rollerde başarısız olabileceği düşünülmektedir. Her ne kadar çalışma yaşamında yöneticilik sonrasında güçsüz bireyin diğerlerine nazaran daha az avantaja sahip olduğuna inanılsa da bazen kişi için rekabet devam etmektedir. Dolayısıyla çevresi tarafından güçsüz olarak algılanan birey çalışma yaşamında mücadele etmekte ve başarılı olacağına inanmaktadır. Bu çerçevede çalışmada, yöneticilik sonrası görevi sona eren kamu çalışanlarının iş çevresinde güçsüz olarak algılanmasına yol açan faktörlerin belirlenmesi ve güçsüzlük algısının yol açtığı sonuçların irdelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler kamu kurumunda yönetici olarak görev yapan çalışanların yöneticilik sonrası örgütsel çevrede aktif ve pasif tepkiler verdiğini göstermektedir. Bu çerçevede pasif tepkiler bağlamında bireylerin geri çekildiği ve duygularını yönetemediği; aktif tepkiler çerçevesinde ise mücadele etmek, ses çıkarma ve proaktif davranış sergilemek gibi tepkiler gösterdiği görülmüştür. Elde edilen bu sonuç bazı çalışanların yöneticilik sonrasında sessiz kaldığını, kendi kabuğuna çekildiğini ve çevresiyle ilgilenmediği ancak bazılarının ise rekabet etmeye devam ettiğini, duygu ve düşüncelerini ifade etmektен kaçınmadığını belirtmektedir. Bununla birlikte, araştırma sonuçları yöneticilerin örgütsel

çevrede güçsüz olarak algılanmasını bireysel ve örgütsel nedenler bağlamında kategorize edildiğini göstermektedir. Bireysel nedenler bağlamında yöneticilerin güçsüzlük algısını kişisel özelliklerine atfettiğini ve duygusal tükenme yaşamasına bağlılığı görülmektedir. Ancak örgütsel nedenler çerçevesinde üst yöneticiler tarafından ayrımcılık yapılması, yöneticilik sonrası dış çevreyle kurulan bağlantıların azalması, yeterli kaynağa sahip olunmaması ve politik davranış sergilenememesi gibi faktörler güçsüzlük algısına neden olmaktadır. Mevcut sonuçlar, kamu kurumlarında yöneticilik görevi sona eren çalışanların mükemmeliyetçilik özelliği sebebiyle kendilerini yetersiz ve güçsüz olarak değerlendirdiklerini, yöneticiliğin sona ermesini dış etkenlerle ilişkilendirdiklerini ve görev sonrası tükenme yaşamaları sebebiyle çevresi tarafından zayıf olarak algılandıklarını belirtmektedir. Ayrıca yöneticilik görevi sona eren çalışanlar görev bittikten sonra ayrımcılığa uğramaları, siyasi bağlantılar ve referanslarının yetersiz kalması ve politik davranış sergileyememe gibi nedenlerle de güçsüz olarak algılandıklarını düşünmektedir.

Elde edilen araştırma verileri, yöneticilerin güçsüzlük algısı sonrasında olumlu sonuçlar bağlamında rekabet etmeye ve mücadele etmeye devam ettiğini; olumsuz sonuçlar kapsamında ise depresyon, hırs ve kişilerarası çatışmalar yaşadığını aynı zamanda kendini yeterli ve değerli hissetmediğini, adaletsizlik algıladığını ve sessiz kaldığını göstermektedir. Kamu kurumunda yöneticilik sonrası çalışanların bir kısmı güçsüz olarak algılanmasına rağmen mücadele etmeye devam ederken, bazıları ise görev sonrası olumsuz duygular yaşayarak, kendilerini kötü hissetmekte ve sessiz kalmaktadır. Araştırma kapsamında kamu kurumlarında farklı kademelerde yöneticilik yapmış ve görevden ayrılmış çalışanların örgütsel çevrede güçsüz olarak algılandığı, yönetici iken sahip olduğu güç kaynaklarına erişemediğini göstermektedir. Dolayısıyla yöneticilik sonrası çalışanların güçsüzlük algısı sebebiyle iş çevresinde çeşitli tepkiler vermesi, olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesi beklenen bir durumdur. Bu çerçevede kamu kurumlarına yöneticilik görevi sona eren çalışanlarını halen iş sürecinde aktif olarak yer alan çalışanlar olarak değerlendirmeleri, motivasyonlarını yükseltmeyi sağlayan görev ve roller üstlenmelerine zemin hazırlamaları önerilebilir. Bununla birlikte söz konusu çalışanların yöneticilik deneyimlerinden faydalanmak, yöneticilik dönemindeki başarılarını takdir etmek gibi uygulamalarla güçsüzlük algısının ortadan kaldırılması mümkündür. Ayrıca ilerideki çalışmalarda güçsüzlük algısının işe adanma, örgütsel özdeşleşme ve fazladan rol davranışı gibi olumlu tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin test edilmesi önerilebilir.

Kaynakça

- Bort, J. ve Totterman, H. (2023). The growth aspirations of underdog entrepreneurs. *Journal of Business Research*, 165, 1-8.
- Boyton, A., Smith, K., & Kim, J. (2017). The underdog advantage in creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 26, 96-101.
- Goldschmied, N. (2005). The underdog effect: definition, limitations, and motivations. why do we support those at a competitive disadvantage?. (Unpublished Master's Thesis). University of South Florida. Florida.
- Goldschmied, N.P. ve Vandello, J.A. (2012). The Future is Bright: The Underdog Label, Availability, and Optimism, *Basic and Applied Social Psychology*, 34:1, 34-43
- Güngör, S. (2020). The underdog effect and the impact of ethnocentrism on financial investment decisions. DOI: 10.32602/jafas.2020.031.
- Liu, Y. (2021). Underdog Effect: A Resource to be Tapped in Strategic Human Resource Management. *Industrial Engineering and Innovation Management*, 4(3), 8-17.
- Ma, J., & Zhu, M. (2023). Accept or change your fate: Exploring the Golem effect and underdog effect of underdog expectations. *Acta Psychologica Sinica*, 55(6), 1029.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed. ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Paharia, N., Keinan, A., Avery, J., & Schor, J. B. (2011). The underdog effect: The marketing of disadvantage and determination through brand biography. *Journal of Consumer Research*, 37(5), 775-790.
- Shirai, M. (2017). Underdog effects: the role of consumption domain and retail crowding. *Journal of Consumer Marketing*, 34(5), 384-392.
- Wu, D., Yang, J., & Wang, Y. (2024). A paradoxical study of the influence of underdog expectations on employees' work status: based on the two-mode models of self-regulation theory. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 15(1), 1-18.
- Xue, J., Zhu, M., Guo, Y., & Kong, D. (2022). The double-edged sword of underdog expectations in organizations in Shanghai, China: The mediating role of feedback-avoiding behaviors and proving others wrong and the moderating role of regulatory focus. *Psychology Research and Behavior Management*, 2205-2218.

Güven

Alturistik Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi ve Yöneticiye Güven Arasındaki İlişkiler

Doç. Dr. Zülfi Umut ÖZKARA

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, umut.ozkara@hbv.edu.tr

Özet

Bu çalışmada; yöneticilerin sergiledikleri alturistik liderlik tarzı, lider-üye (yönetici-ast) etkileşiminin kalitesi ve çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel/duygusal güven arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın veri seti; Ankara'daki iki özel hastanede çalışan hemşirelerden elde edilen 255 anketten oluşmaktadır. Araştırmanın veri girişi ve analizlerinde "SPSS 24" ve "AMOS 24" istatistiksel paket programları kullanılmıştır. Bu çalışmada; "bütün bir yapıda doğrulayıcı faktör", "iç tutarlılık", "birleşik güvenilirlik", "birleşim geçerliliği", "ayrışım geçerliliği", "Pearson korelasyon", "birinci/ikinci yapısal eşitlik modellemesi (YEM)" ve "interaktif ortamda Sobel testi" analizleri yapılmıştır. Çalışmaya katılanlar bakımından analiz sonuçlarına göre; yöneticilerin alturistik liderlik tarzı lider-üye etkileşiminin kalitesini, lider-üye etkileşiminin kalitesi de çalışanların yöneticilerine duydukları hem bilişsel hem de duygusal güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Ayrıca yöneticilerin alturistik liderlik tarzı çalışanların yöneticilerine bilişsel ve duygusal güvenlerini hem doğrudan hem de lider-üye etkileşiminin kalitesi üzerinden dolaylı olarak anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. O halde, çalışma kapsamında kurulan mekanizmada; "lider-üye etkileşimi" kısmi aracı değişkendir.

Anahtar Kelimeler: Alturistik Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi (LÜE), Yöneticiye Güven, LÜE Teorisi, Hemşire

1. Giriş

Alturistik liderlik ile yöneticiye güven (Tercanlı, 2022), alturistik liderlik ile LÜE (Aydemir ve Uğurluoğlu, 2023) ve LÜE ile yöneticiye güven (Chen vd., 2008) arasındaki ikili ilişkileri hemşireler üzerinde inceleyen ve istatistiksel olarak anlamlı etkiler tespit eden literatürdeki görgül çalışmalar belirlenmiştir. Bu durum; sözü geçen değişkenleri içeren bir modelde LÜE'nin aracılık rolünü akla getirmektedir. Bu çalışmanın amacı; yöneticilerin sergiledikleri alturistik liderlik tarzı ile çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları bilişsel ve duygusal güven arasındaki ilişkilerde LÜE kalitesinin aracılık etkisini hemşireler üzerinde araştırmaktır.

Literatürde; yöneticinin alturistik liderlik tarzı (Mallen vd., 2015), kaliteli LÜE (Dulebohn vd., 2017) ve yöneticiye güven (Nienaber vd., 2015) örgüte katkı sağlayan unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Çalışma kapsamında; "yönetici hemşirelerin sergiledikleri alturistik liderlik tarzının yönetici-ast etkileşiminin kalitesi üzerindeki iyileştirici etkisi sayesinde ast konumundaki hemşirelerin bu yöneticilerine duydukları bilişsel ve duygusal güven düzeylerini yükseltmek suretiyle hastaneye katkı sağlamak mümkün müdür?" sorusuna cevap aranmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Alturistik Liderlik

Alturizm; "örgüte ilişkin görevlerde ya da sorunlarda, örgüt üyelerine karşılık beklemeden yardımcı olmaya yönelik gönüllü davranışlar" olarak tanımlanabilir (Organ, 1988: 8). Alturistik davranış; yeni liderlik teorileri kapsamındaki karizmatik, otantik, hizmetkâr ve (gerçek) dönüşümcü gibi liderlik tarzlarında önemlidir. Bu davranış; sözü geçen liderlik tarzları için çekirdek bir özelliktir (Salas-Vallina vd., 2018: 2). Yöneticinin sergilediği alturistik davranış; onun alturistik liderlik tarzı için temel teşkil etmektedir (Abdillah vd., 2020: 4). Bu çalışma çerçevesinde; alturistik liderliğe odaklanılmaktadır.

Alturistik liderlik; "astların refah ve mutluluk düzeyini artırmak için astlara yol gösterici olmak, rehberlik etmek" şeklinde açıklanabilir (Miller, 2003: 75). Alturistik liderlik; yönetici tarafından sergilenen empati kurarak yardım etme davranışlarını ve fedakarca davranışları kapsar (Zheltoukhova, 2016: 180). Alturistik davranış hemşirelik mesleğinin çekirdek unsurudur, çünkü bu mesleğin doğasında fedakarca davranışlar yer alır. Dolayısıyla temelde ekstra rol davranışı sınıfında kabul edilen alturistik davranış, hemşirelik mesleği bağlamında rol davranışı olarak nitelendirilmektedir. Alturistik davranışın sergilenmesinde alturistik kişilik özelliği dolayısıyla genetik faktörler etkili olsa da bu davranış geliştirilebilir niteliktedir (Özkara, 2019: 5, 202).

Literatürde; alturistik liderlik tarzının, hizmetkâr liderliğin bir alt boyutu ile temsil edildiği çalışmalar (örn.: Abdillah vd., 2020; Mallen vd., 2015) vardır. Ayrıca onu hizmetkâr liderlik ölçeğinden bağımsız olarak boyutlu (Zheltoukhova, 2016) ya da boyutsuz (Çakmak vd., 2019) bir yapıda ölçümleyen ölçekler de bulunmaktadır. Bu çalışma çerçevesinde; alturistik liderlik, hizmetkâr liderlik tarzının bir alt boyutu olarak alınmaksızın tek faktörlü bir yapıda incelenmektedir. Literatürdeki görgül çalışmalara göre, yöneticinin alturistik liderlik tarzı; iş yerinde çalışanların olumlu duygularını tetiklemek, çalışma arkadaşlarından bilgi saklamayı azaltmak (Abdillah vd., 2020), örgütsel performansı ve örgütsel öğrenme kapasitesini yükseltmek (Mallen vd., 2015) suretiyle örgüte katkı sağlamaktadır.

Literatürde alturistik liderlikle birlikte ele alınan konular arasında yöneticiye güven ve LÜE de yer almaktadır.

2.2. Yöneticiye Güven

Güven kavramı; farklı disiplinlerdeki bilim insanlarıncı farklı bakış açılarıyla uzun süredir üzerinde çalışılan bir konudur (Özkara, 2019). Bu çalışma çerçevesinde; işletme bilimi bakış açısıyla örgütlerde bireyler arası güvende yöneticiye güven ele alınmaktadır. Literatürde yöneticiye güven düzeyini hesaplayan farklı ölçekler (örn.: McAllister, 1995; Nyhan ve Marlowe, 1997) bulunmaktadır. Bu çalışmada; astın bir üst yöneticisine duyduğu bilişsel ve duygusal güvene odaklanılmaktadır.

Bilişsel güven; kişinin işinin ehli ve disiplinli olduğuna dair inancı ifade etmektedir. Duygusal güven ise kişilere gösterilen ilgi ve özen neticesinde oluşan duygusal bağın yansıttığı özel ve kuvvetli bir ilişkiyi açıklamaktadır (McAllister, 1995: 37). McAllister (1995) çalışmasında; bilişsel ve duygusal güveni teorik açıdan birbirlerinden farklı yapılar olarak değerlendirmektedir. Şöyle ki: bir birey duygusal temelde güvendiği bir kişiye bilişsel temelde ya da bilişsel temelde güvendiği bir kişiye duygusal temelde güvenmeyebilir. Araştırmacının analiz sonuçlarına göre; bilişsel ve duygusal güven birbiriyle toplanamayan iki farklı yapıdır. Bununla birlikte iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

Örgütlerde güven, örgütler açısından hayati bir öneme sahiptir; çünkü güven olmaksızın hiçbir örgüt hedefini gerçekleştiremez (Rosen, 1998). Yöneticiler ve çalışanlar arasında duyulan güven, sağlıklı bir çalışma ortamı için anahtar bir unsurdur (Wong ve Cummings, 2009). Literatüre göre; çalışanların güven eğilimi yanında yönetici davranışları yöneticiye güvenin öncülleridir (Özkara, 2019).

2.3. Alturistik Liderlik ve Yöneticiye Güven

Yazındaki görgül çalışmalara (Pakpahan, 2022; Tercanlı, 2022) göre; yöneticilerin sergiledikleri alturistik liderlik tarzı çalışanların bu yöneticilerine duydukları güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir.

2.4. Lider-Üye Etkileşimi

LÜE Teorisi; lider (yönetici) ve izleyicileri (astları) arasındaki karşılıklı ilişkilerin yani etkileşimin kalitesini inceler. Etkileşimin kalitesini; yöneticinin ve onun astlarının özellikleri, tutum ve davranışları belirler. Etkileşimin kalite düzeyi; yöneticinin ya da onun astlarının algıları üzerinden hesaplanabilir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Bu çalışma kapsamında; yönetici-ast etkileşiminin kalite düzeyi, astların algıları üzerinden belirlenmektedir.

LÜE Teorisi; Rol ve Sosyal Değişim kuramlarından hareketle geliştirilmiştir (Liden ve Maslyn, 1998: 44). Rol Kuramı'na göre; örgütteki bir pozisyonu işgal eden çalışan, bu pozisyona bağlı olarak bazı davranış kalıplarını sergilemelidir (Kahn vd., 1965). Sosyal Değişim Kuramı'na göre ise karşılıklılık ilkesi temelinde bireyler arasındaki olumlu ve faydalı eylemler taraflar arasında zorunluluk hissi yaratarak yüksek kalitede değiş-tokuş ilişkisinin oluşmasını sağlamakta ve böylece karşılıklı ilişkinin yani etkileşimin kalitesi artmaktadır (Settoon vd., 1996).

Literatürde; LÜE kalitesini ölçümleyen boyutlu (Liden ve Maslyn, 1998) ve boyutsuz (Scandura ve Graen, 1984) ölçekler bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında; LÜE'nin kalitesi tek faktörlü bir yapıda ele alınmaktadır. Dulebohn ve diğerlerinin (2017: 158) yaptıkları meta analizinin sonuçlarına göre, LÜE'nin kalitesindeki artış; astların işten ayrılma niyetini azaltırken, onların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini yükseltmektedir. Yani kaliteli LÜE, örgüte katkı sağlamaktadır. Bu durum; LÜE'nin örgütsel davranış alanı bağlamında önemini artırmaktadır. Dulebohn ve diğerlerinin (2017: 158) analiz sonuçlarına göre; yöneticinin liderlik tarzı LÜE kalitesinin öncülüğün, çalışan tutum ve davranışları ise LÜE kalitesinin çıktısıdır.

2.5. Alturistik Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi

Yazındaki görgül çalışmalara (Abdillah vd., 2020; Aydemir ve Uğurluoğlu, 2023) göre; yöneticilerin sergiledikleri alturistik liderlik tarzı yönetici-ast etkileşiminin kalitesini anlamlı ve pozitif bir şekilde yordamaktadır.

2.6. Lider-Üye Etkileşimi ve Yöneticiye Güven

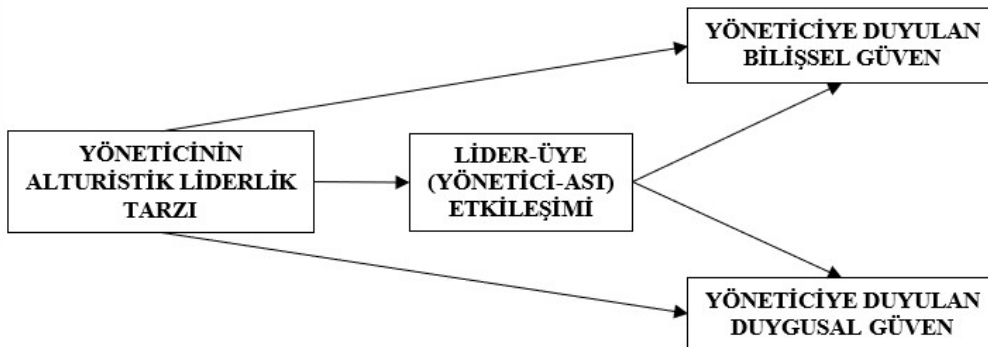
Yazındaki görgül çalışmalara (Aslan ve Özata, 2009; Chen vd., 2008) göre; yönetici-ast etkileşiminin kalitesi, çalışanların yöneticilerine duydukları güveni anlamlı ve pozitif bir şekilde yordamaktadır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Nicel bir araştırmanın gerçekleştirildiği bu çalışmada; 13 Mayıs 2024-27 Mayıs 2024 tarihleri arasında kapalı zarf usulü ile anketler dağıtılarak veriler toplanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezi

Tüm bu bilgiler ışığında Şekil 1'de görüldüğü üzere çalışmanın araştırma modeli kurulmuş ve hipotezi geliştirilmiştir:



Şekil 1. Araştırma modeli

Hipotez: Yöneticilerin sergiledikleri alturistik liderlik tarzının çalışanların bu yöneticilerine duydukları hem bilişsel hem de duygusal güven üzerindeki etkilerinde LÜE (yönetici-ast etkileşimi) kalitesi aracı değişken rolüne sahiptir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni; Ankara'daki iki özel hastanede çalışan 381 hemşireden oluşmaktadır. Örneklem seçilmeyerek, evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket dağıtılan 350 hemşirenin 290'ı geri dönüş yapmıştır. Geri dönüş oranı yaklaşık % 83'tür. Anketlerin, sadece 255'i düzgün bir şekilde doldurulmuştur. Veri seti büyüklüğü ön analizlerden sonra kesinleşmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında; yöneticinin sergilediği alturistik liderlik tarzı düzeyini ölçmek için Zheltoukhova (2016) tarafından geliştirilen, Çakmak ve diğerlerinin (2019) Türkçe'ye uyarladıkları 8 maddelik ölçek, LÜE kalitesini astların bakış açısıyla ölçmek için Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilen, Özutku ve diğerlerinin (2008) Türkçe'ye çevirdikleri 7 maddelik "LÜE-7" adlı ölçek, çalışanların bir üst yöneticilerine duydukları güveni ölçmek için McAllister (1995) tarafından geliştirilen, Sağlam Arı'nın (2003) Türkçe'ye uyarladığı 5'er maddelik bilişsel ve duygusal güven ölçekleri kullanılmıştır. Bu ölçekler; ast konumundaki hemşireler tarafından 5'li Likert tipi ölçme düzeyinde puanlanmıştır. Anket formunda cinsiyet sorusu da bulunmaktadır.

4. Bulgular

4.1. Ön Analizler

Anket formundaki ölçeklerde ters kodlu madde yoktur. Veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması için Tabachnick ve Fidell (2013)'ün önerdikleri dört aşamalı yöntem izlenmiştir. Ölçek maddelerine ait basıklık ve çarpıklık değerleri ($\pm 1,5$) dikkate alınarak verinin normal dağıldığı varsayılmıştır. Ön analizler sonucunda hiçbir katılımcı analizden çıkarılmamıştır. Böylece araştırmanın veri seti büyüklüğü 255 olarak kesinleşmiştir. Araştırma evreninin yaklaşık % 67'sine yani üçte ikisinden fazlasına ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında ulaşılan bu oran yeterli görülmüş ve veri setinin evreni temsil eder nitelikte olduğu varsayılmıştır. Araştırmanın veri setini oluşturan katılımcıların 225'i kadın, 30'u ise erkektir.

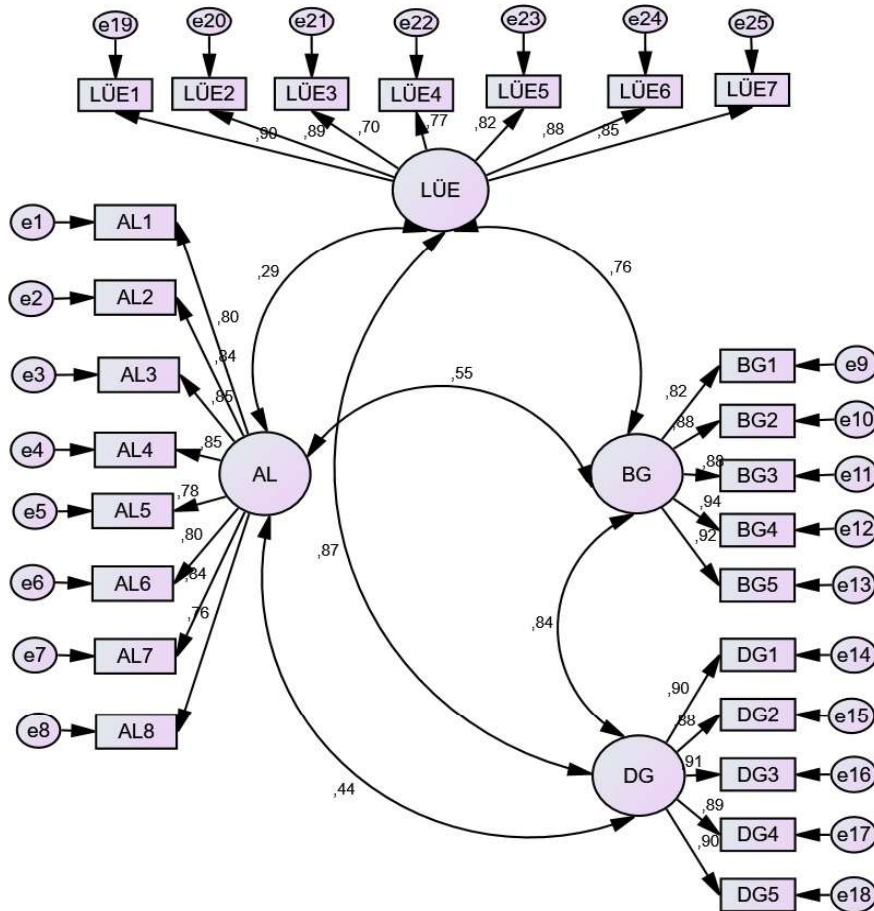
4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Bütün bir yapıda DFA sonuçlarına göre; araştırma modelindeki tüm ölçek maddeleri anlamlıdır ($p < 0,001$). Ayrıca Şekil 2'ye göre, en küçük faktör yükü değeri (0,70); literatürdeki "0,40"lık kritik değerin (Hair vd., 2014) üzerindedir. Tablo 1'e göre; araştırma modeline ait tüm uyum indeks değerleri yeterli düzeydedir. Böylece modelin yapı geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 1. Uyum indeks değerleri

Uyum İndeksleri	CMIN/DF	CFI	IFI	RMSEA
Eşik Değerler	$\leq 5^*$	$\geq 0,90^{**}$	$\geq 0,90^*$	$\leq 0,10^{**}$
Modelin Değerleri	2,16	0,95	0,95	0,06

Not: *Meydan ve Şeşen (2011); **Rigdon (1996)



Notlar: Okların üzerindeki değerler standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

Kısaltmalar: AL: Alturistik Liderlik, LÜE: Lider-Üye Etkileşimi, BG: Bilişsel Güven, DG: Duygusal Güven

Şekil 2. DFA

4.3. Geçerlilik, Güvenilirlik ve Korelasyon Analizleri

Tablo 2'ye göre, her bir değişken bazında; “ $AVE>0,50$; $CR>0,70$; $CR>AVE$ ” olduğu için değişkenlerin birleşim geçerliliği, “ $AVE>MSV$; $AVE>ASV$; $\sqrt{AVE}>$ ilgili değişkenin diğer değişkenlerle korelasyonları” olduğu için değişkenlerin ayrışım geçerliliği sağlanmıştır (Gürbüz, 2019). Ayrıca değişkenlere ait en küçük Cronbach alfa (α) değeri (0,93); literatürdeki “0,70”lik kritik değerden (Hair vd., 2014) yüksektir. O halde; araştırma kapsamındaki tüm ölçekler güvenilirdir. Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre; “AL ile LÜE ($r=0,27$)”, “AL ile BG ($r=0,53$) ve DG ($r=0,41$)”, “LÜE ile BG ($r=0,71$) ve DG ($r=0,82$)”, “BG ile DG ($r=0,80$)” arasında “0,01” önem seviyesinde pozitif yönlü ilişkiler vardır.

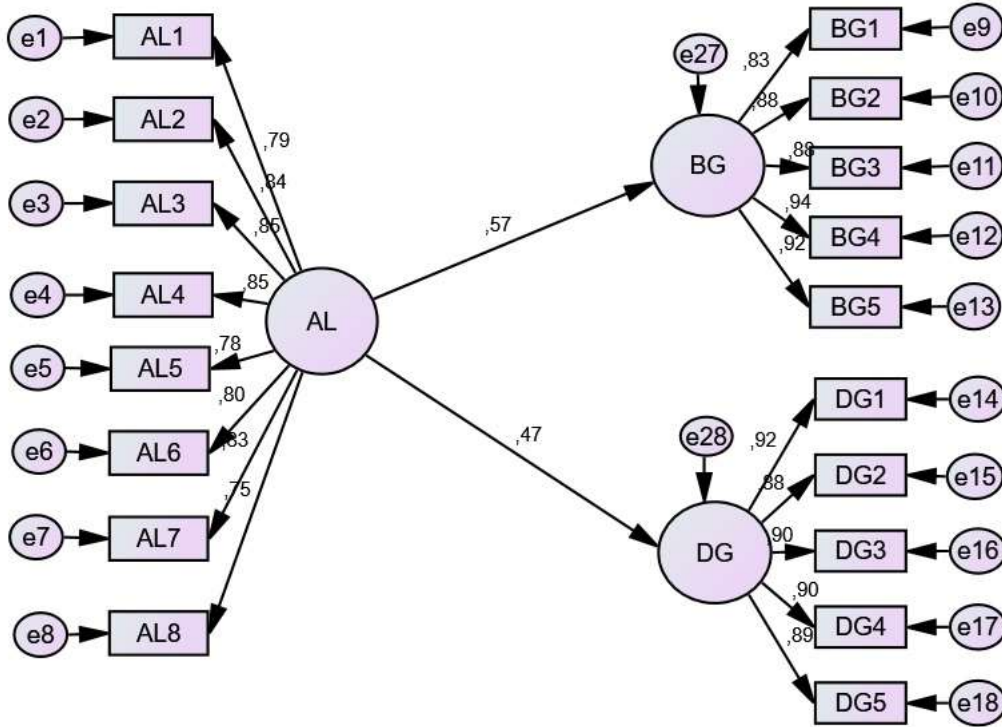
Tablo 2. Geçerlilik, güvenilirlik ve korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler	(α)	CR	AVE	MSV	ASV	1	2	3	4
1. AL	0,94	0,93	0,66	0,28	0,17	(0,81)			
2. LÜE	0,93	0,93	0,69	0,68	0,42	0,27**	(0,83)		
3. BG	0,95	0,95	0,79	0,64	0,47	0,53**	0,71**	(0,88)	
4. DG	0,95	0,95	0,80	0,68	0,49	0,41**	0,82**	0,80**	(0,89)
Ortalama	-	-	-	-	-	3,62	3,23	3,58	3,38
Standart sapma	-	-	-	-	-	0,95	1,05	0,96	1,16

Notlar: ** $p<0,01$; Kısaltmalar (bknz. Şekil 2), (α): Cronbach Alfa, CR: Birleşik Güvenilirlik, AVE: Ortalama Açıklanan Varyans, MSV: Maksimum Paylaşılan Varyansın Karesi, ASV: Paylaşılan Varyansın Karesinin Ortalaması; Parantez içindeki değerler \sqrt{AVE} skorlarıdır.

4.4. Araştırma Hipotezi Testi

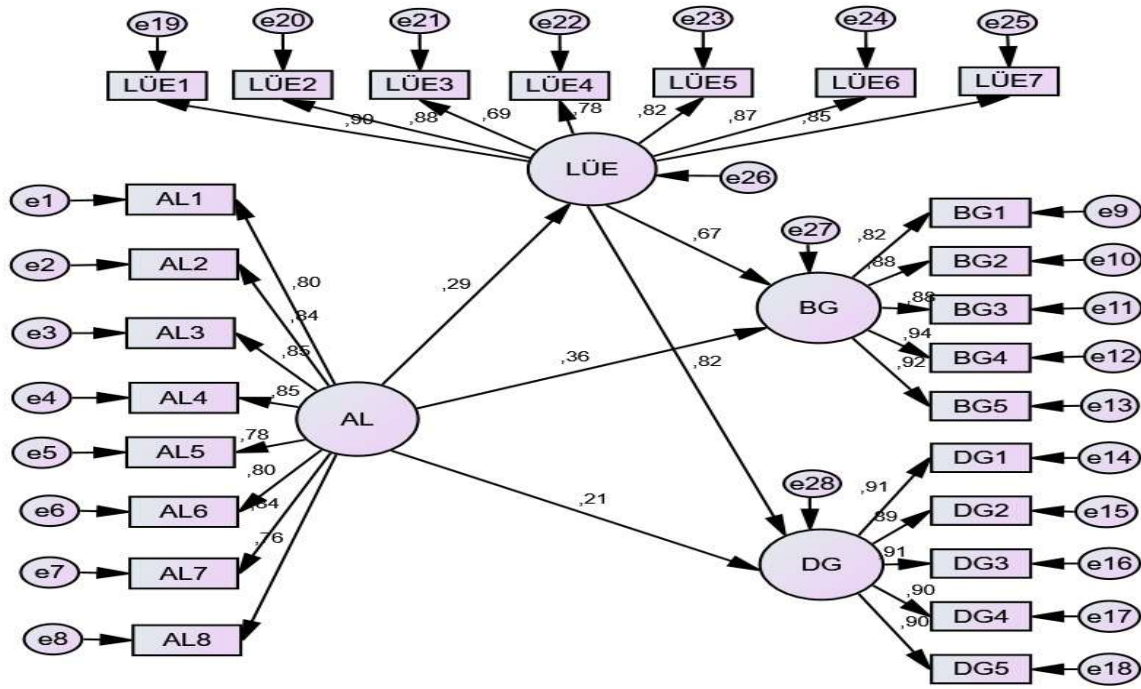
Bu çalışmada; aracılık modeli dört koşullu yöntemle (Baron ve Kenny, 1986) test edilmektedir. Birinci YEM uyum indeks değerleri [$\chi^2/sd=4,03$; $CFI=0,91$; $IFI=0,91$; $RMSEA=0,10$] Tablo 1'deki eşik değerlerle karşılaştırıldığında, yeterli düzeydedir. Ayrıca Şekil 3'e göre; AL, BG ($\beta=0,57$; $p<0,001$) ve DG ($\beta=0,47$; $p<0,001$) üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilere sahiptir. Böylece birinci koşul sağlanmıştır (bknz. Şekil 5).



Not: Kısaltmalar (bknz. Şekil 2)

Şekil 3. Birinci YEM

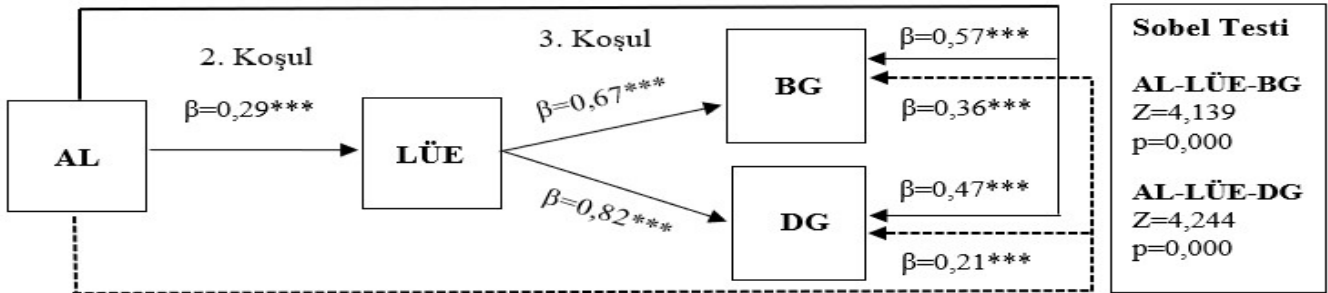
İkinci YEM uyum indeks değerleri [$\chi^2/sd=2,28$; $CFI=0,94$; $IFI=0,94$; $RMSEA=0,07$] Tablo 1'deki eşik değerlerle karşılaştırıldığında, yeterli düzeydedir. Ayrıca Şekil 4'e göre; AL, LÜE kalitesi ($\beta=0,29$; $p<0,001$) üzerinde, LÜE kalitesi ise BG ($\beta=0,67$; $p<0,001$) ve DG ($\beta=0,82$; $p<0,001$) üzerinde pozitif yönlü anlamlı etkilere sahiptir. Böylece ikinci ve üçüncü koşul sağlanmıştır. AL, BG ($\beta=0,36$; $p<0,001$) ve DG ($\beta=0,21$; $p<0,001$) değişkenlerini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Ancak bu dolaylı etkiler (sırasıyla $\beta=0,36$ ve $\beta=0,21$) birinci modeldeki direkt etkilerden (sırasıyla $\beta=0,57$ ve $\beta=0,47$) daha düşüktür. Böylece dördüncü koşul da sağlanmıştır. Düşen etkilerin hâlâ anlamlı olması; LÜE kalitesinin kısmi aracılık rolüne işaret etmektedir. Sobel testi (Preacher ve Leonardelli, 2010) sonuçlarına göre [$z=4,139$; $p<0,001$] & [$z=4,244$; $p<0,001$]; aracılık etkileri anlamlıdır (bknz. Şekil 5). Dolayısıyla araştırma hipotezi desteklenmiştir.



Not: Kısaltmalar (bknz. Şekil 2)

Şekil 4. İkinci YEM

1. Koşul (Doğrudan Etki)



4. Koşul (Dolaylı Etki)

Notlar: ***p<0,001; Kısaltmalar (bknz. Şekil 2)

Şekil 5. Hipotez testi sonuçlarının özeti

5. Sonuç ve Tartışma

Literatür taramasında; bu çalışmadaki araştırma modelini test eden başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum; çalışmayı orijinal kılmaktadır. Ayrıca alturistik liderliği içeren bu çalışmanın; alturistik davranışın doğası gereği rol davranışı kapsamında sınıflandırıldığı hemşirelik gibi bir meslek üzerinde gerçekleştirilmesi, çalışmanın değerini artırmaktadır.

Bu çalışmanın alturistik liderlik ve yöneticiye güven (Pakpahan, 2022; Tercanlı, 2022), alturistik liderlik ve LÜE (Abdillah vd., 2020; Aydemir ve Uğurluoğlu, 2023), LÜE ve yöneticiye güven (Aslan ve Özata, 2009; Chen vd., 2008) arasındaki ilişkilere ait araştırma sonuçları literatürdeki görgül çalışmalarla uyumludur. Çalışmanın araştırma modeli; Karşılıklılık Normu'nu (Gouldner, 1960) esas alan Sosyal Değişim Kuramı'na (Blau, 1964), Rol Kuramı'na (Kahn vd., 1965) ve LÜE Teorisi'ne (Graen ve Uhl-Bien, 1995) dayanmaktadır. Çalışmanın araştırma sonuçları modeldeki değişkenlerin işlemsel tanımlarından hareketle şu şekilde özetlenebilir: Hemşirelerin bir üst yöneticilerinin empati kurarak fedakârca yardım etme davranışları sergilediklerine dair algısının güçlenmesi sayesinde yönetici-ast arasındaki karşılıklı ilişkinin kalitesi yükselmektedir ve böylece hemşirelerin bu yöneticiler hakkındaki hem işinin ehli ve disiplinli olduklarına dair inançları hem de işte ve iş dışında onlar tarafından önemsenmelerine ve herhangi bir zorlukla karşılaştıklarında onlardan yardım alacaklarına dair inançları artmaktadır.

Tüm bu bilgiler ışığında, çalışma kapsamında kurulan mekanizma sayesinde hemşirelerin yöneticilerine duydukları güveni yükseltmek suretiyle hastaneye katkı sağlamanın mümkün olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu mekanizmada; alturistik liderlik anahtar bir roldedir. Şöyle ki: araştırma sonuçlarına göre, alturistik liderlik hemşirelerin yöneticilerine duydukları bilişsel ve duygusal güveni hem doğrudan hem de LÜE üzerinden etkilemektedir. Buradan hareketle hastanelerde "empati kurarak fedakârca yardım etme davranışları sergileyebilme kapasitesi" yüksek olan hemşireler arasından "yönetici hemşire" seçiminin yapılması ve yönetici konumundaki mevcut hemşirelerin bu kapasitelerini artırmaya yönelik yönetici geliştirme programları uygulanması önerilebilir.

Çalışmanın veri setindeki kadın sayısı; hemşirelik mesleğinin doğası gereği erkek sayısından çok daha fazladır. Bu durum; çalışmanın bir kısıtı olarak görülebilir. Mevcut araştırma modeli; fedakarca davranışların önem arz ettiği, ancak erkek-kadın sayısının daha dengeli dağıldığı öğretmenlik gibi meslek grupları üzerinde de test edilebilir. Mevcut modele; ast konumundaki hemşirelerin güven eğilimi ikinci dereceden bağımsız değişken olarak eklenmek suretiyle düzenleyici-aracılık modeli kurulabilir. Ayrıca gelecek çalışmalarda; aydınlık liderlik kapsamındaki alturistik liderlik tarzı yerine lider-üye etkileşiminin kalitesini düşürmesi ve güven ortamını zedelemesi beklenen karanlık liderlik kapsamındaki bir liderlik tarzı (örn.: toksik liderlik) birinci dereceden bağımsız değişken olarak araştırma modeline eklenebilir.

Kaynakça

- Abdillah, M. R., Wu, W., & Anita, R. (2020). Can altruistic leadership prevent knowledge-hiding behaviour? Testing dual mediation mechanisms. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 352-366. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1776171>
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2009). Lider-üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 94-116.
- Aydemir, E., & Uğurluoğlu, Ö. (2023). Sağlık kurumlarında alturistik liderliğin hekim-hemşire iş birliği ve lider-üye etkileşimi üzerindeki etkileri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 26(4), 1033-1056. <https://doi.org/10.61859/hacettepesid.1327439>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Chen, C. H. V., Wang, S. J., Chang, W. C., & Hu, C. S. (2008). The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses. *Journal of Nursing Research*, 16(4), 321-328. <https://doi.org/10.1097/01.JNR.0000387319.28010.5e>
- Çakmak, C., Biçer, İ., & Uğurluoğlu, Ö. (2019). Alturistik liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Ankara HBV Üniversitesi İİBF Dergisi*, 21(3), 785-802.
- Dulebohn, J. H., Wu, D., & Liao, C. (2017). Does liking explain variance above and beyond LMX? A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 27(1), 149-166. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.09.008>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- 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. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gürbüz, S. (2019). *Amos ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Harlow: Pearson.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1965). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 125-129. <https://doi.org/10.2307/2391654>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Mallen, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. *International Journal of Manpower*, 36(3), 271-295. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2013-0212>
- McAllister, D. J. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi: Amos uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miller, L. M. (2003). *Qualitative investigation of intercollegiate coaches' perceptions of altruistic leadership* (Doctoral thesis). The Ohio State University, USA.
- Nienaber, A. M., Romeike, P. D., Searle, R., & Schewe, G. (2015). A qualitative meta-analysis of trust in supervisor-subordinate relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 507-534. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0187>
- Nyhan, R. C., & Marlowe, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635. <https://doi.org/10.1177/0193841X9702100505>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrom*. Lexington: Lexington Book.
- Özkara, Z. U. (2019). *Örgütlerde otantik liderlik ve politik yeti: Hemşireler üzerinde bir araştırma*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özutku, H., Ağca, V., & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Pakpahan, C. R. (2022). *Altruistic leadership and knowledge sharing behavior: Mecanism of affective trust, cognitive trust and organizational commitment* (Diploma thesis). Universitas Lancang Kuning, Indonesia.
- Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2010). *Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests*. Erişim adresi: <http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, Erişim tarihi: 06.08.2024.
- Rigdon, E. E. (1996). CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 3(4), 369-379. <https://doi.org/10.1080/10705519609540052>
- Rosen, R. H. (1998). *İnsan yönetimi* (G. Bulut, Çev.). İstanbul: Mess Yayınları.
- Sağlam Arı, G. (2003). *İşletmelerde güven ve personel güçlendirme ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma* (Doktora tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Salas-Vallina, A., Ferrer-Franco, A., & Fernandez Guerrero, R. (2018). Altruistic leadership and affiliative humor's role on service innovation: Lessons from Spanish public hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*, 33(3), 861-872. <https://doi.org/10.1002/hpm.2549>
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428-436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.428>
- 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. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2406773>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Tercanlı, M. (2022). *Yönetici hemşirelerin algılanan alturistik liderlik davranışlarının hemşirelerin yöneticilerine güveni üzerine etkisi* (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23. <https://doi.org/10.1002/jls.20104>
- Zheltoukhova, K. (2016). *Developing and validating a scale of altruistic leadership* (Doctoral thesis). Lancaster University, UK.



Örgütsel Sinizmin Fikir Geliştirme Davranışları Üzerine Etkisi

Dr. Öğr. Üyesi Hilal ERTURHAN IŞKIN

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F., herturhan@cumhuriyet.edu.tr

Özet

Bu çalışmada farklı olarak örgütsel sinizmin çalışanların yenilikçi iş davranışlarının alt boyutu olan fikir geliştirme davranışı üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Fikir geliştirme davranışı örgütler açısından önemli bir yere sahiptir. Örgütte gerçekleşen süreçlerin ve yapılan işlerin daha verimli ve etkili olması açısından, çalışanların fikir geliştirme davranışı sergilemeleri gerekmektedir. Örgütler için önemli bir yere sahip olan, çalışanların fikir geliştirme davranışı üzerinde örgütsel sinizmin nasıl bir etkiye sahip olduğunun belirlenmesi önemlidir. Çalışmanın evrenini Sivas şehrinde ücretli çalışan özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu çalışanlara ilişkin şehir bazında güncel istatistiklere ulaşılamamıştır. Bu nedenle örneklem sayısı belirlenirken yeterli olacak en az örneklem sayısı olan 384 sayısı örneklem sayısı dikkate alınmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Ayrıca verilerin normalliklerine ilişkin analiz yapılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş ve bu doğrultuda parametrik analizler kullanılarak veriler analiz edilmiştir. Çalışmada frekans, güvenilirlik, normal dağılım ve regresyon analizleri uygulanmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel sinizmin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Örgütsel sinizm düzeyinde yaşanabilecek 1 birimlik artış çalışanların yenilikçi iş davranışları sergileme düzeylerinde %23'lük bir azalışa neden olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sinizm, Yenilikçi İş Davranışı, Fikir Geliştirme, Çalışanlar

1. Giriş

Örgütlerde çalışanların karşılaştıkları bir takım etkenler, söz konusu çalışanların örgüt içerisinde sinik davranışlar sergilemelerine neden olabilmektedir. Çalışanların sinik davranışlar sergilemelerine neden olan etkenler şu şekilde sıralanabilir;

- Örgütlerde uygulanan yanlış politikalar,
- Örgüt içerisinde yaşanan adaletsizlikler,
- Örgüt yöneticilerinin olumsuz söz ve davranışları,
- Örgüt içerisinde verilen sözlerin tutulmaması,
- Örgütte yer alan diğer üyelerin olumsuz söz ve davranışları,
- Çalışan ve iş uyumsuzluğu.

Bu etkenler çalışanların sinik davranışlar sergilemelerinde etkili olan genel unsurlar olarak sıralanabilir. Ancak çalışanların sinik davranışlar sergilemelerinde etkili olan farklı etkenlerde olabilir. Söz konusu etkenler kişi ve örgüte göre farklılaşabilmektedir.

Örgütsel sinizme yol açan etkenlerin araştırılması ve belirlenmesi önemlidir. Ancak örgütsel sinizmin örgütlerde ortaya çıkarmış olduğu olumsuzlukların da tespit edilmesi ve araştırılması gerekmektedir. Çünkü örgütsel sinizm örgüt sağlığını olumsuz etkileyen unsurlar arasından ön planda bulunmaktadır. Sinik davranışlar sergileyen çalışanların örgütlere maliyeti oldukça yüksek olmaktadır.

Bu nedenle çalışmada örgütsel sinizmin örgütlerin verimlilikleri ve etkililikleri üzerinde önemli rolü olan yenilikçi iş davranışları boyutlarından olan fikir geliştirme davranışı üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylelikle örgütsel sinizmin sonuçlarını somut bir şekilde ortaya koyabilmek amaçlanmıştır. Diğer taraftan söz konusu etkinin şiddeti ve yönü belirlenerek örgütlerin örgütsel sinizmi ele alış şekillerinde değişiklikler sağlanması amaçlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın temelini örgütsel sinizm ve yenilikçi iş davranışı kapsamında yer alan fikir geliştirme değişkenleri oluşturmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde söz konusu değişkenlere ilişkin bilgiler verilecektir. Diğer taraftan çalışma kapsamında oluşturulacak olan hipotezler için kuramsal alt yapı oluşturulması amaçlanmıştır.

Örgütsel sinizm bireylerin yer aldıkları örgütlere karşı geliştirmiş oldukları olumsuz bilgiler edinmesi süreci ile başlamaktadır. Söz konusu evre örgütsel sinizmin bilişsel boyutu olarak nitelendirilmektedir. Söz konusu evre çalışanlar görev yaptıkları işletmelerinde gerçekleşen ve örgütsel sinizme neden olabilecek tutum ve davranışları gözlemlediği ve bu tutum ve davranışlara ilişkin bilgi elde ettiği evredir. Sonraki evre ise çalışanlar edindikleri bilgiler doğrultusunda çalıştıkları işletmelere karşı olumsuz duygular geliştirilmesi sürecini kapsamaktadır. Söz konusu olumsuz bilgi ve duygulara maruz kalan çalışanların çalışmış oldukları işletmelere karşı olumsuz davranış sergiledikleri evre ise örgütsel sinizmin son evresi olarak kabul edilir (Srivastava, Saxena ve Sarkar, 2024; Rauf, Mahmood, Naveed ve Yen, 2024).

Örgütsel sinizm bir süreci kapsamaktadır. Bu nedenle örgütsel sinizmi tanımlamak zordur. Ancak işletmelerde yaşanan örgütsel sinizmin ne olduğuna ilişkin bir tanım yapmak gerekirse şu şekilde tanımlanabilir. Örgütsel sinizm bir çalışanın görev yaptığı işletmede karşılaştığı olumsuzluklar, adaletsizlikler, güven sarsıcı uygulama ve davranışlar nedeniyle, işletme ve işletmede çalışanlara karşı öncelikle olumsuz bilgiler edinmesi, sonrasında bu bilgiler doğrultusunda olumsuz duygular geliştirmesi ve son olarak olumsuz bilgi ve duygular ışığında olumsuz davranışlar sergilemesini içeren bir süreçtir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998; Ahmed, Atta, El-Monshed ve Mohamed, 2024; Yan ve Jeon, 2024; Zhang, Irfan ve Sial, 2024). Örgütsel sinizm tanımında belirtildiği üzere örgütsel sinizm işletmeler açısından birçok olumsuzluğu beraberinde getirmektedir. Söz konusu olumsuzluklardan birinin de örgütsel sinizmin nedeniyle yenilikçi iş davranışlarının sekteye

uğraması olduğu söylenebilir. Yenilikçi iş davranışları işletmeler için oldukça önemlidir. Çünkü yenilikçi iş davranışları işletmelerin daha iyi sonuçlar elde etmek, daha verimli ve etkili olmak adına gerçekleştirdikleri davranışların tümünü kapsamaktadır. İşlemelerin yeni fikirler ve süreçler geliştirmelerinde yenilikçi iş davranışları boyutlarından olan fikir geliştirme önemli bir yere sahiptir (Reichers, Wanous ve Austin, 1997; Ahmed ve Zhang, 2024). Yenilikçi iş davranışlarının başlangıç noktası olan fikir geliştirme süreci gösterilebilir.

İşletmelerde yeni fikirlerin ortaya çıkması için uygun koşulların sağlanması gerekmektedir. Çünkü uygun koşullarda çalışma imkânı bulamayan çalışanların zihinlerinde yeni fikirlerin gelişimini engelleyen olumsuz düşünceler bulunabilir. Örgütsel sinizm ve fikir geliştirme değişkenleri birlikte ele alındığında örgütsel sinizmin başlangıç sürecinde olan bir çalışanın dahi yeni fikirler geliştirmesi mümkün görünmemektedir (Kim ve Jo, 2024). Diğer taraftan örgütsel sinizmin duyuşsal veya davranışsal evrelerinde olan bir çalışandan yeni fikirler geliştirmesi beklenemez denilebilir.

Yukarıda sunulan bilgiler doğrultusunda çalışmanın hipotezi oluşturulmuştur. Sunulan bilgiler doğrultusunda oluşturulan hipotez aşağıda verilmiştir.

H1: "Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça çalışanların fikir geliştirme davranışı düzeyleri azalmaktadır".

3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın amacı örgütsel sinizmin fikir geliştirme davranışı üzerindeki etkisini tespit etmektedir. Bu doğrultuda değişkenler arasındaki ilişkilerin ve etkileşimin belirlenmesi amacı ile deneysel olmayan araştırma yaklaşımını benimsenerek analiz yapılmıştır. Deneysel olmayan araştırma yaklaşımları içerisinde ise ilişkisel yaklaşımların alt yaklaşımlarından olan çıkarımsal ilişki istatistikleri kullanılarak analiz gerçekleştirilmiştir (Gliner vd., 2015). Araştırmada veri toplamak için anket formu oluşturulmuş ve oluşturulan form kullanılmıştır. Anket formu demografik özelliklerin ve aralık ölçeklerinin yer aldığı iki kısımdan oluşmuştur (Karagöz, 2017).

3.1. Araştırma Modeli

Çalışma kapsamında yapılan araştırma ve literatür taramaları sonucunda elde edilen bilgiler doğrultusunda araştırmanın hipotezi belirlenmiştir. Belirlenen hipotez yazılı olarak ifade edilmiştir. Ancak hipotezin daha iyi anlaşılması için görsel olarak araştırma modeli oluşturulmuştur. Oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini kamu işletmeleri dışında kalan kurumsal olarak faaliyetlerini devam ettiren işletmelerde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Söz konusu çalışanların sayısına ilişkin yeterli ve güvenilir veri bulunmadığı için örneklem sayısı belirlenirken yeterli olacak en az örneklem sayısı olan 384 sayısı örneklem sayısı dikkate alınmıştır (Can, 2019; Büyüköztürk, 2010). Kolayda örnekleme kapsamında basılı olarak 500 anket dağıtılmıştır. Ayrıca online kanalları kullanarak anket formu çalışanlara dağıtılmıştır. Toplamda 407 adet anket formunun dönüşü sağlanmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak için anket formu oluşturulmuştur. Anket formu demografik özelliklerin ve aralık ölçeklerinin yer aldığı iki kısımdan oluşmuştur (Karagöz, 2017). Anket formunda yer alan demografik özellikler çalışmanın uygulama alanına göre belirlenmiştir. Örgütsel Sinizm ölçeği Brandes, Dharwadkar ve Dean (1999) tarafından geliştirilmiş olup, Kalağan (2009) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Çalışmada kullanılan örgütsel sinizm ölçeği Kalağan (2009) tarafından yapılan çalışmadan olduğu şekli ile alınmıştır. Fikir Geliştirme ölçeği ise Lambriex-Schmitz, Klink, Beausaert, Bijker ve Segers (2020) tarafından geliştirilmiş olup, Baş ve Balaman (2021) tarafından Türkçeye uyarlandığı çalışmadan olduğu şekli ile alınmıştır. Ölçekler değişiklik yapılmadan oldukları şekilleri ile alındıkları için geçerlilik analizi yapılmamıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgütsel sinizm ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,974, fikir geliştirme ölçeğinin Cronbach Alpha katsayısı 0,943 olarak tespit edilmiştir. Güvenilirlik testi sonucuna göre ölçeğin yüksek derecede güvenilirlik sağladığı söylenebilir (Büyüköztürk, 2010).

4. Bulgular

Araştırma kapsamında uygulanan ankete katılan çalışanlara ilişkin demografik özelliklere ilişkin analiz sonuçlarında, katılımcıların %68,7'sinin erkek, %31,3'ünün ise kadın olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunun %66,4'ünün evli olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların %28,7'sinin lisans düzeyinde, %28,3'ünün lise düzeyinde, %24,3'ünün ise ilköğretim düzeyinde eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç anket uygulanan çalışanların çeşitli sektörlerden seçilmiş olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Diğer taraftan çalışanların gelir düzeylerine ilişkin analizler sonucunda, çalışanların büyük çoğunluğu olan %47,6'lık kesimin aylık 20001-40000 TL aralığında gelire sahip oldukları belirlenmiştir. 85000 ve üzeri gelire sahip olan çalışanlar ise katılımcılar içerisinde %4,7'lik paya sahiptir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaş aralıklarına ilişkin yapılan analiz sonucunda söz konusu çalışanların %37,9'unun 18-30 yaş aralığında oldukları tespit edilmiştir. Diğer taraftan toplam çalışanlar arasında 31-40 yaş aralığında yer alanların yüzdesi 25,8'dir.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin betimleyici analiz sonuçları

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Gelir Durumu</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Kadın	105	31,3	20000 ve altı	82	20,1
Erkek	302	68,7	20001-40000	194	47,6
Toplam	407	100	40001-65000	65	15,9
<i>Medeni Durum</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Gelir Durumu</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Evli	290	66,4	65001-85000	47	11,6
Bekar	117	33,6	85001 ve üzeri	19	4,7
Toplam	407	100	Toplam	407	100
<i>Eğitim Durumu</i>	<i>N</i>	<i>%</i>	<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
İlk Öğretim	99	24,3	18-30	155	37,9
Lise	115	28,3	31-40	105	25,8
Ön Lisans	41	10,1	41-50	63	15,6
Lisans	117	28,7	51-60	56	13,9
Yüksek Lisans	28	7,0	61-65	19	4,6
Doktora	7	1,7	65 ve üzeri	9	2,3
Toplam	407	100	Toplam	407	100

Kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin ölçülmek istenen alt değişkenlere 0,50 üzerinde yük taşıdığı tespit edilmiştir. Bu nedenle ölçekten madde çıkarılmamıştır. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucunda örgütsel sinizm ölçeği için KMO katsayısı 0,872 p(sig.) = 0,000, fikir geliştirme ölçeği için KMO katsayısı 0,861 p(sig.) = 0,000 olarak tespit edilmiştir. Bu durum ölçeğin ve örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2017). Ayrıca yapılan normallik testleri sonucunda verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin +2 ile -2 arasında olması araştırmaya ilişkin değişkenlerin normallik varsayımını yerine getirdiği şeklinde değerlendirilmektedir (Büyüköztürk, 2010).

Tablo 2. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin faktör analizi sonuçları

Alt Boyutlar	İfadeler	Faktör Yüklere	Cronbach's Alpha Değeri	KMO ve Barlett Testi Sonuçları
Örgütsel Sinizm	Sinizm1	0,825	0,974	0,872
	Sinizm2	0,856		
	Sinizm3	0,744		
	Sinizm4	0,871		
	Sinizm5	0,732		
	Sinizm6	0,876		
	Sinizm7	0,837		
	Sinizm8	0,765		
	Sinizm9	0,829		
	Sinizm10	0,762		
	Sinizm11	0,853		
	Sinizm12	0,858		
	Sinizm13	0,774		
Fikir Geliştirme	Yenilikçi İş Davranışı 5	0,867	0,943	0,861
	Yenilikçi İş Davranışı 6	0,824		
	Yenilikçi İş Davranışı 7	0,781		
	Yenilikçi İş Davranışı 8	0,769		
	Yenilikçi İş Davranışı 9	0,868		
	Yenilikçi İş Davranışı 10	0,743		

Araştırma kapsamında çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin çalışanların fikir geliştirme davranışı düzeyleri üzerine etkisini tespit edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Örgütsel sinizm düzeyinin fikir geliştirme davranışı üzerindeki etkisine ilişkin regresyon analizi sonucu

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standartlaştırılmış Beta Katsayıları	T	P (Anlamlılık Düzeyi) P<0,05
	B	Standart Sapma	β		
Bağımsız Değişken					
Sabit	2,714	,140		19,399	,000
Örgütsel Sinizm	-,229	,078	-,314*	-,2933	,004
R				-,314	
R²				-,229	
Düzeltilmiş R²				-,268	
Standart Kestirim Hatası				,927	
F				32,102	
F'nin Anlamlılık Düzeyi				,000	
Durbin-Watson				1,599	

Yapılan regresyon analizi sonucunda çalışanların örgütsel sinizm düzeylerinin fikir geliştirme düzeylerini etkilediği tespit edilmiştir. Tespit edilen etkisinin yönün negatiftir. Diğer taraftan söz konusu etkinin şiddeti ise -0,268'dir.

5. Sonuç ve Tartışma

Yapılan analizler sonucunda katılımcıların %68,7'sinin erkek, %31,3'ünün ise kadın olduğu belirlenmiştir. Diğer taraftan araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğunun %66,4'ünün evli olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların %28,7'sinin lisans düzeyinde, %28,3'ünün lise düzeyinde, %24,3'ünün ise ilköğretim düzeyinde eğitim aldıkları tespit edilmiştir. Bu sonuç anket uygulanan çalışanların çeşitli sektörlerden seçilmiş olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Diğer taraftan çalışanların gelir düzeylerine ilişkin analizler sonucunda, çalışanların büyük çoğunluğu olan %47,6'lık kesimin aylık 20001-40000 TL aralığında gelire sahip oldukları belirlenmiştir. 85000 ve üzeri gelire sahip olan çalışanlar ise katılımcılar içerisinde %4,7'lik paya sahiptir. Araştırmaya katılan çalışanların yaş aralıklarına ilişkin yapılan analiz sonucunda söz konusu çalışanların %37,9'unun 18-30 yaş aralığında oldukları tespit edilmiştir. Diğer taraftan toplam çalışanlar arasında 31-40 yaş aralığında yer alanların yüzdesi 25,8'dir.

Yapılan regresyon analizi sonucunda örgütsel sinizm düzeyi 1 birim arttığında çalışanların fikir geliştirme düzeylerinin %26,8 düzeyinde azaldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç doğrultusunda çalışmanın hipotezi H1: "Çalışanların örgütsel sinizm düzeyleri arttıkça çalışanların fikir geliştirme davranışı düzeyleri azalmaktadır." kabul edilmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen sonuç literatür taramalarında karşılaşılan sonuçlarla benzerdir. Daha önce yapılmış çalışmaların sonuçlarını destekleyici bir sonuca ulaşılmıştır (Lee, Kim ve Shin, 2023; Sabino, Gonçalves ve Cesário, 2024; Ikram, Samreen, Rehan ve Ali, 2024). Bu doğrultuda işletmelerin örgütsel sinizm faktörünü daha fazla önemsemeleri gerektiği söylenebilir. Çünkü işletmelerin daha etkili ve verimli çalışabilmeleri için yenilikçi iş davranışlarının çalışanlarca sergilenmesi gerekmektedir. Yenilikçi iş davranışları arasında yer alan fikir geliştirme ise işletmelerin etkili ve verimli süreçler tasarlamalarında ilk aşamayı oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmelerin çalışanları sinik davranışa itecek uygulamalar ve davranışlardan kaçınmaları gerekir. Sinik davranışlar sergileyen bir çalışandan fikir geliştirmesini beklemek gerçekçi olmayacaktır.

Kaynakça

- Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC nursing*, 23(1), 669.
- Ahmed, M. A. O., & Zhang, J. Investigating the effect of psychological contract breach on counterproductive work behavior: The mediating role of organizational cynicism. *Human Systems Management*, (Preprint), 1-18.
- Baş, M. ve Balaman, F. (2021). Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik-güvenirlilik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 485-510.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (23. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Can, A. (2019). SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi. (7.Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Dean Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management review*, 23(2), 341-352.
- Ikram, A., Samreen, F., Rehan, F., & Ali, N. (2024). Impact of Climate, Cynicism and Culture on Organizational Citizenship Behavior with Intervening Impact of Job Embeddedness. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(1).
- Kalağan, G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (Yüksek Lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya).
- Karagöz, Y. (2017). Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kim, S. M., & Jo, S. J. (2024). An examination of the effects of job insecurity on counterproductive work behavior through organizational cynicism: Moderating roles of perceived organizational support and quality of leader-member exchange. *Psychological Reports*, 127(2), 957-993.

- Lee, K. S., Kim, Y. S., & Shin, H. C. (2023). Effect of hotel employees' organizational politics perception on organizational silence, organizational cynicism, and innovation resistance. *Sustainability*, 15(5), 4651.
- Rauf, A., Mahmood, H., Naveed, R. T., & Yen, Y. Y. (2024). Modeling cynicism and organizational design on job performance: Mediation and moderation mechanism. *Heliyon*.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of management perspectives*, 11(1), 48-59.
- Sabino, A., Gonçalves, S. P., & Cesário, F. (2024). Linking organizational cynicism to prosocial voice and defensive silence through the mediating role of bullying at work. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Srivastava, S., Saxena, A., & Sarkar, A. (2024). Eco-green mirage: investigating turnover intention as organizational turbulence through perceived greenwashing, cynicism and alienation. *Social Responsibility Journal*.
- Yan, D., Li, L., & Jeon, H. (2024). Does self-sacrificial leadership reduce the subordinate's organizational cynicism? The mediating role of distributive justice and ethical corporate social responsibility. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Zhang, C., Irfan, M., & Sial, J. I. (2024). Effect of Workplace Harassment on Organizational Cynicism with the Mediation of Perceived Incivility and the Moderating Role of Perceived Organizational Obstruction in Pakistan. *Heliyon*.



Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracı Rolü

Doç. Dr. M. Selman KOBANOĞLU

Samsun Üniversitesi, mehmet.kobanoglu@samsun.edu.tr

Doç. Dr. Ali BAYRAM

Samsun Üniversitesi, ali.bayram@samsun.edu.tr

Özet

Örgütlerde işveren ile işgören arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir biçimde yürütülmesi karşılıklı beklentilerin tatminine dayanmakta, her iki taraf için de çoğu kez yapılan iş sözleşmesi çerçevesinin ötesine taşmaktadır. Bu yazılı hale dönüştürülmemiş olan beklentilerin karşılanmaması psikolojik sözleşme ihlali olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışma psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel özdeşleşme üzerinde etkisinde örgütsel güvenin aracı rolünün bulunup bulunmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmanın örneklemini Kayseri ilinde mobilya sektöründe faaliyet gösteren üretim işletmelerinin beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında 404 adet veri elde edilmiş olup çalışma bu veriler üzerinden yürütülmüştür. Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünü ortaya koyabilmek amacıyla Hayes (2013) tarafından aracılık analizlerinde kullanılan Model 4'ten faydalanılmıştır. Araştırma sonuçları, psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel özdeşleşme arasında negatif yönde bir ilişki bulunduğunu ve bu ilişkide örgütsel güvenin aracı rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Araştırma, psikolojik sözleşme bağımsız değişkeni ile, örgütsel özdeşleşme bağımlı ve örgütsel güven aracı değişkenlerinin bir arada ilk kez kullanıldığı bir çalışma olma özelliğiyle literatüre yeni bir içerik kazandırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme ihlali, Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Güven, Aracılık Rolü

1. Giriş

İş örgütlerinin küreselleşme, yeniden yapılanma, satın alma ve birleşme gibi dönüşümlerinin sıklıkla yaşandığı günümüz iş dünyasında istihdam ilişkisi de bir dizi değişikliğe uğramış ve bunun bir sonucu olarak psikolojik sözleşmeler çağdaş istihdam ilişkisini tanımlamaya yardımcı olmakta giderek daha önemli hale gelmiştir (Turnley, vd., 2003)

Kâr amacı güden örgütlerde işveren ile işgören arasında karşılıklı beklentilerin olduğu bilinmekte, işveren etkinlik, verimlilik ve performans gibi karlılığını artırıcı faaliyetlerin yerine getirilmesi, işletmeye ait bilgi ve belgelerin ifşa edilmemesi, örgüt hiyerarşisine tabi olunması ve örgüte sadakatle bağlı kalınması gibi beklentiler içinde iken işgörenin de buna karşın tatmin edici bir ücret, insani çalışma koşulları, emeğine değer verilmesi gibi beklentiler içine girmektedir. İstihdam ilişkisinin bir değişim anlayışı üzerine kurulu olduğuna ilişkin ilk düşünceler March ve Simon (1958) tarafından teşvik-katkı modeliyle (inducements-contributions model) tartışılmaya başlanmıştır (Coyle-Shapiro ve Parzefall, 2008). Bu karşılıklı edimlerin bir kısmı her iki tarafın da imzaladığı sözleşmede yer alırken, bir kısmı sözleşmelerde söz konusu olmayan hatta kimi zaman mevcut yasaların dahi öngörmediği beklentileri içerebilmektedir. Literatürde bu durumu ilk defa ortaya atan Argyris (1960), "işgören ile ustabaşı arasında kaleme alınmamış bir sözleşme"nin varlığına dikkati çekmiştir.

Psikolojik sözleşme ihlalleri; işgörenlerin, örgütün psikolojik sözleşmeyi oluşturan hükümlerden bir ya da daha fazlasını yerine getirmediğini algılamasıyla ortaya çıkmaktadır (Aselage ve Eisenberger, 2003; Morrison ve Robinson, 1997; Robinson, 1996). Beklentilerini karşılamayan şekilde muamele gören işgörenler içinde buldukları durumu örgütle olan psikolojik sözleşmelerinin ihlali olarak görmekte ve örgüte karşı olumsuz tepki verme eğilimine girmektedirler (Mitchell ve Daniels, 2003: 244).

Örgütsel özdeşleşme, bireylerin kendilerini belirli bir örgütteki üyelikleri açısından tanımladıkları bir sosyal kimlik oluşturma biçimi olarak tanımlanmaktadır (Mael ve Ashforth, 1995; Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994; Chreim, 2002). Bununla beraber, sosyal kimlik teorisyenleri bireylerin kendilerini kısmen çeşitli gruplara üyeliklerine göre tanımladıklarını ileri sürmekte ve tüm grup üyeliklerinin kişinin kendini tanımlamasına eşit katkıda bulunmadığını ifade etmektedirler. Bir diğer anlatımla, örgütsel özdeşleşmenin, örgütün tanımı ile benlik tanımı arasındaki bilişsel bir bağlantıya atıfta bulunduğunu, bireylerin örgütün ayırt edici ve kalıcı değerlerini ve hedeflerini değerli gördüklerinde ve bunları benlik duygularına dahil ettiklerinde örgütsel özdeşleşmenin daha güçlü olduğunu ileri sürmektedirler (Dukerich, Golden ve Shortell, 2002). Yönetim açısından bakıldığında, benliğin bir grup üyesi olarak içselleştirilmesi, grup üyeliğinin algısal, tutumsal ve davranışsal etkileri için bir temel sağlamakta ve birey grupla ne kadar çok özdeşleşirse onun tutum ve davranışları bu grup üyeliği tarafından o kadar çok yönetilebilmektedir (Knippenberg ve Schie, 2000).

Örgütsel güven, "örgütsel rollere, ilişkilere, deneyimlere ve karşılıklı bağımlılıklara dayalı olarak bireylerin birden fazla örgüt üyesinin niyet ve davranışları hakkında sahip oldukları olumlu beklentiler" olarak tanımlanmaktadır (Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd, 2000; Joo, Yoon ve Galbraith, 2023; Mayer, Davis ve Schoorman, 1995). Tanımdan da anlaşılabilir gibi örgütsel güven, geçmişteki olumlu karşılıklı etkileşimden kaynaklanan algılara dayanmaktadır (Vanhalı ve Tzafir, 2021) ve yüksek düzeyde güvene sahip örgütler, düşük düzeyde güvene sahip örgütlere nazaran daha başarılı, uyumlu ve yenilikçi olabileceklerdir (Shockley-Zalabak vd., 2000; Huff ve Kelley, 2003). Argyris (1964), yönetime duyulan güvenin önemli ölçüde üretkenlikle ilgili sonuçlarla ilişkili olduğunu teorileştirmiştir ve bu nedenle örgütsel güvenin nasıl inşa edileceğinin anlaşılması hem teori hem de pratik anlamda örgütler açısından büyük önem taşımaktadır (Mayer ve Davis, 1999).

2. Kavramsal Çerçeve

Örgüt yazını doğrultusunda ele alınan psikolojik sözleşme, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven (Schoorman, Mayer ve Davis, 2007) kavramlarının temelindeki varsayım Gouldner'in (1960) karşılıklılık ilkesi (The Norm of Reciprocity) ve Blau'nun (1964) sosyal değişim teorisine dayanmaktadır (Alcover vd., 2016; Restubog vd., 2008; Zagenczyk vd., 2012; Tufan ve Wendt, 2019; Wei ve Si, 2013; Rani vd., 2018; De Ruiter vd., 2016; Nguyen vd., 2016; Li, Liu ve Ali, 2018).

Psikolojik sözleşmeler işgören ile örgüt arasında yer alan ve karşılıklı olarak yapılacağı düşünülen bir değişimi ifade etmekte, bu durum sonucu bir karşılıklılık normu beklentisi içerisinde her iki tarafın da kendisinin yaptığı taahhüt ve katkıların diğerini de yapmış olduğu taahhüt ve katılara mecbur kaldığını kabul etmektedir (Blau, 1964; Argyris, 1960; Rousseau, 1989; Miles, 2012). İşgörenler bu alışveriş sonuçlarının kendilerine vaat edilenden daha az olduğunu hissettiklerinde olumsuz tutumlar içine girmekte, işten kendini geri çekmekte ve/veya verimsiz davranışlarda bulunarak eşitliği yeniden sağlama eğilimine girmektedirler (Restubog vd., 2008).

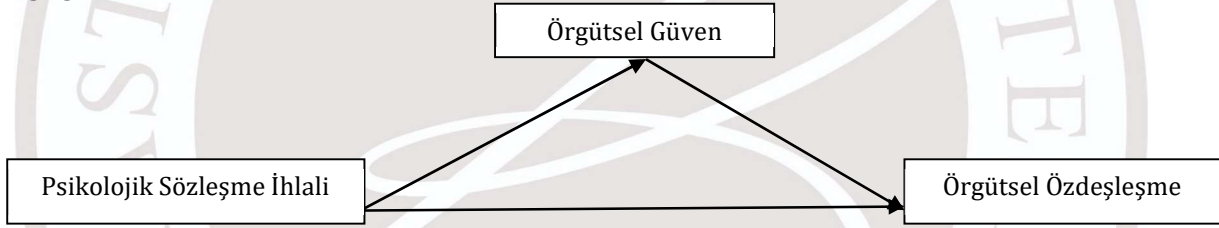
Yapılan literatür taramasında, çalışmada ele alınan psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven kavramlarının bir arada ele alındığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bunun yanında, kavramlar üzerinde kısmi olarak yapılan çalışmalarda dayanak olarak gösterilen teoriler doğrultusunda sonuçların alındığı görülmektedir. Örneğin, Zagenczyk ve arkadaşları (2012) psikolojik sözleşme ihlali algısının örgütsel özdeşleşmeyle negatif yönlü bir ilişkide olduğunu bulgulamışlardır. Bir diğer çalışmada, Aqil ve arkadaşları (2023), psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel güven üzerinde önemli düzeyde olumsuz etkiye sahip olduğunu ve örgütsel güvenin psikolojik sözleşme ihlalleri ile üretkenlik karşıtı çalışma davranışları arasındaki ilişkiye doğrudan aracılık ettiğini gözlemlemişlerdir. Bundan başka, Campbell ve Im (2014) yürüttükleri bir araştırmada örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşmenin pozitif ilişkili olduğunu gözlemlemişlerdir. Ayrıca, ülkemizde kamu personeli üzerinde yapılan bir araştırmada, işgörenlerin psikolojik sözleşme ihlallerinde örgüte ve yöneticilerine karşı güvenlerinin azaldığı görülmektedir (Cankir, 2016).

3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın temel amacı psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rol oynayıp oynamadığını ortaya koyabilmektir. Yukarıda yer alan kuramsal çerçeve ve yazındaki ampirik kanıtlara dayanarak H₁ hipotezi oluşturulmuştur.

H₁: Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde örgütsel güven aracı rol oynamaktadır.

Şekil 1'de çalışma kapsamında ele alınan üç değişken arasındaki ilişkiler çerçevesinde oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de görüldüğü gibidir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

3.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini Kayseri'de mobilya üretimi sektöründe faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli işletmelerin beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında yer alan katılımcılara kolayda örnekleme yöntemi ile anket uygulanmış, 404 adet veri elde edilmiştir. Demografik özellikleri itibarıyla katılımcıların dağılımlar incelendiğinde erkeklerin (309 gözlem) sayısının kadınlardan (95) fazla olduğu görülmüştür. Yaşları açısından katılımcıların dağılımına bakıldığında ise büyük çoğunluğun 30 yaş üzerinde olduğu (%59,3) ve medeni durumları itibari ile çoğunluğun bekar olduğu (288 gözlem) tespit edilmiştir. Katılımcıların 253'ünün lisans ve üzeri düzeyde eğitim aldıkları olduğu görülmektedir.

3.2. Ölçekler

Araştırma kapsamında kullanılacak verilerin elde edilebilmesi için 23 ifade ve 4 demografik değişkenden oluşan bir anket formu oluşturulmuştur. Katılımcıların kendilerine yöneltilen ifadelere katılım dereceleri 7'li Likert formatında cevaplandırmaları istenmiştir. Dereceleme "1- kesinlikle katılmıyorum" ve "7- kesinlikle katılıyorum" şeklinde kodlanarak veri girişi sağlanmıştır. Ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 1. Ölçeklere ilişkin bilgiler

Ölçek	Geliştiren	İfade Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Psikolojik Sözleşme İhlali	Robinson ve Rousseau (1994)	9	,921
Örgütsel Güven	Gabarro ve Athos (1976)	7	,940
Örgütsel Özdeşleşme	Van Dick ve diğ. (2004)	7	,887

Tablo incelendiğinde güvenilirlik katsayılarından hareketle verilerin güvenilir oldukları görülmektedir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için değişkenlere ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş olup verilerin normalite varsayımını karşıladıkları belirlenmiştir.

4. Bulgular

4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

İndeksler	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Psikolojik Sözleşme İhlali	Örgütsel Güven	Örgütsel Özdeşleşme
CFI	,970≤CFI≤1,000	,950≤CFI≤,970	,983	,996	,994
HOELTER	≥200	75≤HOELTER≤200	149	323	546
IFI	,950≤IFI≤ 1,000	,900≤IFI≤,950	,983	,996	,994
NFI	,950≤NFI≤1,000	,900≤ NFI≤,950	,979	,993	,980
RFI	,900<RFI≤1,000	,850<RFI≤,900	,957	,980	,962
RMSEA	,000≤RMSEA≤,050	,050≤RMSEA≤,080	,071	,061	,033
TLI	,95≤TLI≤1,000	,900≤TLI≤,950	,967	,988	,988
χ ² /df	,000 ≤ χ ² /df ≤ 2,000	2 ≤ χ ² /df ≤ 3	2,742	2,511	1,432

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.

Tablo 2’de 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. Elde edilen güvenilirlik ve geçerlilik değerleri, verilerin analizlerin yapılabilmesi için gerekli şartları sağladığını göstermektedir.

4.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Araştırma değişkenlerine ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 3’de görüldüğü gibidir. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları incelendiğinde psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel özdeşleşme arasında ,412 düzeyinde; örgütsel güven arasında ,387 düzeyinde negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel özdeşleşme ile örgütsel güven arasında ise ,565 düzeyinde pozitif ve anlamlı ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur.

Tablo 3. Ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3
Psikolojik Sözleşme İhlali	3,6914	1,80758	1		
Örgütsel Güven	4,1128	1,59878	-,387**	1	
Örgütsel Özdeşleşme	4,2050	1,22220	-,412**	,565**	1

* p<0.05 - **p<0.01

4.3 Araştırma Modelinin Test Edilmesi

Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolünü ortaya koyabilmek amacıyla Hayes (2013) tarafından aracılık analizlerinde kullanılan Model 4’ten faydalanılmıştır. Aracılık analizi, araştırmacıların bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini hangi yolla uyguladığını belirlemelerine olanak tanıyarak sürecin incelenmesine katkıda bulunan bir analiz türüdür (Kobanoğlu, 2023). Analiz sonuçları Tablo 4’te görüldüğü gibidir.

Tablo 4. Aracılık analizi sonuçları

	Etkileşim 1			Etkileşim 2			Etkileşim 3		
	Örgütsel Özdeşleşme			Örgütsel Güven			Örgütsel Özdeşleşme		
	b	t	p	b	t	p	b	t	p
Sabit	5,234	41,453	,000	5,375	32,152	,000	3,273	15,646	,000
Psikolojik Sözleşme İhlali	-,279	-9,070	,000	-,342	-8,406	,000	-,154	-5,270	,000
Örgütsel Güven							,365	11,044	,000
R ²	,170			,149			,364		
F	82,268			70,660			114,496		

Tablo 4 incelendiğinde aracılık ilişkisinde yer alan tüm yolların anlamlı olduğundan ve psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinde beta katsayısının örgütsel güven değişkeni analize dahil edildiğinde azaldığı görüldüğünden dolayı psikolojik sözleşme ihlali ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rol oynadığı tespit edilmiştir.

Tablo 5. Örgütsel güvenin aracılık analizine ilişkin bootstrap analizi sonuçları

	Katsayı	Standard Hata	LLCI	ULCI
Toplam Etki	-,2787	,0307	-,3391	-,2183
Doğrudan Etki	-,1540	,0292	-,2114	-,0965
Dolaylı Etki	-,1247	,0202	-,1654	-,0870

Aracılık sonuçlarını ortaya koyan bootstrap analizi sonuçları incelendiğinde LLCİ ve ULCI değerlerinin sıfır dışında olduğundan dolayı örgütsel güvenin psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel özdeşleşme arasındaki aracılık rolü doğrulanmıştır.

5. Sonuç ve Tartışma

Psikolojik sözleşme kavramı iş örgütlerinde son yıllarda etik politikaların geliştirilmeye çalışması ile daha önem kazanır hale gelmiştir. Psikolojik sözleşmeler karşı taraftan asgari düzeydeki anlayışı, etik davranışı, güven zedeleyici unsurlardan arınmış bir ilişkiyi temsil ettiğinden yalnız işveren ve işgören arasındaki ilişkide değil, satıcı ile alıcı arasındaki ilişkide hatta nikah sözleşmesi tarafları olan karı koca tarafından da beklenilir hale gelmiştir. Bu çalışma karşılıklılık normu ve sosyal değişim teorisi doğrultusunda, işgören ile işveren arasındaki ilişkide psikolojik sözleşme ihlallerinin işgörenlerin örgütle özdeşleşmesine nasıl bir etkide bulunduğu ve etkide örgüte olan güvenin aracı bir rolünün olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yürütülmüştür. Örgütler bilindiği üzere amaç ve hedeflerini insan kaynakları aracılığıyla gerçekleştirmektedir ve bu kaynağın içinde bulunduğu duruma ilişkin algısı motivasyonunu, örgüte ve amaçlarına olan bağlılığını etkilemektedir. Çalışma her üç değişkenin ele alındığı bir çalışmaya literatürde rastlanmadığından özgün bir çalışma olarak kabul edilmekte, psikolojik sözleşme ihlallerinin sonuçlarından biri olarak kabul edilen örgütsel özdeşleşme konusuna odaklandığından mevcut literatüre katkı sağlamaktadır.

Araştırmanın bulguları psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel özdeşleşmeyi negatif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bir başka ifade ile, işgörenin örgüt ile olan ilişkisinde iş mukavelesinde yer almayan örtük fakat rasyonel beklentilerin karşılanmadığını ya da ihlal edildiğini düşünen bir bireyin örgüt değerlerini ve hedeflerini benlik duygusuna dahil etme konusunda istekli davranmayabileceğini ve kendi kimliğinin örgüt ile özdeşleşmesi önünde engel oluşturabileceğini söyleyebilmek mümkündür.

Örgütsel güven ile örgütsel özdeşleşme arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin varlığı, araştırma sonucunda elde edilen bir diğer önemli bulgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Teori ve literatür ışığında beklendiği üzere, örgüte olan güven işgörenin örgüt ile özdeşleşmesine pozitif yönde katkıda bulunmaktadır.

Aracılık etkisi incelendiğinde ise, psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel özdeşleşme ile olan ilişkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü oynadığı görülmektedir. Buna göre psikolojik sözleşme ihlali algısı içinde olan işgörenin örgütle olan özdeşleşmesine örgüte duyduğu güvenin aracılık ettiği söylenebilir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak çalışma Kayseri ilinde faaliyet gösteren mobilya üretim işletmeleri beyaz yakalı çalışanları üzerinde uygulanmıştır, gelecekteki çalışmalar daha geniş bir coğrafya ile farklı sektörleri de içinde barındırabilir. Bu şekilde sektörler arası kıyaslamalar da yapılabilmesi mümkün olacaktır. İkinci kısıt verilerin kesitsel olarak toplanması nedensel çıkarım yapılmasının önünde engel oluşturmaktadır, boylamsal yürütülecek yeni çalışmalar yapılarak değişkenler arası ilişkilerin dinamiklerinin tespiti mümkün kılınabilir.

Kaynakça

- Alcover, C.-M., Rico, R., Turnley, W.H., & Bolino, M.C. (2016). Understanding the changing nature of psychological contracts in 21st century organizations. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 4–35. <https://doi.org/10.1177/2041386616628333>
- Aqil, M., Tjahjono, H.K., Muafi, Prajogo, W. (2023). The impact of psychological contract breach on counterproductive work behavior mediated by organizational trust and work engagement in state civil apparatus. *Calitatea: Acces la Success*, 24(194), 213-225. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.194.25>
- Argyris, C. (1960). Understanding organizational behavior. IL:Dorsey: Homewood.
- Argyris, C. (1964). Integrating the individual and organization. Wiley.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 491-509. <https://doi.org/10.1002/job.211>
- Blau, P.M. (1964). Exchange and power in social life. Hoboken, NJ: Wiley.
- Campbell, J.W., & Im, T. (2014). Identification and trust in public organizations: A communicative approach. *Public Management Review*, 17(8), 1065–1084. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.881531>
- Cankir, B. (2016). Psikolojik sözleşme ihlalinin örgüte olan güven üzerindeki etkisi. *Global Business Research Congress (GBRC)*, May 26-27, 2016, Istanbul, Turkey. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2016118676>
- Chreim, S. (2002). Influencing organizational identification during major change: A communication-based perspective. *Human Relations*, 55(9), 1117–1137. <https://doi.org/10.1177/0018726702055009022>
- Coyle-Shapiro J.A-M. & Parzefall, M-R. (2008). Psychological contract. Julian Barling & Cary L Cooper (Ed.) *The SAGE handbook of Organizational Behavior*, içinde (pp. 17-34), Willshire: Sage Publishing Inc.,
- De Ruiter, M., Lub, X., Jansma, E., & Blomme, R.J. (2016). Psychological contract fulfillment and expatriate intrinsic career success: the mediating role of identification with the multinational corporation. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–28. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244099>
- 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. <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. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Flaherty, K.E., Pappas, J.M. (2000). The role of trust in salesperson- sales manager relationships. *Journal of Personal Selling and Sales Management* 20(4) 271–278.
- Gabarro, J. J. and Athos, J. (1976). Interpersonal Relations and Communications. New York: Prentice Hall.

- Gouldner, A.W. (1960) The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Hayes, A. F. (2013). Mediation, moderation, and conditional process analysis. *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, 1(6), 12-20.
- 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.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.1.81.12807>
- Joo, B.-K.(B)., Yoon, S.K. and Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. *Organization Management Journal*, 20(1), 4-16. <https://doi.org/10.1108/OMJ-07-2021-1308>
- 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*, (93), 308-329. <https://doi.org/10.17753/sosekev.1243866>
- Li, J. (Justin), Liu, X., & Ali, F. (2018). Work-related attitudes and behaviors: Empirical evidence from a casino destination. *Journal of Destination Marketing & Management*, 9, 175-183. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.01.004>
- 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>
- Mayer, R.C., & Davis, J.H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123-136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>
- Mayer, R.C., Davis, J.H., Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3) 709-734.
- Miles, J.A. (2012). *Management and Organizational Theory: A Jossey-Bass Reader*. San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Mitchell, T.R. & Daniels, D. (2003). Motivation. In Irwing B. Weiner (Ed. In Chief) *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology*, Volume 12, (225-254) John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Morrison, E.W., & Robinson, S.L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Rani, H., Arain, G.A., Kumar, A., & Shaikh, I.R. (2018). Interplay between trust and distrust in the workplace: examining the effect of psychological contract breach on organizational disidentification. *Journal of Asia Business Studies*, 12(1), 1-16. <https://doi.org/10.1108/jabs-02-2015-0022>
- Restubog, S.L.D., Hornsey, M.J., Bordia, P., & Esposito, S.R. (2008). Effects of psychological contract breach on organizational citizenship behaviour: Insights from the group value model. *Journal of Management Studies*, 45(8), 1377-1400. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00792.x>
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245- 259.
- Robinson, S.L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Schoorman, F.D., Mayer, R.C., & Davis, J.H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organizational Development Journal*, 1(4), 35-48.
- Tufan, P., & Wendt, H. (2019). Organizational identification as a mediator for the effects of psychological contract breaches on organizational citizenship behavior: Insights from the perspective of ethnic minority employees. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.07.001>
- Turnley, W.H., Bolino, M.C., Lester, S.W., & Bloodgood, J.M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29(2), 187-206. <https://doi.org/10.1177/014920630302900204>
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G., & Wieseke, J. (2008). Interactive effects of work group and organizational identification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), 388-399.
- Vanhala, M., & Tzafirir, S.S. (2021). Organisational trust and performance in different contexts. *Knowledge and Process Management*. <https://doi.org/10.1002/kpm.1681>
- 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>
- Zagenczyk, T.J., Cruz, K.S., Woodard, A.M., Walker, J.C., Few, W.T., Kiazad, K., & Raja, M. (2012). The moderating effect of Machiavellianism on the psychological contract breach-organizational identification/disidentification relationships. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 287-299. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9278-1>

Sosyotelizm

Dijitalde Yok Sayılma: Sanal Dışlanma

Tuğba Tuğçe TURAK

turaktugce@gmail.com

Doç. Dr. Alptekin DEVELİ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, alptekindeveli@gmail.com

Özet

İş yaşamında dışlanma önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır. Sanal ortamlarda da dışlanmanın etkileri gözlemlenmektedir. Uluslararası yazında yeni yer bulan sanal dışlanma (cyber ostracism) kavramına dair sınırlı sayıda ölçme aracı mevcuttur. Bu çalışmada, Niu ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen ölçek Türkçeye uyarlanmıştır. Araştırmanın örneklemini Türkiye'nin Orta Karadeniz Bölgesi'ndeki özel okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Anket tekniğiyle elde edilen veri istatistiksel yazılımlarla analiz edilmiştir. Ölçeğin yapısal geçerliliği üç farklı doğrulayıcı faktör analizi modeliyle test edilmiş, Cronbach Alfa ve birleşik güvenilirlik hesaplaması yapılmıştır. Ayrıca, ölçeğin yordama geçerliliği bir stres ölçeğiyle değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, 14 maddeden oluşan sanal dışlanma ölçeğinin Türkçe sürümü hem tek boyutlu hem de üç boyutlu yapısıyla geçerli ve güvenilir bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sanal Dışlanma, Ölçek Uyarlama, Özel Okullar

1. Giriş

İş yaşamında önemli bir konu olan dışlanma, genellikle örgütsel dışlanma başlığı altında incelenmektedir. Ancak sanal dışlanma (cyber ostracism) konusu giderek daha görünür hale gelmektedir. İnternet ve sosyal medya, sosyal etkileşimleri artırmış ancak bu platformlarda da ihmal ve dışlanma gibi durumların ortaya çıkabileceğini göstermiştir. Bu olgu ise sanal dışlanma olarak adlandırılmıştır (Niu vd., 2018; Williams vd., 2000).

Sanal dışlanma, özü itibarıyla sanal ortamdaki dışlanma türünü anlatmaktadır. Başka bir deyişle, bireylerin dijital platformlarda (sosyal medya, e-posta, çevrimiçi sohbetler vb.) sosyal olarak dışlanması, yok sayılması veya iletişim kurulmaması durumudur (Williams vd., 2000). Gündelik hayatta yer edinmeye başlayan bu kavramın iş yaşamı söz konusu olduğunda da önem arz ettiği anlaşılmaktadır.

İş yerinde dışlanma, dışarıdan fark edilmesi zor bir durumdur (Howard vd., 2020). Dâhil etmeme (exclusion) ve reddetmeye (rejection) göre daha belirsiz şekilde gerçekleştiği bilinmektedir (Yıldız & Develi, 2018). Özellikle sosyal medya, internet, e-posta ve çevrimiçi yazışmalarda bu durumun fark edilmesi daha güçtür. Bu bağlamda, sanal dışlanmanın tespit edilmesi ve neden-sonuç ilişkilerinin anlaşılması önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışma, sanal dışlanma ile ilgili bilgi derlemeyi ve bu kavramı ölçen bir aracın Türkçeye uyarlanmasını amaçlamaktadır. Çalışmanın hem iş yaşamında çalışanlar hem de gelecekteki araştırmalar için katkı sunacağı düşünülmektedir.

2. Yöntem

2.1. Örneklem

Çalışmanın örneklemini, Türkiye'nin Orta Karadeniz Bölgesi'ndeki özel okullarda çalışan 230 öğretmenden oluşmaktadır ($n = 230$). Katılımcıların yaş ortalaması 36.10 ($SD = 10.22$) olup, çoğunluğunun kadın (%57.3), evli (%61.7), lisans mezunu (%77.1) ve 2-8 yıl arası iş tecrübesine sahip (%36.1) olduğu belirlenmiştir.

2.2. Ölçme Araçları

Sanal dışlanma algısını ölçmek için Niu ve diğerleri (2018) tarafından geliştirilen 14 maddelik ölçek Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek boyutlanma açısından üç faktörlü bir yapıya sahiptir. Çok boyutlu yapı, bireysel sanal dışlanma (6 madde), grup içi sanal dışlanma (4 madde) ve sosyal sanal dışlanma (4 madde) şeklindedir. Örnek madde: 'Çalıştığım kuruma ait çevrim içi bir gruba (WhatsApp grubu, Telegram grubu ve benzeri) mesaj gönderdiğimde yanıt alamam.'

Sanal dışlanma ölçeğinin yordama geçerliliğini ölçmek için Cohen ve diğerleri (1983) tarafından geliştirilen ve Bilge ve diğerleri (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan stres ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, algılanan stresi ölçen beş madde ve stresle başa çıkmayı ölçen üç maddeden oluşmaktadır. Örnek madde: 'Kendimi stresli hissettim'. Tüm ölçme araçları 1 (*asla*) ve 6 (*her zaman*) ölçüm düzeyi aralığında puanlandırılmıştır.

2.3. İşlem

Çalışmada nicel araştırma yöntemi ve anket tekniği ile veri toplanmıştır. Ölçek maddelerinin çevirisine beş kişiden oluşan bir komisyon vasıtasıyla çoklu değerlendirmeler yapılarak son hali verilmiştir. Elde edilen veri IBM SPSS ve IBM SPSS Amos programları ile analiz edilmiştir.

3. Bulgular

3.1. Yapı Geçerliliği ve Model Karşılaştırma Analizleri

Sanal dışlanma ölçeğinin yapısal geçerlilik analizi için ölçeği geliştiren araştırmacılar tarafından önerildiği gibi üç ayrı doğrulayıcı faktör analizi modeli test edilmiştir. Bunlar birinci düzey tek faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü ilişkisiz model ve birinci düzey çok faktörlü ilişkili model şeklindedir (Niu vd., 2018).

İlk olarak, birinci düzey tek faktörlü model için uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, χ^2 değeri 166.053 ve serbestlik derecesi (df) 75 olarak hesaplanmıştır. χ^2/df oranı 2.214 ile kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Diğer uyum indeksleri ise şu şekildedir: $CFI = .963$, $GFI = .910$, $TLI = .955$, $SRMR = .035$ ve $RMSEA = .073$. Bu değerler, modelin genel olarak iyi bir uyum

gösterdiğini belirtmektedir (Hair vd., 2014; Kline, 2011). Ayrıca, model karşılaştırma bulguları olan *AIC* değeri 226.053, *CAIC* değeri 358.802 ve *ECVI* değeri 1.000 olarak hesaplanmıştır.

Birinci düzey çok faktörlü ilişkisiz model ise uyum iyiliği açısından düşük bir performans göstermiştir. Bu model için χ^2 değeri 734.783 ve *df* değeri 77 olarak bulunmuştur. χ^2/df oranı 9.543, modelin iyi bir uyum sağlamadığını göstermiştir. Diğer uyum indeksleri de zayıf uyumu ortaya koymaktadır. Bunlar, *CFI* = .732, *GFI* = .734, *TLI* = .683, *SRMR* = .445 ve *RMSEA* = .194 şeklindedir. Bu değerler, modelin geçerli bir yapı sunmadığını işaret etmektedir (Hair vd., 2014; Kline, 2011).

Son olarak, birinci düzey çok faktörlü ilişkili model incelendiğinde χ^2 değeri 161.255 ve *df* değeri 73 olarak bulunmuştur. χ^2/df oranı ise 2.209 ile kabul edilebilir sınırlar içerisinde. Diğer uyum indeksleri de şu şekildedir: *CFI* = .964, *GFI* = .911, *TLI* = .955, *SRMR* = .037 ve *RMSEA* = .073. Bu sonuçlar, model uyumunun iyi olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014; Kline, 2011). Model karşılaştırma bulguları açısından, *AIC* değeri 225.255, *CAIC* değeri 366.854 ve *ECVI* değeri .997 olarak hesaplanmıştır.

Model karşılaştırma sürecinde öncelikle ki-kare farklılıkları analiz edildiğinde, tek faktörlü modele ait katsayılar ile çok faktörlü ilişkili modele ait katsayılar arasında ($\Delta\chi^2 = 4.798$, *df* = 2, kritik değer = 5.99) anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür (Karagöz, 2016). Benzer şekilde, iki modele ait diğer karşılaştırma bulguları olan *AIC*, *CAIC* ve *ECVI* indeksleri arasında anlamlı bir fark olmaması da bu tespiti doğrulamıştır (Wicherts & Dolan, 2004). Tüm bunlar birinci düzey tek faktörlü model ile birinci düzey çok faktörlü ilişkili modelin benzer düzeyde uyum gösterdiğini ortaya koymuştur.

3.2. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik analizlerinde tek boyutlu yapının Cronbach alfa (α) ve birleşik güvenilirlik (*CR*) katsayıları sırasıyla α = .940 ve *CR* = .950 şeklindedir. Çok boyutlu yapıda ise bireysel sanal dışlanma için α = .905, *CR* = .919, grup içi sanal dışlanma için α = .878, *CR* = .868 ve sosyal sanal dışlanma için α = .750, *CR* = .817 şeklinde elde edilmiştir. Güvenilirlik düzeylerini gösteren tüm bu katsayıların tatmin edici bir düzeyde (α > .70, *CR* > .70) olduğu görülmektedir (Cronbach, 1951; Nunnally, 1978; Raykov, 1997).

3.3. Yordama Geçerliliği Analizi

Sanal dışlanma ölçeğinin yordama geçerliliğini belirlemek amacıyla stres ölçeği ile korelasyon analizi yapılmıştır (Field, 2009). Sonuçlara göre hem tek boyutlu hem de üç boyutlu sanal dışlanma ölçeği boyutlarının algılanan stres ile anlamlı ve aynı yönlü (+) bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (p < .01). Buna göre, sanal dışlanma algısı arttıkça algılanan stres artış gösterecektir. Diğer yandan, hem tek boyutlu hem de üç boyutlu sanal dışlanma ölçeği boyutlarının (sosyal sanal dışlanma boyutu hariç) stresle başa çıkma ile anlamlı ve ters yönlü (-) bir ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir (p < .01). Buna göre, sanal dışlanma algısı arttıkça stresle başa çıkma azalış gösterecektir. Tüm bu sonuçlar sanal dışlanma ölçeğinin Türkçe sürümünün yordama gücüne sahip olduğunu göstermiştir.

4. Sonuç

Bu çalışmada, sanal dışlanma kavramı iş yaşamı bağlamında incelenmiştir. Sanal dışlanma ölçeğinin Türkçeye uyarlanması anlamında geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapısal geçerlilik analizleri sonucunda ölçeğin hem tek boyutlu hem de üç boyutlu (bireysel, grup içi ve sosyal sanal dışlanma) olarak geçerli bir ölçme aracı olduğu belirlenmiştir. Bu açıdan ölçeği geliştiren çalışmada yalnızca üç boyutlu model geçerli olarak tespit edilmiş iken bu çalışmada hem üç boyutlu model hem de tek boyutlu model geçerli ve güvenilir olarak tespit edilmiştir.

İş yaşamında sanal dışlanmanın etkileri konusunda bir bilinç geliştirilmesi gerektiği belirtilmelidir. Bununla birlikte, dışlanmanın söz konusu olduğu durumlarda sorunun kaynağını tespit etmeye yönelik girişimlerde bulunmak anlamlı olacaktır. Zira belirsiz bir şekilde ortaya çıkan, ancak iş yeri zorbalığı boyutuna ulaşma potansiyeli taşıyan dışlanmanın yıkıcı etkileri (Develi & Turak, 2023) iletişim kalitesinin artırılmasıyla önlenmeye çalışılabilir.

Çalışmada Türkiye'deki tek coğrafik bölgeye, yalnızca özel sektöre ve öğretmen örneğine odaklanılmasından kaynaklanan sınırlılıklar mevcuttur. Gelecekte farklı bölge, sektör ve örneklem üzerinde yapılacak araştırmalarla katkılar sağlanabilir. Bu açıdan, sanal dışlanma konusunun ve ölçme aracının nispeten yeni konu ve materyaller olmaları nedeniyle bu konuda yapılacak yeni araştırmalara ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Son not: Bu bildiri çalışması Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde Tuğba Tuğçe TURAK'ın Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ danışmanlığında yürüttüğü 'İş Yerinde Sanal Dışlanma Kavramı ve Bir Ölçek Uyarlaması' başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

Kaynakça

Bilge, A., Ögce, F., Genç, R. E., & Oran, N. T. (2009). Algılanan stres ölçeği (ASÖ)'nin Türkçe versiyonunun psikometrik uygunluğu. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 2(25), 61-72.

Cohen S., Kamarck T., & Mermelstein R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385-396. <https://doi.org/10.2307/2136404>

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>

Develi, A. & Turak, T. T. (2023). Consequences of workplace bullying: Findings from public sector via PLS-SEM. *Alanya Academic Review Journal*, 7(3), 1387-1400. <http://dx.doi.org/10.29023/alanyaakademik.1302573>

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS: And sex and drugs and Roc'N'Roll*. Sage Publications.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson. R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition* (7th ed.). Pearson Education Limited.

*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. <https://doi.org/10.1037/apl0000453>

Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve AMOS 23 uygulamalı istatistiksel analizler*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modelling* (3rd ed.). Guilford Press.

- Niu, G., Zhou, Z., Sun, X., Yu, F., Xie, X., Liu, Q., & Lian, S. (2018). Cyber-ostracism and its relation to depression among Chinese adolescents: The moderating role of optimism. *Personality and Individual Differences*, 123, 105-109. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.10.032>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Raykov, T. (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement*, 21(2), 173-184. <https://doi.org/10.1177/01466216970212006>
- Wicherts, J. M., & Dolan, C. V. (2004). A cautionary note on the use of information fit indexes in covariance structure modeling with means. *Structural Equation Modeling*, 11(1), 45-50. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1101_3
- Williams, K. D., Cheung, C. K., & Choi, W. (2000). Cyberostracism: effects of being ignored over the Internet. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(5), 748-762. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.79.5.748>
- Yıldız, H., & Develi, A. (2018). Çalışanların yalan söyleme eğiliminin bir öncülü olarak örgütsel dışlanma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS' 18), 141-148. <https://doi.org/10.18506/anemon.452575>



Çalışanların Gözünde Yönetici Sosyotelizmi: Demografik Özellikler Fark Oluşturur mu?

Duygu Gülsün ALTIKULAÇ

Kastamonu Üniversitesi, duygualtikulac@gmail.com

Prof. Dr. Aysun KANBUR

Kastamonu Üniversitesi, akanbur@kastamonu.edu.tr

Özet

Araştırmanın amacı çalışanların yönetici sosyotelizmi algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda çalışmada katılımcıların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, toplam kıdem ve görev dağılımları demografik özellikler olarak ele alınmaktadır. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesinde t-Testi ve varyans analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular; cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu ve görev açısından herhangi bir anlamlı farklılık bulunmazken yaş ve toplam kıdeme göre anlamlı farklılık bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sosyotelizm, Yönetici Sosyotelizmi

1. Giriş

Davranışsal bağımlılık türlerinden biri internet ve sosyal medya bağımlılığıdır. Ülkemizde internet 90'lı yılların başında kullanılmaya başlanmıştır (Can, Demir ve Yirci, 2018: 146). Geçmişten günümüze gelişen teknoloji ve internet hızının artmasıyla birlikte istenilen veriye erişim zamandan tasarruf sağladığı gibi, kişilere erişimi de kolaylaştırmıştır. İnternet kullanımının insanlara hem olumlu hem de olumsuz yansımaları olmaktadır (Aslan ve Aylaz, 2014: 14). Bilim dünyasında ilk kez 90'ların ikinci yarısında Goldberg internet kullanımının fazlalığının patolojik bir durum olduğunu ve bağımlılık olarak tanımlanabileceğini ifade etmiştir. İnternet kullanımının bağımlılık düzeyinde olduğunu gösteren bir takım davranışsal, fiziksel ve sosyal semptomlar belirlenmiştir (Balcı ve Gülnar, 2009: 7-8). Davranışsal bağımlılık türlerinden her yaş grubunda en yaygın olanlarından biri de akıllı telefon bağımlılığıdır. Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2019 verilerine göre hanelerin %2'lik bir kısmı hariç hepsinin akıllı telefon kullanıcısı olduğu tespit edilmiştir (Güngör ve Koçak, 2020: 399-400). Bir kişinin telefonunu işlevsiz olarak kullandığının bilincinde olması, bu konuda kendine kızması fakat bu duruma yine de engel olamaması tipik bir bağımlılık belirtisidir (Billieux vd., 2015: 463-464).

Örgütlerde yöneticilerin mobil telefonlarıyla ilgilenerek iş yerinde kendilerini soyutlamaları ve diğer çalışanları görmezden gelmeleri davranışı "yönetici sosyotelizmi" olarak yazında yer almaktadır. Bu durum gerçekleştiğinde işgörenlerin tutum ve davranışlarına çeşitli etkileri olacağı değerlendirilebilir. İşyeri ortamlarında karşılaşılan sosyotelizm, sosyal ortamlardaki sosyotelizm ile karşılaştırıldığında daha sorunlu olabilir, çünkü bireyler genellikle iş arkadaşlarıyla aile veya arkadaşlardan daha fazla zaman harcarlar. Yönetici sosyotelizmi kaba bir davranış olarak değerlendirildiğinde, bu durum çalışanların özsayılarına bir tehdit olabilmektedir (Khan, Shahzad ve Bartels, 2021).

Yönetici sosyotelizminin çalışanlar tarafından nasıl algılandığına dair kazanılacak farkındalık oluşturacağı etkilerin yönetilmesinde destekleyici bir faktör olabilir. Çalışanların gözünde yönetici sosyotelizmi sahip oldukları demografik özellikler açısından da farklılık gösterebilir. Çalışmanın amacı çalışanların yönetici sosyotelizmi algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesidir. Böylece yazına katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Günümüzde kişilerin akıllı telefonları kullanım sürelerinin uzaması ve telefonları her türlü sosyal ortamda aralıksız kullanmaya devam etmeleri sonucu yeni bir kavram olarak "sosyotelizm" ortaya çıkmıştır. Bu kavram, İngilizce'de telefon anlamına gelen "phone" ve yok sayma anlamındaki "snubbing" sözcüklerinin birleşimi olan "Phubbing" sözcüğünden Türkçeye çevrilmiştir. Yeni bir akıllı telefon bağımlılığı türü olarak adlandırılan sosyotelizm, kişilerin herhangi bir sosyal ortamdayken ilgisini akıllı telefonuna vererek yüz yüze iletişimden kaçınmaları, kendilerini ortamdaki soyutlamaları olarak tanımlanmaktadır (Karadağ vd, 2016: 224-244). Sosyotelizm ile ilgili mevcut araştırmaların çoğu "partner phubbing"i veya "sosyal phubbing" konusuna odaklanmıştır. Örgüt için "yönetici phubbing"i veya "çalışanlar arası phubbing" konusunda araştırma daha kısıtlıdır. Örgütlerde sosyotelizm kavramı daha çok çalışanların yöneticiler tarafından sosyotelizme maruz kalması ve bu durumun çalışanlar üzerindeki etkileri şeklinde incelenmiştir. Yönetici sosyotelizmi, çalışanları yöneticilerinin onlara saygı duymadığına, onlarla ilgilenmediğine ve onları umursamadığına inandırabileceğinden, çalışanlar da işleriyle daha az meşgul olabilir (Yousaf vd., 2022: 82).

Yönetici sosyotelizmi "yöneticinin, çalışanı ile iletişim halindeyken veya iş yerinde birbirlerine yakın olduklarında akıllı telefon kullanımı ile dikkatini dağıttığına yönelik çalışanın düşüncesi" olarak tanımlanmaktadır. Araştırmalar algılanan yönetici sosyotelizminin çalışanın daha düşük iş tatmini ve daha zayıf iş performansı ile ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Roberts ve David, 2020: 2-3). Çalışanların yöneticileri tarafından sosyotelizme maruz kaldığı durumlarda yöneticilerin çalışanlarının anlattıkları konularla ilgili odaklanma sorunu yaşadığı ve bu sebeple iletişim bağlarının düştüğü gözlemlenmiştir (Özdemir ve Erdem, 2021: 107).

Yönetici sosyotelizmi kavramı temellerini Sosyal Mübadele Kuramı'ndan almaktadır. Sosyal Mübadele Kuramı, değişim gerçekleşirken kişilerin sosyal etkileşimleri olarak ifade edilebilir. Yönetici sosyotelizmi ile görmezden gelinen bir çalışanın güveni sarsılabilir ve ilgili sosyal etkileşim çeşitli şekillerde zarara uğrayabilir (Özdemir, 2020: 136). Yönetici sosyotelizmini açıklayan bir diğer kavram da Kaynakların Korunması Kuramı'dır. Kaynakların kaybının (veya potansiyel kaybının) neden olduğu stres, çalışanlar için olumsuz sonuçlara neden olur. Bu nedenle, yönetici sosyotelizmi, düşük iş performansı ve daha az işe bağlılık ile daha da ilişkili olan düşük içsel motivasyona yol açan bir stres etkeni olarak açıklanmaktadır (Yuosaf vd.,

2022: 82). Sosyal Varlık Teorisi de yönetici sosyotelizmi için açıklayıcı olmaktadır. Sosyal mevcudiyet, “diğer kişinin etkileşimdeki belirginlik derecesi ve bunun sonucunda kişilerarası ilişkilerin belirginliği” olarak tanımlanmıştır. İletişim ortamının sosyal varlığının, fiziksel mesafe, göz teması, gülümseme ve kişisel konuşma konuları gibi faktörlere bağlı olan yakınlık düzeyine katkıda bulunduğu öne sürülmüştür (Gunawardena, 1995: 151). Sözel olmayan ipuçları önemlidir. Yönetici sosyotelizmi davranışı, çalışanlara kendi fikirlerinin çok değerli olmadığına dair bir mesaj gönderir ve karşılığında, çalışanın yöneticiye duyduğu güvenini, iş tatminini ve performansını önemli oranda azaltmaktadır (Roberts ve David, 2020: 6).

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı çalışanların yönetici sosyotelizmi algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda çalışmada katılımcıların cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, toplam kıdem ve görev dağılımları demografik özellikler olarak ele alınmaktadır. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

H1: Çalışanların yönetici sosyotelizmi algısı cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların yönetici sosyotelizmi algısı medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların yönetici sosyotelizmi algısı yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Çalışanların yönetici sosyotelizmi algısı eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Çalışanların yönetici sosyotelizmi algısı toplam kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Çalışanların yönetici sosyotelizmi algısı görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Araştırmanın evreni özel bir hastane çalışanlarından oluşmaktadır. Evrendeki toplam çalışan sayısı hastane yönetimi tarafından 170 kişi olarak belirtilmiştir. Araştırmada evrenin tamamına ulaşmak mümkün olduğundan tam sayım örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu amaçla çalışanların tamamına anket formu gönderilmiş ve 163 kişinin anketi cevaplaması sayesinde %95’lik bir geri dönüş oranına ulaşılmıştır.

Araştırmada veri toplamada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket uygulanan kişilerin demografik verilerine erişebilmek amacıyla kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu kısımda cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam kıdem ve katılımcıların görevine yönelik sorular oluşturulmuştur. Daha sonra yönetici sosyotelizmi düzeyini ortaya çıkarmak amacıyla sorulan sorular ankette yer almıştır.

Araştırmada kullanılan “Yönetici Sosyotelizmi Ölçeği”, Roberts ve David (2017) tarafından geliştirilmiş ve Özdemir (2020) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak geçerliliği ve güvenilirliği test edilerek kanıtlanmıştır. İlgili ölçek dokuz maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada 5’li Likert olarak yararlanılan ölçeğin yapı geçerliğini test etmek için faktör analizi uygulanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi ise Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. Yönetici sosyotelizmi ölçeği faktör analizi ve güvenilirlik analizi bulguları

Faktör(ler)	Madde Sayısı	Faktör Yükleri Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha (α)
Yönetici Sosyotelizmi	9	0,637 - 0,874	60,022	0,914

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,933
Barlett Testi: ki-kare=851,793; sd=36; p=0,000

Yönetici Sosyotelizmi Ölçeği faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin tek faktörlü bir yapıdan meydana geldiği belirlenmiştir. KMO katsayısının (0,933) faktör analizi için elverişli olduğu ve Barlett küresellik testi sonuçlarının ise ($\chi^2=851,793$; $p=0,000$) anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Yönetici Sosyotelizmi Ölçeği faktör yükleri 0,637-0,874 değerleri aralığında tespit edilmiştir. Yönetici Sosyotelizmi Ölçeği güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alpha değerinin 0,914 olduğu belirlenmiştir. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

4. Bulgular

Araştırmaya katılan kişilere yöneltilen cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, yaş, toplam kıdem ve göreve yönelik sorular kapsamında araştırma örneklemini demografik açıdan tanımlamak üzere elde edilen bulgular Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 2. Katılımcıların demografik özellikleri

Demografik Özellik	Sayı	Yüzde	Demografik Özellik	Sayı	Yüzde
Cinsiyet			Medeni durum		
Kadın	111	68,1	Evli	101	62,0
Erkek	52	31,9	Bekar	62	38,0
Eğitim durumu			Toplam kıdem		
Lise	46	28,2	3 yıl ve daha az	83	50,9
Önlisans	64	39,3	4-9 yıl arası	38	23,3
Lisans	42	25,8	10-15 yıl arası	21	12,9
Lisansüstü	11	6,7	16 yıl ve üzeri	21	12,9
Yaş			Görev		
24 yaş ve altı	44	27,0	Hekim	16	9,8
25-30 yaş arası	43	26,4	Hemşire-ebe	40	24,5
31-36 yaş arası	33	20,2	İdari personel	51	31,3
37-42 yaş arası	27	16,6	Diğer hizmetler	56	34,4
43 yaş ve üzeri	16	9,8			
Toplam	163	100	Toplam	163	100

Katılımcıların %68,1'i (111 kişi) kadın, %31,9'u (52 kişi) erkek; %62'si (101 kişi) evli, %38'i (62 kişi) bekar; %27'si (44 kişi) 24 yaş ve altı, %26,4'ü (43 kişi) 25-30 yaş aralığında, %20,2'si (33 kişi) 31-36 yaş aralığında, %16,6'sı (27 kişi) 37-42 yaş aralığında ve %9,8'i (16 kişi) ise 43 yaş ve üzeridir. Katılımcıların %28,2'si (46 kişi) lise, %39,3'ü (64 kişi) önlisans, %25,8'i (42 kişi) lisans ve %6,7'si (11 kişi) lisansüstü eğitime sahiptir. Katılımcıların %50,9'u (83 kişi) 3 yıl ve daha az, %23,3'ü (38 kişi) 4-9 yıl arası, %12,9'u (21 kişi) 10-15 yıl arası ve %12,9'u (21 kişi) 16 yıl ve üzeri toplam kıdeme sahiptir. Araştırmanın yürütüldüğü kurumda katılımcıların %9,8'i (16 kişi) hekim olarak, %24,5'i (40 kişi) hemşire-ebe olarak, %31,3'ü (51 kişi) idari personel olarak ve %34,4'ü (56 kişi) diğer hizmetler olarak görev almaktadır. Tabloda yer alan "idari personel" kapsamında tıbbi sekreter, bilgi işlem, muhasebe-medikal muhasebe, halkla ilişkiler, satın alma ve insan kaynakları bölümleri çalışanları yer almaktadır. "Diğer hizmetler" kapsamında yer alanlar ise psikolog, eczacı, odyolog, biyolog, radyoloji teknikeri, laborant, stajyer, paramedik, anestezi teknikeri, sağlık teknikeri, güvenlik, temizlik ve aşçı gibi görevlere sahip olan katılımcılardır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda çalışanların yönetici sosyotelizmi algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve araştırma hipotezlerini test etmek üzere t-Testi ve varyans analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3 ve Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 3. Hipotez 1 ve hipotez 2 ile ilgili bulgular

t-Test						
Cinsiyet	n	X	sd	df	t	p
Kadın	111	2,68	0,862	161	,630	,529
Erkek	52	2,59	1,002			
Medeni durum	n	X	sd	df	t	p
Evli	101	2,69	0,888	161	,716	,475
Bekar	62	2,58	0,940			

***p<0.01; Levene's Test p>0.05 normal dağılım**

Çalışanların yönetici sosyotelizmi algılarının cinsiyet ve medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için t-testinden yararlanılmıştır. Levene's testi değerleri incelendiğinde varyansların homojen dağılım gösterdiği belirlenmiştir (p>0.05). Elde edilen bulgularda t-Testi değerleri incelendiğinde cinsiyete ve medeni duruma göre herhangi bir anlamlı farklılığın bulunmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H₁ ve H₂ hipotezleri araştırma verilerine göre desteklenmemektedir.

Tablo 4. Hipotez 3, hipotez 4, hipotez 5 ve hipotez 6 ile ilgili bulgular

Varyans Analizi Bulguları							
Yaş	n	X	sd	df	F	p	Tukey
1. 24 yaş ve altı	44	2,44	0,988	4 158 162	2,397	0,053**	1-3
2. 25-30 yaş	43	2,72	0,938				
3. 31-36 yaş	33	3,01	0,814				
4. 37-42 yaş	27	2,56	0,786				
5. 43 yaş ve üzeri	16	2,40	0,788				
Eğitim durumu	n	X	sd	df	F	p	Tukey
1. Lise	46	2,48	0,856	3 159 162	1,964	0,122	-
2. Önlisans	64	2,70	0,974				
3. Lisans	42	2,60	0,880				
4. Lisansüstü	11	3,19	0,627				
Toplam kıdem	n	X	sd	df	F	p	Tukey
1. 3 yıl ve daha az	83	2,52	0,899	3 159 162	2,743	0,045*	1-2
2. 4-9 yıl arası	38	2,97	0,912				
3. 10-15 yıl arası	21	2,77	0,833				
4. 16 yıl ve üzeri	21	2,45	0,884				
Görev	n	X	sd	df	F	p	Tukey
1. Hekim	16	2,65	1,015	3 159 162	0,918	0,433	-
2. Hemşire-Ebe	40	2,52	0,879				
3. İdari Personel	51	2,81	0,784				
4. Diğer Hizmetler	56	2,59	0,996				

***p<0.05; **p<0.10; Levene's Test p>0.05 normal dağılım**

Çalışanların yönetici sosyotelizmi algılarının yaş, eğitim durumu, toplam kıdem ve görev dağılımlarına göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için varyans analizi ve Levene's testinden yararlanılmıştır. Levene's testi sonuçlarına göre iki grup varyansları arasında fark yoktur ve eşit dağılım bulunmaktadır ($p>0.05$). Elde edilen bulgularda yönetici sosyotelizmi puanlarının çalışanların eğitim durumlarına ($F_{(3-162)}=1,964$; $p>0.05$; $p>0.10$) ve görevlerine ($F_{(3-162)}=0,918$; $p>0.05$; $p>0.10$) göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Diğer taraftan yönetici sosyotelizmi puanlarının çalışanların yaşlarına ($F_{(4-162)}=2,397$; $p<0.10$) ve toplam kıdemlerine ($F_{(3-162)}=2,743$; $p<0.05$) göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını anlamak üzere Tukey testi yapılmıştır. Sonuçlara göre farklılık yaş açısından 24 yaş ve altı ile 31-36 yaş arası gruplarından kaynaklanmaktadır. 31-36 yaş arası çalışanların puanlarının ortalaması ($X=3,01$) 24 yaş ve altı çalışanların puanlarının ortalamasından ($X=2,44$) yüksek olduğu için farklılık 31-36 yaş arası çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte sonuçlara göre farklılık toplam kıdem açısından 3 yıl ve daha az kıdemi olanlar ile 4-9 yıl arası kıdemi olan gruplardan kaynaklanmaktadır. 4-9 yıl arası kıdemi olan çalışanların puanlarının ortalaması ($X=2,97$) 3 yıl ve daha az kıdemi olan çalışanların puanlarının ortalamasından ($X=2,52$) yüksek olduğu için farklılık 4-9 yıl arası kıdemi olan çalışanlardan kaynaklanmaktadır. Bulgular sonucunda H_4 ve H_6 hipotezleri desteklenmez iken H_3 (Çalışanların yönetici sosyotelizmi algısı yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.) ve H_5 (Çalışanların yönetici sosyotelizmi algısı toplam kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.) hipotezleri desteklenmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bir ilişkinin (iş veya kişisel) karşılıklı olarak tatmin edici olması için, ilişkinin her bir üyesi diğeri için mevcut olmalıdır. Bir yönetici, çalışanlarla konuşurken sürekli olarak akıllı telefonuyla dikkati dağıtıyorsa, aynı çalışanlar, üstleri için önemli olmadıklarını ve akıllarında kendi çıkarlarının düşünülmediğini hissedebilirler (Roberts ve David, 2017: 207). Sosyal Varlık Teorisi bağlamında sosyal mevcudiyet etkileşimdeki belirginlik derecesi ve bunun sonucunda kişilerarası ilişkilerin belirginliğini yansıtmakta, diğer bir ifadeyle iletişimde gerçek kişi olarak algılanma derecesini açıklamaktadır (Gunawardena, 1995: 151). Çalışanların yöneticileri ile kurdukları ilişkide gerçek kişi olarak kendilerini değerlendirmedikleri süreçlerde yönetici sosyotelizminin varlığına ilişkin algılarında demografik özelliklerin farklılık oluşturup oluşturmadığının belirlenmesi yazında son dönemlerde araştırmalara konu olan yönetici sosyotelizmi ile ilgili araştırmalara derinlik kazandıracaktır. Bu bağlamda araştırmanın amacı çalışanların yönetici sosyotelizmi algılarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulmasıdır. Elde edilen bulgular ile çalışanların yönetici sosyotelizmi algısının yaşlarına ve toplam kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bu farklılığın yaş açısından 31-36 yaş arası çalışanlardan ve toplam kıdem açısından 4-9 yıl arası kıdemi olan çalışanlardan kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla çalışanların kariyerlerinde orta yaş kariyer sürecine ilerledikleri otuzlu yaşlarda ve daha düşük kıdem sürelerinde yönetici sosyotelizmi algıları farklılaşmaktadır. Bu durum kariyerlerinin ortalarındaki ve görece iş yaşamında yeni kendine yer edinme uğraşı içindeki çalışanlarla etkileşimlerinde yöneticilerin sosyotelizmi ilişkisine anlam yüklemesiyle ilişkilendirilebilir.

Kaynakça

- Aslan, S., & Aylaz, R. (2014). Akademisyenlerin internet bağımlılık düzeyleri ve buna bağlı oluşabilecek sağlık sorunların değerlendirilmesi. *Annals of Health Sciences Research*, 3(2), 14-19.
- Billieux, J., Philippot, P., Schmid, C., Maurage, P., De Mol, J., & Van der Linden, M. (2015). Is dysfunctional use of the mobile phone a behavioural addiction? Confronting symptom-based versus process-based approaches. *Clinical Psychology and Psychotherapy*, 22(5), 460-468.
- Balcı, Ş., & Gülnar, B. (2009). Üniversite öğrencileri arasında internet bağımlılığı ve internet bağımlılarının profili. *Selçuk İletişim*, 6(1), 5-22.
- Can, Ö., Demir, C., & Yirci, R. (2018). Lise öğrencilerinin internet bağımlılık düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 66, 145-163.
- Gunawardena, C. N. (1995). Social presence theory and implications for interaction and collaborative learning in computer conferences. *International Journal Of Educational Telecommunications*, 1(2), 147-166.
- Güngör, A. B., & Koçak, O. (2020). Üniversite öğrencilerinin akıllı telefon bağımlılığı ve akademik erteleme davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 397-419.
- Karadağ, E., Tosuntaş, Ş. B., Erzen, E., Duru, P., Bostan, N., Mızrak-Şahin, B., & Babadağ, B. (2016). Sanal dünyanın kronolojik bağımlılığı: Sosyotelizm (phubbing). *Addicta: The Turkish Journal on Addiction*, 3(2), 223-269.
- Khan, M. N., Shahzad, K., & Bartels, J. (2021). Examining boss phubbing and employee outcomes through the lens of affective events theory. *Aslib Journal of Information Management*.
- Özdemir, S., & Erdem, R. (2021). Yönetici nezaketsizliği sosyal dışlanmayı nasıl etkiler: Yönetici sosyotelizmi ve yöneticinin güvenin rolü. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 6(14), 103-116.
- Özdemir, S. (2020). Yönetici sosyotelizmi (phubbing): Bir ölçek uyarlama çalışması. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 134-145.
- Roberts, J. A., & David, M. E. (2017). Put down your phone and listen to me: How boss phubbing undermines the psychological conditions necessary for employee engagement. *Computers in Human Behavior*, 75, 206-217.
- Roberts, J. A., & David, M. E. (2020). Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. *Personality and Individual Differences*, 155, 109702.
- Yousaf, S., Rasheed, M. I., Kaur, P., Islam, N., & Dhir, A. (2022). The dark side of phubbing in the workplace: Investigating the role of intrinsic motivation and the use of enterprise social media (ESM) in a cross-cultural setting. *Journal of Business Research*, 143, 81-93.

Sosyotelizme (Phubbing) Maruz Kalmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Dışlanmanın ve Sessizliğin Rolü

Doç. Dr. Lale ORAL ATAÇ

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, lale.oral@cbu.edu.tr

Doç. Dr. Ali GÜRSOY

yucelaligursoy@hotmail.com

Doç. Dr. Kemal KÖKSAL

Akdeniz Üniversitesi, kemalkoksal@akdeniz.edu.tr

Doç. Dr. Hilmiye TÜRESİN

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, hilmiye.turesin@cbu.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın amacı, sosyotelizme maruz kalmanın işten ayrılma niyetine etkisini ölçmek ve bu iki değişken arasındaki ilişkide örgütsel dışlanma ile sessizlik olgularının nasıl bir rol oynadığını tespit etmektir. Çalışma kapsamında tur operatörlerinden kolayda örnekleme yoluyla toplanan 143 veri ile korelasyon ve regresyon temelli yol analizi ile hipotezler test edilmiştir. Sonuçlar, sosyotelizme maruz kalmanın işten ayrılma ve dışlanma ile pozitif korelasyonu olduğunu göstermektedir. Ayrıca, sosyotelizme maruz kalmanın dışlanmanın kısmi aracılığıyla işten ayrılma niyetini etkilediği ve bu koşullu dolaylı etkide örgütsel sessizliğin düzenleyici etkisi olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Sosyotelizm (Phubbing), İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Dışlanma, Örgütsel Sessizlik, Sosyal Bilgi İşleme Kuramı

1. Giriş

Kişinin ilgisini cep telefonuna yönlendirmek suretiyle yanındaki insanları görmezden gelmesi biçiminde tanımlanan sosyotelizm (phubbing), günümüzde iletişim açısından dikkate alınması gereken önemli bir faktör olarak nitelendirilmektedir (Chotpitayasunondh & Douglas, 2016). Zira kaba bir davranış biçimi veya saygısızlık göstergesi biçiminde anlaşılması mümkündür ve kişilerarası iletişimde önemli problemler doğurmaktadır. Bunun yanı sıra, ilgili literatür, bu şekilde görmezden gelme davranışlarının iş yerindeki sosyal dinamikleri de olumsuz biçimde etkilediğini göstermektedir (Roberts & David, 2017). Konunun hem özel yaşamı hem de çalışma yaşamını kapsayan önemine istinaden sosyotelizm olgusu 2010'lu yılların başından itibaren araştırmacıların ilgisini çekmektedir (Capilla Garrido et al., 2017).

Sosyotelizmin en belirgin nedenleri arasında cep telefonu, internet ve sosyal medya bağımlılığını, fırsatları kaçırma korkusunu (*fear of missing out*) ve özdenetim eksikliğini göstermek mümkündür (Davey et al., 2018; Karadağ et al., 2015). Sosyotelizm eğilimi, sayılan unsurların kişide problematik bir hal alması ile yakından ilişkilidir (Franchina et al., 2018). En belirgin sonuçları ise kişiler arası iletişimin kalitesini düşürmesi, güven kaybına yol açması, buna maruz kalan kişide strese ve depresyona neden olmasıdır (Chotpitayasunondh & Douglas, 2018; Davey et al., 2018; Roberts & David, 2017).

Sosyal Bilgi İşleme Kuramı bireylerin sosyal dünyayı algılama biçimlerinin, davranışları üzerinde etkili olduğunu savunmaktadır. Öyle ki bir çalışanın iş yerindeki sosyal ortamdan edindiği ip uçları onun işine yönelik tutumunu etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesidir. Dolayısıyla, iş arkadaşları veya yöneticileri ile etkileşimi sonucu ortaya çıkan sosyal bağlama dair kavrayışı, çalışanın iş yerindeki düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını şekillendirmektedir (Salancik & Pfeffer, 1978). Sosyotelizme maruz kalmak, bu noktada çalışan tutumlarına tesir etmesi muhtemel önemli bir sosyal işaret olarak kabul edilebilir.

İş yerinde sosyotelizme maruz kalmanın kişide yol açtığı değişimleri ve bu olgunun örgütsel davranış alanına ne şekilde yansıdığını anlamak alanın araştırmacıları açısından oldukça cezbedicidir. Şimdiye dek yapılan araştırmalar, sosyotelizme maruz kalan, diğer bir ifadeyle görmezden gelinme olgusuyla yüzleşen çalışanların performanslarının ve işe olan bağlılıklarının bundan olumsuz etkilendiğini ortaya koymaktadır (Roberts & David, 2017; Yousaf et al., 2022). Yine de mevcut çalışmalar, konunun örgüt yaşamı üzerindeki etkilerini tam anlamıyla aydınlatmaktan uzaktır. Sosyotelizme maruz kalmanın yarattığı psikolojik baskının, kişinin işten ayrılma niyetini doğrudan etkileyebilecek kadar güçlü bir etki yaratıp yaratmadığı merak konusudur. İki değişken arasındaki ilişkiye aracılık eden değişkenlerin bulunması da olasıdır. Örneğin, kişiler arasındaki iletişimin kalitesini ve sosyal bağları zayıflattığı belirtilen sosyotelizmin, çalışanlarda dışlandıkları hissi uyandırmak suretiyle işten ayrılma niyetine tesir edeceği düşünülebilir (Chotpitayasunondh & Douglas, 2018). Diğer taraftan, çalışanların düşüncelerini, önerilerini veya eleştirilerini yöneticileri ile paylaşma konusunda istekli ve aktif olması biçiminde tanımlayabileceğimiz sessizlik olgusu, sosyotelizmin dışlanma hissi vasıtasıyla ortaya çıkardığı yıkıcı etkiyi azaltma noktasında rol oynuyor olabilir (Detert & Burris, 2007). Diğer bir ifadeyle, örgütsel sessizliği yüksek olan çalışanlar, dışlanma durumuna seslerini çıkararak daha az işten ayrılma niyeti yaşayabilirler.

Bu araştırmanın amacı, Sosyal Bilgi İşleme Kuramından hareketle sosyotelizme maruz kalmanın işten ayrılma niyetine etkisini ölçmek ve bu iki değişken arasındaki ilişkide örgütsel dışlanma ile sessizlik olgularının etkisini araştırmaktır. Araştırmanın sonuçları, oldukça güncel bir problem alanının bilimsel veriler yardımıyla daha yakından incelenmesini sağlaması bakımından önemlidir. Buna ilaveten, sosyotelizm olgusunun çalışma yaşamına hangi mekanizmalar vasıtasıyla ne şekilde tesir ettiği bağlamında yöneticilere içgörü sağlaması araştırmanın bir diğer güçlü yönünü oluşturmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Sosyotelizme Maruz Kalma ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi

Örgütsel davranış literatüründe, sosyotelizm olgusu, çalışanın yöneticisi tarafından görmezden gelinmesi sorunsalı üzerine temellendirilmiştir. Yöneticinin sosyotelizm davranışının astların içsel motivasyonunu düşürmek suretiyle performansta ve

işe bağlılıkta azalmaya yol açtığı tespit edilmiştir (Yousaf et al., 2022). Liderin istismarcı davranışlarının çalışanların tatmin düzeyini ve bağlılığını düşürdüğü bilinmektedir (Tepper, 2000). Ayrıca iletişimin, yöneticilerin astlarında bağlılık yaratmakta kullandığı en önemli araçlardan biri olduğu kabul edilmektedir (Conger, 2010). Bu durum, Sosyal Bilgi İşleme Kuramı perspektifinden ele alınacak olursa, iş ortamından derlediği iletişimsel sinyallerin çalışanların işe devam etme veya işi terk etmeye yönelik tutumları üzerinde etkili olacağı düşünülebilir. Bu durumda, görmezden gelindiği yönündeki algısı bir çalışanda işten ayrılma niyeti oluşmasına etki edebilir. Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında araştırmanın birinci hipotezi şöyledir:

H₁: Sosyotelizme maruz kalmak işten ayrılma niyeti ile negatif ve anlamlı bir şekilde ilişkilidir.

2.2. Örgütsel Dışlanmanın Rolü

Esasen sosyotelizmin örgüt yaşamına negatif etkisinin, iş yerinde başkaları tarafından görmezden gelinme ve dışlanma hissi biçiminde tanımlanan örgütsel dışlanma algısı vasıtasıyla gerçekleşiyor olması mümkündür (Ferris et al., 2008). Literatür, örgütsel dışlanma algısının bağlılığa olumsuz etki ettiğini göstermektedir (Fatima et al., 2019; Noor & Abbas, 2024). Yakın zamanda yapılan bir araştırma, yöneticinin dinleme sırasında ortaya koyduğu iletişimsel başarısının astlarının işi terk etme davranışları üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur (Ladelsky & Lee, 2023). Yanında telefonu ile meşgul olan ve kişide dışlandığı hissi uyandıran kimselerin varlığında, bir çalışanın iş ortamından toplayacağı sosyal bilginin, onda işe karşı olumsuz tutumlar geliştirme eğilimine yol açacağını düşünmek, yukarıda açıklanan kuramsal bağlamla tutarlıdır. Özetlenecek olursa, sosyotelizme maruz kalma, örgütsel dışlanma yoluyla işten ayrılma niyetini etkileyebilir. Yani sosyotelizm nedeniyle kendini dışlanmış hisseden çalışanlar işten ayrılma niyetine sahip olabilirler. Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında araştırmanın ikinci hipotezi şöyledir:

H₂: Sosyotelizme maruz kalmak ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel dışlanmanın aracı etkisi vardır.

2.3. Örgütsel Sessizliğin Rolü

Örgütsel sessizlik, örgütsel dışlanma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi düzenleyebilir. Detert & Burris (2007) örgütsel sessizliğin, çalışanların endişelerini dile getirmelerine ve bu endişelerin çözülmesine yardımcı olarak işten ayrılma niyeti benzeri olumsuz eğilimlerini azaltabileceğini göstermiştir. Yani, yüksek düzeyde örgütsel sessizliğe sahip olan çalışanlar, dışlanma hissini daha az işten ayrılma niyetine dönüştürebilirler. Bu yaklaşım, Sosyal Bilgi İşleme Kuramı perspektifinden de anlaşılabilir. Şöyle ki eğer bir çalışan sesini duyurabileceği ve bu sesin örgüt içinde dikkate alınacağı bir ortamda çalışıyorsa, bu sosyal bilgi, onun dışlanma hissini azaltabilir. Çalışanlar, seslerinin duyulması sayesinde dışlanma hissini daha az algılayabilirler, çünkü örgüt içindeki varlıklarının ve katılımlarının değer gördüğünü hissederler. Bu durumda sosyal bilgi işleme süreci, çalışanların örgütsel sessizliği deneyimlemeleri durumunda, dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif etkisini zayıflatabilir. Bu doğrultuda, örgütsel sessizliğin dışlanma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi düzenleyici bir etkisinin olacağı düşünülebilir. Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında araştırmanın üçüncü hipotezi şöyledir:

H₃: (a) Çalışan sessizliğinin yüksek olması örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini zayıflatmakta, (b) çalışan sessizliğinin düşük olması ise bu ilişkiyi güçlendirmektedir.

3. Yöntem

Çalışma verileri analiz etmek amacıyla AMOS 23.0 ve SPSS 27.0 paket programları kullanılmıştır. Bileşim ve ayrışım geçerliliği, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak ölçüm modeli ve hipotezler test edilmiştir.

3.1. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın evreni, Antalya bölgesinde çalışan tur operatörlerinden oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini kolayda örneklemedir. Araştırmacının ulaşabildiği tur operatörlerine, anket linki, mesajlaşma programları aracılığıyla gönderilmiştir. Toplamda 278 kişiye anket linki ulaştırılmıştır. Ankete 148 çalışan geri dönüş yapmıştır. Geri dönüş oranı % 53,2'dir. Demografik sorular ve anket ifadeleri doldurulması zorunlu alan olarak işaretlendiği için veri setinde eksik veri bulunmamaktadır. Anket ifadelerinin standart sapması 0,5'in altında (hepsi ya da çoğunluğu aynı cevap) olan beş anket veri setinden çıkarılmış ve 143 veri ile analizlere devam edilmiştir.

Örneklem katılan çalışanların %53,1'i kadın, %46,9'u erkek ve %51,7'si evli, %48,3'ü ise bekar. Katılımcıların %34,3'ü 21-30 yaş arasında, %45,5'i 31-40, %16,8'i 41-50 yaş arasındadır ve %3,5'i 50 yaşından büyüktür. Katılımcıların %30,8'i lise, %43,4'ü üniversite, %25,9'u da lisansüstü mezundur. Ortalama deneyim ise 9,6 senedir (SD = 4,27).

3.2. Ölçekler

Sosyotelizme Maruz Kalma Ölçeği: Katılımcıların sosyotelizme maruz kalma algılarını ölçmek için Chotpitayasunondh & Douglas (2016) tarafından geliştirilen üç ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe uyarlamasını araştırmacılar Hambleton & Patsula (1999) tarafından önerilen yöntemi izleyerek yapmışlardır.

İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği: Çalışanların işten ayrılmaya yönelik niyetlerini ölçmek amacıyla Camman ve arkadaşları (1983) tarafından geliştirilen, Mimaroğlu (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan üç ifadeli ve tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçekte "Sık sık işi bırakmayı düşünüyorum." gibi ifadeler vardır.

Örgütsel Dışlanma Ölçeği: Çalışanların işyerinde yaşadıkları sosyal dışlanma algılarını ölçmek amacıyla Ferris ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Çalışkan ve Pekkan (2019) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek 13 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Sessizlik Ölçeği: Katılımcıların örgütsel sessizliğini ölçmek amacıyla Van Dyne ve LePine (1998) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Çakmakçı (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan altı ifadeli ve tek boyutlu ölçek kullanılmıştır.

Tüm ölçeklerde katılım dereceleri beşli Likert (1 = Hiç katılmıyorum, 5 = Tamamen katılıyorum) ile ölçülmüştür.

3.3. Analiz Stratejisi

Çalışmanın hipotezlerini test etmeden önce analizlere yönelik temel varsayımlar kontrol edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak normal dağılım varsayımı değişkenlerin çarpıklık (-0,175 ile 0,934) ve basıklık katsayısı (-1,374 ile -0,729) ile 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. Sınırlandırılmış model ile sınırlandırılmamış model arasındaki ki-kare farkı anlamsız olması ($\Delta\chi^2 = 36,08$, $\Delta sd = 25$, $p > 0,05$), katılımcı yanlılığının eşit dağıldığı, dolayısıyla ortak yöntem varyans probleminin olmadığını göstermektedir (Simmering et al., 2015). Ölçüm modelinin bileşim ve ayrışım geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile kontrol edilmiştir. DFA, değişkenlerin faktör yüklerinin 0,637 ile 0,911 arasında değiştiğini göstermektedir. Açıklanan ortalama varyansları (0,570 ile 0,769), bileşim geçerliliği (0,887 ile 0,945) ve paylaşılan en fazla varyansları (0,047 ve 0,266) ölçüm modelinin yakınsak-bileşim (convergent) geçerliliğinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2019; Henseler vd., 2015). Oluşturulan ölçüm modeli veri setine iyi uyum göstermektedir ($\chi^2 = 355,135$, $sd = 269$, $\chi^2 / sd = 1,320$, $CFI = 0,945$, $SRMR = 0,073$, $RMSEA = 0,047$, $PClose = 0,612$).

4. Bulgular

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 1 değişkenlerin ortalama, standart sapma, korelasyon katsayıları ve iç güvenilirlik değerlerini göstermektedir. Sonuçlar katılımcıların sosyotelizme maruz kalma genel algılarının orta değer olan üçten yüksek olduğunu göstermektedir. Dışlanma, işten ayrılma niyeti ve örgütsel seslilik algıları ise orta değerden düşüktür.

Sosyotelizme maruz kalma ile dışlanma ve işten ayrılma niyeti arasında orta seviye anlamlı pozitif korelasyon vardır. Dışlanma ile örgütsel seslilik algısı arasında ise negatif ve anlamlı korelasyon söz konusudur. Son olarak dışlanma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı düşük orta seviye korelasyon söz konusudur.

Tablo 1. Ortalama, korelasyon ve Cronbach's Alfa değerleri

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	1	2	3	4
Sosyotelizme maruz kalma	3,10	0,94	(0,902)			
Dışlanma	2,66	0,92	0,433**	(0,945)		
Seslilik	2,74	0,88	-0,034	-0,234**	(0,886)	
İşten ayrılma niyeti	2,44	0,94	0,560**	0,491**	-0,145	(0,906)

**p<0,01

4.2. Hipotez Testi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla regresyon temelli yol analizi yöntemini kullanan ve Hayes (2013) tarafından geliştirilen SPSS PROCESS Makrosu (Model 14) kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesi için öncelikle tüm değişkenler standardize edilmiş, sonrasında ise bağımsız değişken ile düzenleyici değişkenin çarpımından oluşan üçüncü bir değişken elde edilmiştir.

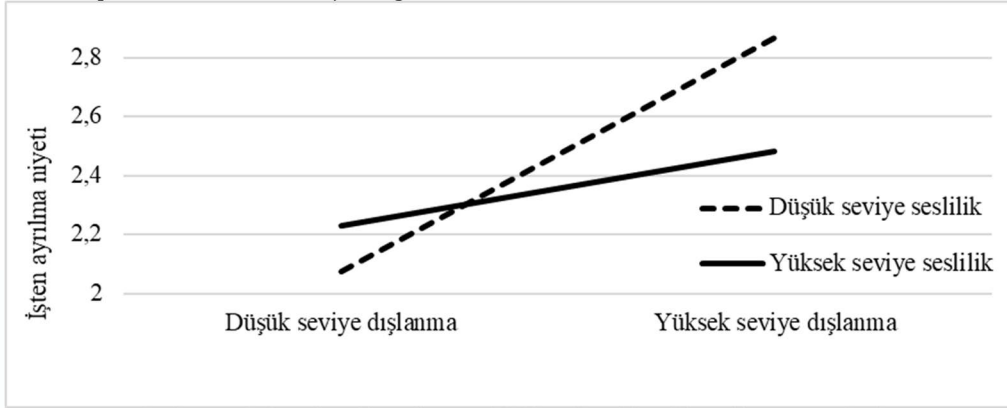
Tablo 2 analiz sonuçlarını göstermektedir. Sonuçlara göre sosyotelizme maruz kalma örgütsel dışlanmayı pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Benzer şekilde sosyotelizme maruz kalma, işten ayrılma niyetini de pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif anlamlı etkisi söz konusudur. Örgütsel sesliliğin işten ayrılma üzerinde anlamlı bir etkisi yokken, dışlanma ile örgütsel sesliliğin etkileşiminden oluşan etkileşim değişkeninin ise işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi söz konusudur. Ayrıca koşullu dolaylı etki analizi sosyotelizme maruz kalmanın dışlanma aracılığı ve sesliliğin düzenleyici etkisiyle işten ayrılma niyetini etkilediğini göstermektedir. Sosyotelizme maruz kalmanın işten ayrılma üzerindeki doğrudan etkisi ($\beta = 0,43$, $SE = 0,07$, $p = < 0,05$), aracı ve düzenleyici değişkenler modele girdiğinde düştüğü için ($\beta = 0,18$, $BootSE = 0,05$, $BootLLCI = -0,07$, $BootULCI = 0,30$) kısmi dolaylı etkiden söz edilebilir. Sonuçlara göre araştırmanın H_1 , H_2 ve H_3 numaralı hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 2. Regresyon temelli yol analizi sonuçları

Değişkenler	β	SE	p	R ²	LLCI	ULCI
Bağımlı değişken: Dışlanma						
Sabit	-1.31	0.22	.00	.18	-1.75	-0.86
Sosyotelizme maruz kalma	0.42	0.07	.00		0.26	0.57
Bağımlı değişken: İşten ayrılma niyeti						
Sabit	1.07	0.21	.00	.41	0.65	1.49
Sosyotelizme maruz kalma	0.43	0.07	.00		0.28	0.57
Dışlanma (D)	0.28	0.08	.00		0.11	0.45
Seslilik (S)	-0.06	0.07	.26		-0.20	0.07
D x S	-0.16	0.07	.03		-0.32	-0.01
Koşullu dolaylı etki						
	Seslilik		Boot		Boot	Boot
	Ortalama	Etki	SE		LLCI	ULCI
	-0.88	0.18	0.05		0.07	0.30
	0.00	0.11	0.04		0.04	0.21
	0.88	0.05	0.15		0.04	0.17

LLCI: En düşük güven aralığı, ULCI: En yüksek güven aralığı, Boot (Bootstrap): Ön yükleme (5000)

Düzenleyici etkinin nasıl olduğunu görmek amacıyla düşük ve yüksek seslilik seviyelerine göre etkileşim grafiği çizilmiştir. Grafik incelendiğinde düşük dışlanma seviyelerinde işten ayrılma niyetinin düşük olduğu, örgütsel dışlanmanın belli bir seviye ulaştığında ise sesi az çıkan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, sesi yüksek çıkanlara göre daha fazla arttığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle örgütsel sesliliğin yüksek olması, sosyotelizme maruz kalmanın dışlanma aracılığıyla işten ayrılma üzerindeki pozitif etkisini ılımlaştırdığı ifade edilebilir.



Şekil 1. Dışlanma ile örgütsel seslilik etkileşim etkisi

5. Sonuç ve Öneriler

Çalışmada sosyotelizme maruz kalmanın dışlanma aracılığıyla işten ayrılma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca dışlanmanın aracılık etkisi varken örgütsel sesliliğin düzenleyici etkisi olup olmadığı da araştırılmıştır.

Tanımlayıcı istatistikler, çalışanların sosyotelizme maruz kalma algısının yüksek olduğunu, diğer değişkenlere yönelik algıların ise düşük olduğunu göstermektedir. Sosyotelizme maruz kalma, dışlanma ve işten ayrılma arasında pozitif korelasyonlar söz konusuysen dışlanma ile seslilik arasında negatif bir korelasyon söz konusudur.

Bulgular sosyotelizme maruz kalan çalışanlarda işten ayrılma niyetinin ve dışlanma algısının oluştuğunu göstermektedir. Ayrıca sosyotelizme maruz kalan çalışanların işten ayrılma niyetlerine örgütsel dışlanma kısmi aracılık etmektedir.

Sosyotelizme maruz kalma konusu son zamanlarda örgütsel değişkenlere yönelik olarak incelenmektedir. Bu nedenle sosyotelizme maruz kalmanın dışlanma ve işten ayrılma üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalara rastlanmamıştır. Ancak Maftai ve Măirean (2023) yılında yaptıkları çalışmada sosyotelizme maruz kalmanın yalnızlık aracılığıyla psikolojik rahatsızlıklara yol açabileceğini göstermişlerdir. Stevic & Matthes (2023) sosyotelizme maruz kalmanın arkadaşlık tatminini negatif olarak sosyal izolasyonu ise pozitif olarak etkilediğini göstermiştir. Özellikle bu sonuç Williams'ın (2009) Zamansal İhtiyaç-Tehdit Modeli ile uyumludur. Model dışlanmanın bireyler üzerindeki etkilerinin zamansal olarak değiştiğini ifade etmektedir. Bireyler dışlanmanın sonucunda ilk olarak acı ve sıkıntı hissederken, ilerleyen aşamalarda dışlanmayı anlama ve başa çıkmaya çalışarak davranış değiştirebilirler. Üçüncü aşamada ise uzun süreli dışlanmalarda çaresizlik, depresyon ve yabancılaşma yaşarlar. Bu model sosyal bilgiyi işleme kuramı ile de örtüşmektedir. Tüm sonuçlar teorik olarak ele alındığında çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerin iletişimleri esnasında sıklıkla sosyotelizme maruz kalan birey, bir süre sonra bu davranışları dışlanma olarak yorumlayabilecektir. Dışlanmanın uzun vadede depresyon, çaresizlik ve yabancılaşma gibi ciddi etkileri sonucunda birey işten ayrılmayı düşünebilecektir.

Son olarak düzenleyici etki analizi, sosyotelizme maruz kalarak dışlandığını düşünen çalışanların bu duruma seslerini çıkardıklarında işten ayrılma niyetlerindeki artış azalmaktadır. Özellikle sessiz kalan çalışanlarda sosyotelizme maruz kalmanın dışlanma aracılığıyla işten ayrılma niyetinde yarattığı etki büyüktür.

Çalışmanın birtakım kısıtları söz konusudur. Öncelikle çalışma kesitsel olarak yapıldığı için sadece araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi göstermekte, yordayıcı etkiyi doğrulayamamaktadır. Dolayısıyla, araştırmaya konu ilişkilerin uzamsal çalışmalarla test edilmesi gerekmektedir.

Kaynakça

- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D., & Klesh, J. R. (1983). Assessing the attitudes and perceptions of organizational members. In S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann (Eds.), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices* (pp. 71–138). John Wiley & Sons.
- Capilla Garrido, E., Issa, T., Guti Errez Esteban, P., & Delgado, C. (2017). A descriptive literature review of phubbing behaviors. *Heliyon*, 7, e07037. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07037>
- Çetin, Ş., & Çakmakçı, C. (2012). ÇALIŞAN SESLİLİĞİ ÖLÇEĞİNİ TÜRKÇEYE UYARLAMA ÇALIŞMASI. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 22(2), 1.
- Chotpitayasunondh, V., & Douglas, K. M. (2016). How “phubbing” becomes the norm: The antecedents and consequences of snubbing via smartphone. *Computers in Human Behavior*, 63, 9–18. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.018>
- Chotpitayasunondh, V., & Douglas, K. M. (2018). The effects of “phubbing” on social interaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(6), 304–316. <https://doi.org/10.1111/JASP.12506>
- Conger, J. A. (2010). *The charismatic leader: Behind the mystique of exceptional leadership. The Jossey-Bass management series.* 352.
- Davey, S., Davey, A., Raghav, S. K., Singh, J. V., Singh, N., Blachnio, A., & Przepiórkaa, A. (2018). Predictors and consequences of “Phubbing” among adolescents and youth in India: An impact evaluation study. *Journal of Family and Community Medicine*, 25(1), 35–42. https://doi.org/10.4103/JFCM.JFCM_71_17

- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? <https://doi.org/10.5465/Amj.2007.26279183>, 50(4), 869–884. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>
- Fatima, T., Bilal, A. R., & Imran, M. K. (2019). Workplace Ostracism and Employee Reactions among University Teachers in Pakistan. *The Qualitative Report*, 24(11), 2759–2777. <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol24/iss11/6>
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The Development and Validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348–1366. <https://doi.org/10.1037/A0012743>
- 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>
- Franchina, V., Abeele, M. Vanden, van Rooij, A. J., Lo Coco, G., & De Marez, L. (2018). Fear of Missing Out as a Predictor of Problematic Social Media Use and Phubbing Behavior among Flemish Adolescents. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(10). <https://doi.org/10.3390/IJERPH15102319>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2019). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (8th ed., Vol. 8th). Cengage Learning.
- 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.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. The Guildford Press.
- 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>
- Karadağ, E., Tosuntaş, Ş. B., Erzen, E., Duru, P., Bostan, N., Şahin, B. M., Çulha, I., & Babadağ, B. (2015). Determinants of phubbing, which is the sum of many virtual addictions: A structural equation model. *Journal of Behavioral Addictions*, 4(2), 60–74. <https://doi.org/10.1556/2006.4.2015.005>
- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling, 3rd ed. In *Principles and practice of structural equation modeling, 3rd ed.* Guilford Press.
- Ladelsky, L. K., & Lee, T. W. (2023). Is someone listening to me? The effect of employees' perception of managers' virtual listening behaviour on turnover behaviour in the high-tech sector during the Covid-19 pandemic. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3997>
- Maftai, A., & Măirean, C. (2023). Put your phone down! Perceived phubbing, life satisfaction, and psychological distress: the mediating role of loneliness. *BMC Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01359-0>
- Noor, S., & Abbas, M. (2024). Workplace ostracism and employees' affective commitment: testing the role of resource depletion and psychological safety. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2331087. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2331087>
- Roberts, J. A., & David, M. E. (2017). Put down your phone and listen to me: How boss phubbing undermines the psychological conditions necessary for employee engagement. *Computers in Human Behavior*, 75, 206–217. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.05.021>
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- 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>
- Stevic, A., & Matthes, J. (2023). Co-present smartphone use, friendship satisfaction, and social isolation: The role of coping strategies. *Computers in Human Behavior*, 149. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2023.107960>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178–190. <https://doi.org/10.2307/1556375>
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). HELPING AND VOICE EXTRA-ROLE BEHAVIORS: EVIDENCE OF CONSTRUCT AND PREDICTIVE VALIDITY. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108–119. <https://doi.org/10.2307/256902>
- Williams, K. D. (2009). Ostracism. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 41, pp. 275–314). Elsevier. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)00406-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)00406-1)
- Yousaf, S., Imran Rasheed, M., Kaur, P., Islam, N., & Dhir, A. (2022). The dark side of phubbing in the workplace: Investigating the role of intrinsic motivation and the use of enterprise social media (ESM) in a cross-cultural setting. *Journal of Business Research*, 143, 81–93. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.043>

4. OTURUM

Teknoloji Farkındalığı

Esnek Çalışma Algısının, Dijital ve Çevik Örgüt Kültürünün Teknoloji Kullanımı Üzerindeki Etkisi: Çalışanların Perspektifinden Bir İnceleme

Dr. Öğr. Üyesi Gökçe AKDEMİR ÖMÜR

İstanbul Üniversitesi, gakedmir@istanbul.edu.tr

Doç. Dr. Mesut ÖZTIRAK

İstanbul Medipol Üniversitesi, mesut.oztirak@medipol.edu.tr

Doç. Dr. Ayşe Meriç YAZICI

İstanbul Gelişim Üniversitesi, ayazici@gelisim.edu.tr

Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU

Mersin Üniversitesi, huseyinciceklioglu@gmail.com

Özet

Bu çalışmanın amacı, esnek çalışma algısının dijital ve çevik örgüt kültürleriyle etkileşimini ve bu etkileşimin teknoloji kullanımına olan etkilerini çalışanların perspektifinden incelemektir. Araştırma, İstanbul Avrupa Yakası'ndaki farklı sektörlerde (teknoloji, finans, eğitim, sağlık) faaliyet gösteren 382 çalışandan toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Veriler yapılandırılmış anketler kullanılarak toplanmış ve ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında doğrulayıcı faktör analizi (DFA), madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha yöntemleri, korelasyon analizi ve yol analizi yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada esnek çalışma ($r=0,46$; $p<0,05$) ve dijital ve çevik organizasyon kültürü ($r=0,31$; $p<0,05$) değişkenleri ile teknoloji kullanımı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilirken, esnek çalışma algısının teknoloji kullanımı algısı üzerinde ise pozitif yönlü ve anlamlı etki olduğu görülmüştür ($\beta=0,17$; $t=2,66$; $p<0,05$). Çalışmada ayrıca, dijital ve çevik örgüt kültürünün teknoloji kullanımı algısı üzerinde anlamlı etkisi olduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,36$; $t=5,51$; $p<0,05$). Çalışmanın sonuçlarına göre, esnek çalışma algısı ile dijital ve çevik örgüt kültürleri, çalışanların teknoloji kullanımı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Esnek Çalışma Algısı, Dijital Örgüt Kültürü, Çevik Örgüt Kültürü, Teknoloji Kullanımı

1. Giriş

2020 yılı ve sonrasında iş dünyası, hızla değişen teknoloji ve dijitalleşmenin etkisiyle radikal bir dönüşüm yaşamaktadır. Esnek çalışma modelleri, dijital ve çevik örgüt kültürleri, bu dönüşüm sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların bu yeni iş dinamiklerine uyum sağlaması ve teknoloji kullanımına yönelik tutumları, örgütlerin sürdürülebilir başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, esnek çalışma algısının dijital ve çevik örgüt kültürü ile nasıl etkileştiği ve bu etkileşimin teknoloji kullanımını nasıl şekillendirdiği, güncel bir araştırma konusu olarak öne çıkmaktadır.

Esnek çalışma algısı, çalışanların iş-yaşam dengesi, zaman yönetimi ve iş verimliliği üzerindeki algılarını yansıtırken, dijital ve çevik örgüt kültürü, inovasyon, hız ve adaptasyon kabiliyeti ile karakterizedir. Bu iki kültürel yapı, çalışanların teknoloji kullanımını nasıl benimsediğini ve bu teknolojileri ne kadar etkili kullandığını belirlemede anahtar bir rol oynamaktadır. Özellikle Covid 19 pandemi dönemi ve sonrasında hızla yaygınlaşan esnek çalışma modelleri, dijital dönüşümü ve çevik yöntemleri daha da önemli hale getirmiştir. Örneğin, 2022'de yapılan bir araştırmada, esnek çalışma modeli benimseyen örgütlerde çalışanların %85'inin dijital araçları daha etkin kullandığı, buna karşın geleneksel çalışma modellerine bağlı örgütlerde bu oranın %60 seviyelerinde kaldığı saptanmıştır (United Nations, 2023).

Dijital ve çevik örgüt kültürü, teknolojik yeniliklerin benimsenmesinde ve yaygınlaşmasında itici bir güçtür. Bu kültürler, çalışanların sürekli öğrenme ve kendini yenileme becerilerini teşvik ederken, aynı zamanda örgütün hızlı karar almasını ve değişen koşullara hızlı adapte olmasını sağlamaktadır. 2023 yılında Avrupa'da gerçekleştirilen bir anket çalışmasında, dijital ve çevik örgüt kültürüne sahip örgütlerde çalışanların %78'inin, teknolojik yenilikleri hızlıca benimseyerek günlük iş süreçlerinde uyguladığı belirlenmiştir (McKinsey, 2023; Öztirak, 2023). Bu oran, geleneksel örgüt kültürüne sahip örgütlerde %55 civarında kalmıştır. Bu durum, dijital ve çevik kültürün teknoloji kullanımını nasıl olumlu yönde etkilediğini açıkça göstermektedir.

Öte yandan, esnek çalışma algısı ve teknoloji kullanımı arasındaki ilişki de önemli bir inceleme alanıdır. Esnek çalışma modeli, çalışanlara zaman ve mekan bağımsızlığı sunarak, iş süreçlerinde dijital teknolojilerin kullanımını zorunlu hale getirmiştir. Esnek çalışma algısı yüksek olan çalışanlar, dijital araçları daha etkin ve verimli bir şekilde kullanma eğilimindedir. Bu durum, çalışanların iş verimliliğini artırırken, aynı zamanda teknolojiye olan güvenlerini de pekiştirmektedir. Yapılan araştırmalara göre, esnek çalışma algısı ile dijital araçların etkin kullanımı arasında %68'lik pozitif bir korelasyon bulunmaktadır (Sirait ve Nugroho, 2021). Bu bilgiler ışığında bu çalışma, hem esnek çalışma modellerinin hem de dijital ve çevik kültürlerin, teknoloji kullanımını nasıl şekillendirdiğini karşılaştırmalı bir analiz ve istatistiklerle ele almayı amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Esnek Çalışma Algısı

Esnek çalışma kavramı, bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen çarpıcı değişim ve gelişmelerin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Esnek çalışma kavramının temelini, mevcut durumlara ayak uydurabilmek oluşturmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (ILO) göre esnek çalışma kavramı; ekonomik, sosyal ve teknolojik durumlara, belirlenen işgücü piyasasının ayak uydurabilmesiyle ilgili katılığı ya da esnekliği tanımlamaktadır (Bayrak, 2015). Diğer bir ifade ile bireylerin yaptıkları işlerin zamanlaması üzerinde kontrole sahip olması olarak ifade edilebilmektedir. Esneklik kavramı en nihayetinde örgütler adına; kuralların esnetilmesi ve daha az düzenleme, işverenler adına; işten çıkartma ve çalıştırma esnekliği ve çalışanlar açısından ise; çalışma şart ve türlerini iş-yaşam dengesini oturtabilmek adına kendi özerk durumları çerçevesinde uyarlayabilmeleri olarak ifade edilmektedir (Demir ve Gerşil, 2008).

İlgili alan yazın incelendiğinde çeşitli esnek çalışma modellerinin olduğu görülmektedir. Bunlar şu şekildedir:

- **Part-Time Çalışma:** Esnek çalışma modelleri incelendiğinde, en geniş uygulama alan ve kitlesine sahip olan türün part-time çalışma modeli olduğu görülmektedir. Part-time çalışma OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) tarafından "gönüllülük esasına dayanan ve tam zamanlı çalışma sürelerinden daha kısa süreli olan çalışma şekli" (Méda, 2004); ILO (1996) (Uluslararası Çalışma Örgütü) tarafından ise, işveren ve çalışanlar arasındaki karşılıklı anlaşmalar neticesinde oluşturulan ve normal çalışma sürelerinden daha az bir süreyi kapsayan çalışma şekli olarak tanımlanmaktadır.
- **Tele Çalışma:** Çalışma ortamından uzakta, çalışma arkadaşlarından ayrı bir şekilde gerçekleştirilen çalışma modelidir. Evden çalışmaya benzer bir şekilde tele çalışma şekli, özellikle kadınlar ve erişkinler gibi eve bağımlı olan bireylerce tercih edilmesi ve faydalı görülmesi gibi katkılarının yanı sıra işgücüne de katılımı ciddi oranda arttırmaktadır (Parkkola, 2003).
- **Evde Çalışma:** ILO (Uluslararası Çalışma Örgütü) tarafından evde çalışma; örgütün, işverenin ya da çalışanların çalışacakları yeri kendilerine bıraktıkları yer olarak tanımlanmakta olup bu yer genellikle çalışanların evleri olmaktadır. Evde çalışma modeli adına gerek duyulan hammadde, araç ve gereçler örgüt, işveren ya da çalışanlar tarafından karşılanmaktadır (Tozlu, 2011).
- **İş Paylaşımı:** İşten çıkartmaları engelleyebilmek adına çalışanların iş sürelerinin kısaltılması ve tam zamanlı bir işin en az iki çalışan arasında paylaşılmasıyla gerçekleştirilen çalışma şeklidir (Robbins ve Judge, 2007). İş paylaşımında gerçekleştirilecek işler ve akabinde elde edilecek ücret ve sosyal haklar gibi konularda da adil paylaşımlar yapılmakta ve bu paylaşımlar iş sözleşmeleriyle belirlenmektedir (Thakur vd., 2018).
- **Çağrı Üzerine Çalışma:** İşlerin yoğunluk gösterdiği dönemlerde çalışan havuzundan çalışan temini esasına dayanan çalışma şeklidir. Çağrı üzerine çalışma şekli genellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren otel ve lokanta işletmelerinde sıklıkla uygulanmaktadır (Özdemir ve Parlak, 2011).
- **Ödünç İş İlişkisi:** Genel geçer iş ilişkisi olarak da adlandırılmakta olup, çalışanların kendi işverenlerinin rızası ve belirli bir iş sözleşmesi karşılığında geçici süreyle başka bir örgütte çalışmasıdır (Tilev, 2018).

2.2. Dijital ve Çevik Örgüt Kültürü

Dijital örgüt kültürü, bir organizasyonun dijital teknolojileri benimseme ve bunları iş süreçlerine entegre etme biçimini etkileyen değerler, inançlar ve davranış normlarının toplamıdır. Bu kültür, çalışanların dijital araçları kullanma, yenilik yapma ve değişime uyum sağlama konusundaki tutumlarını şekillendirmektedir. Dijital örgüt kültürü, işbirliğini teşvik eden, sürekli öğrenmeyi destekleyen ve hızlı adaptasyonu mümkün kılan bir ortam yaratmaktadır. Bu bağlamda, dijitalleşme süreci, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında önemlidir. Çalışanların dijital becerilerini geliştirmeleri, ekip çalışmasına yatkınlık göstermeleri ve yenilikçi çözümler üretebilmeleri, dijital örgüt kültürünün temel unsurlarıdır (Cameron ve Quinn, 2006).

İnovasyon, strateji, pazar payı ve teknoloji, işletmeler için önemli değişkenlerdir, ancak benzersiz bir organizasyon kültürü de şirketlerin rakiplerinden sıyrılmasını sağlar. Dijital örgüt kültürü aracılığıyla bir sistem kurmak, çalışanların olayları değerlendirmelerine, bir değerlendirme sistemi oluşturmalarına ve sürekliliği sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Güçlü bir organizasyon kültürüne sahip olmak, bu kültüre uyum sağlayacak kişilerle çalışmayı gerektirir. Kültür, bir organizasyonda açıkça belirtilmeyen sosyal bir düzen olup davranışları geniş ölçüde yönlendirir (Groysberg vd., 2018). Bu bağlamda, dijitalleşme sürecinde organizasyon kültürünün dijital bir anlayışla düzenlenmesi önemlidir. Gelişen teknolojilere yanıt olarak, organizasyonlar, ileri teknolojileri işlerine entegre etmek için çalışma kültürlerini daha üst bir seviyeye çıkarmalıdır (Tilson vd., 2010; Zhen vd., 2021). Çoğu şirket, dijital hedeflerine ulaşmanın, kültürlerini dönüştürmelerine bağlı olduğunu bilmektedir (Haffke vd., 2017). Örgütler, dijital dönüşümde başarılı bir örgüt kültürü oluşturmayı aşağıdaki ilkelere dayanarak öngörmektedir (Trushkina vd., 2020):

- Kurumsal çevre (vizyon ve değerler, personel gelişim yöntemleri, araçlar ve kaynaklar, liderlik, resmi olmayan iletişim, örgütsel yapı, personel gelişimi, performans yönetimi) kurumsal gelişim stratejilerini uygulamak ve istenen davranışları teşvik etmek için oluşturulmalıdır.
- Takımlar ve çalışanlar, sonuç odaklı çalışır. Örgütün hedeflerine bağlıdırlar ve bu doğrultuda gereken her şeyi yapmaya hazırdırlar.
- Çalışanlar, kurumsal stratejinin geliştirilmesi için çalışır.

Dijital kültürün oluşumunda önemli bir nokta, çalışanların dijital verimlilik eğitimine katılımının gerekliliğidir. Bu bağlamda, yöneticilerin veya liderlerin dijital girişimleri desteklemesi ve çalışanları motive etmesi büyük bir rol oynamaktadır. Dijital kültür ortamı, çalışanların mesai saatleri dışında dijital araçları kullanmaları için teşvik edildiği bir araştırma ortamı aracılığıyla yaratılır (Jantti ve Hyvarinen, 2018).

Çevik örgüt kültürü, değişen piyasa koşullarına hızlıca uyum sağlamak, müşteri ihtiyaçlarını önceliklendirmek ve yenilikçiliği teşvik etmek için esnek, işbirlikçi ve sürekli iyileşmeye odaklanan bir organizasyon yapısını ifade etmektedir.

Bu kültürde, küçük, otonom takımlar, açık iletişim ve geri bildirim döngüleri aracılığıyla etkin bir şekilde çalışır; böylece hızlı karar alma süreçleri ve adaptasyon yetenekleri gelişir (Känsälä ve Tokumaru, 2023).

Çevik örgüt kültürü, hızla değişen piyasa koşullarına uyum sağlamak için esneklik, müşteri odaklılık ve sürekli iletişim üzerine kurulu bir yaklaşımdır. Küçük, otonom takımların etkinliğini artırdığı bu kültürde, yenilikçilik teşvik edilirken süreçler sürekli olarak gözden geçirilip iyileştirilir. Müşteri geri bildirimlerine hızlı yanıt verme yeteneği, organizasyonların rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olurken, hata yapma korkusuyla denemeye açık bir atmosfer, öğrenme ve gelişim sürecini destekler (Kuchel vd., 2023).

Çevik bir organizasyonda çeşitli alanlarda yetkin insanlara sahip olmak, birçok önemli unsurdan kaynaklanan bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Öncelikle, karar süreçlerinin merkezden uzaklaştırılması, ekiplerin kendi kendine daha etkin bir şekilde karar alabilmelerini sağlamaktadır. Yüksek düzeyde esneklik, değişen koşullara hızla adapte olabilmeye yeteneği kazandırarak, ekiplerin hızlı bir şekilde yeni stratejiler geliştirmesine yardımcı olmakta ve takip edilecek belirli planların olmaması, ekiplerin yaratıcı ve yenilikçi çözümler üretme özgürlüğünü artırmaktadır.

Çevik şirketler, liderlik ve işbirliğine dayanan bir anlayış benimseyerek, kendi kendini organize eden ekiplerin oluşturulmasına odaklanmaktadır. Bu yapı, bilginin yatay bir şekilde akmasını sağlar (Ajayi ve Udeh, 2024). Yüz yüze iletişim ve işbirliği, bilgi paylaşımını ve koordinasyonu kolaylaştırırken, ekip içinde güçlü bir sinerji yaratır. Ekip çalışmasına yapılan vurgu, bireylerin etkileşimde bulunmalarını ve fikir alışverişinde bulunmalarını ve süreçlerin hızlı bir şekilde değişmesi ve adaptasyonu mümkün hale getirmesini sağlamaktadır.

Şeffaf bir yönetim anlayışı benimsemek, karışıklıkları azaltırken uyum ve işbirliğini artırır. Bu bağlamda, ekip üyeleri arasında kurulan güven ilişkileri, motivasyonu yükseltir ve ortak hedeflere ulaşma yönünde güçlü bir bağlılık oluşturur. Sonuç olarak, çevik organizasyonlar, sürekli öğrenme ve gelişim odaklı bir kültür benimseyerek, değişim ve belirsizlikle başa çıkma yeteneklerini güçlendirir. Bu unsurlar bir araya geldiğinde, çevik ekipler daha dinamik, verimli ve yenilikçi bir şekilde çalışabilirler (Magistretti ve Trabucchi, 2024).

Organizasyonun çevik bir zihniyete sahip olması için, üyelerin bu yaklaşımı benimsemesi ve sürekli gelişime adanması son derece önemlidir. Başarılı bir çevik dönüşüm, üyelerin bu zihniyeti içselleştirmesini gerektirir. Çevik zihniyet, belirli bir seviyede kalmak yerine sürekli olarak ilerlemeye, sorunlardan kaçmak yerine onlarla yüzleşmeye ve üstesinden gelmeye odaklanmaktadır (AlSaied ve Alkhoraif, 2024). Geleneksel zihniyetin tehdit olarak algıladığı durumlar, çevik zihniyet tarafından fırsat olarak değerlendirilir. Sürekli iyileştirme hedefi, çevik ideolojinin temelini oluşturur; bu nedenle, hata yapan üyeler cezalandırılmaz. Hatalar, sürekli iyileşme sürecinin doğal bir parçasıdır ve önemli olan, bu hatalardan öğrenmek ve geri bildirim yoluyla gelişmektir (Daraojimba vd., 2024).

2.3. Teknoloji Kullanımı

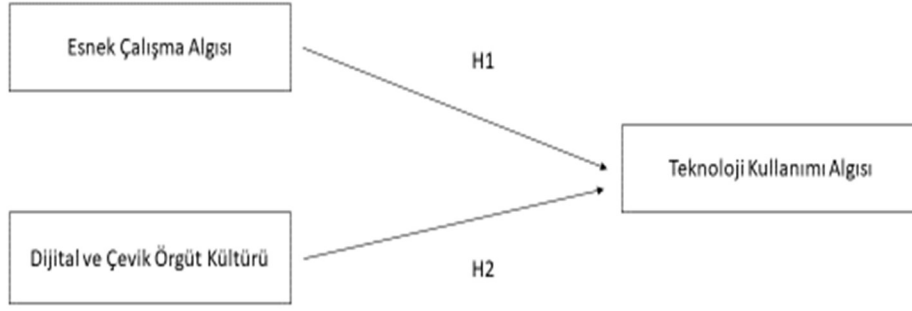
Dijital çağda teknoloji kullanımı, örgüt kültürü ve çeviklik üzerinde derin etkilere sahip olmuştur. Teknolojinin hızla gelişmesi, çalışanların iş yapma biçimlerini değiştirmekte ve daha çevik organizasyonlar yaratma ihtiyacını artırmaktadır. 2020'li yıllarda çalışanlar teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilen, bilgiye hızla erişebilen ve bu bilgiyi iş süreçlerine entegre edebilen bireyler olarak öne çıkmaktadır (Deng ve Yu, 2023).

Teknolojinin sağladığı araçlar, iletişimi ve işbirliğini kolaylaştırarak yatay hiyerarşilerin benimsenmesine olanak tanımaktadır. Çalışanlar, bulut tabanlı platformlar ve iletişim uygulamaları aracılığıyla birbirleriyle daha etkili bir şekilde etkileşimde bulunmakta, bu da ekiplerin kendi kendini organize etmesine yardımcı olmaktadır. Bu durum, çevik bir örgüt kültürünün temellerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Çünkü bilgi akışının hızlı ve şeffaf olması, süreçlerin daha verimli bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır (Strzelecki, 2023). Ayrıca, dijital araçlar, çalışanların sürekli öğrenme ve gelişim fırsatlarını artırmaktadır. Çevik organizasyonlar, çalışanların yeni beceriler edinmesini teşvik etmekte ve bu sayede, değişen piyasa koşullarına hızlıca adapte olabilmeye bir yapı oluşturmaktadır. Hataların öğrenme fırsatı olarak değerlendirildiği bu ortamda, çalışanlar risk almaktan çekinmez ve yenilikçi çözümler üretmeye teşvik edilmektedir (Hazzam ve Wilkins, 2023). Dijital çağda teknoloji kullanımı, çalışanların çevik bir örgüt kültüründe daha etkili olmasını sağlamaktadır. Bu süreç, sadece bireylerin değil, aynı zamanda organizasyonların da sürekli olarak gelişmesine ve dönüşmesine katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, teknolojiye entegrasyon ve çevik bir yaklaşım, modern iş dünyasında başarının anahtarı haline gelmektedir.

Dönüşen küresel pazarlar ve teknolojik yenilikler, örgütlerin bambaşka bir evrene geçiş yapmalarına sebebiyet verdiği görülmektedir. Dijital dönem olarak da adlandırılan bu süreç, örgüt kültürü kavramının da kökten değişim yaşaması anlamına gelmektedir (Nambisan vd., 2017). Fakat bu noktada teknolojik yeniliklerin de örgüte uyumlaştırılabilmesi adına örgüt kültürlerinin önemli bir unsur olduğunu unutmamak gerekmektedir (Yoo vd., 2010). Bir başka ifade ile teknolojik dönüşümleri yaşayan örgütlerin örgüt kültürlerini de bu durumla uyumlaştırmaları yaşam sürekliliği adına önemli olmaktadır. Çünkü örgüt kültürü, çalışanlarca paylaşılan ortak değerleri anlamına gelmekte ve bu bağlamda örgüt adına en önemli kavramların başında yer almaktadır (Punnet ve Ricks, 1990).

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmanın amacı, esnek çalışma algısının dijital ve çevik örgüt kültürleriyle etkileşimini ve bu etkileşimin teknoloji kullanımına olan etkilerini çalışanların perspektifinden incelemektir. Hipotez modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Araştırma modeline göre aşağıdaki hipotezler test edilecektir:

H1: Esnek çalışma algısının teknoloji kullanımı algısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Dijital ve çevik örgüt kültürünün teknoloji kullanımı algısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

3.1. Veri Toplama Araçları ve Örneklem

Araştırma, İstanbul Avrupa Yakası'ndaki farklı sektörlerde (teknoloji, finans, eğitim, sağlık) faaliyet gösteren 382 çalışandan toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. Veriler anket formu ile toplanmıştır. Bu form demografik özellikler, esnek çalışma, dijital ve çevik örgüt kültürü ve teknoloji kullanımı olmak üzere dört yapı kategorisinden oluşmaktadır. Demografik özellikler altı sorudan oluşmaktadır. Esnek çalışma algısını ölçmek amacıyla Akpolat ve Çetin'den (2020) tarafından yapıdan kaynaklı esneklik ve zamansal esneklik olmak üzere iki boyut kapsamında 8 maddeden oluşan Esnek Çalışma Algısı ölçeğinin kullanımı tercih edilmiştir. Zincirkıran ve Tiftik (2014) tarafından geliştirilen ve Aksoy'un (2018) Türkçeleştirmiş olduğu tek boyuttan meydana gelen ve 13 maddeden oluşan Teknoloji Kullanım Ölçeğinden yararlanılması uygun görülmüştür. Bununla birlikte Coşar'ın (2020) tarafından çevik örgüt yapısı, çevik ekipler, çevik dönüşüm, dijital dönüşüm ve çevik insan kaynakları olmak üzere 5 boyuttan meydana gelen 33 maddeden oluşan Dijital ve Çevik Örgüt Kültür ölçeği tercih edilmiştir. Anket cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum).

4. Bulgular

4.1. Veri Analizi ve Bulgular

Bu çalışmada verilerin analizinde SPSS 21.0 ve AMOS 22.0 istatistik yazılımlarından yararlanılmıştır. Ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları kapsamında doğrulayıcı faktör analizi (DFA), madde toplam korelasyonu, Cronbach Alpha yöntemleri kullanılmıştır. Tablo 1'de ölçek puanlarına ait betimsel istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 1. Ölçek puanlarına ait betimsel istatistikler

Ölçek ve Altboyutlar	N	Min.	Max.	\bar{X}	SD	Çarpıklık	Basıklık
Esnek Çalışma Algısı	382	1,00	5,00	3,42	0,81	0,096	-0,038
Dijital ve Çevik Örgüt Kültürü	382	1,00	5,00	3,44	0,84	-0,072	0,008
Teknoloji Kullanımı Algısı	382	1,00	5,00	3,54	0,79	-0,248	0,669

Tablo 1'e göre EÇA ölçek puan ortalaması $3,42 \pm 0,81$; DÇÖK ölçek puan ortalaması $3,44 \pm 0,84$ ve TKP puan ortalaması $3,54 \pm 0,79$ olarak tespit edilmiştir. Ölçeklerden elde edilebilecek minimum (1) ve maksimum (5) puanlara göre araştırmaya katılan iş görenlerin esnek çalışma, dijital ve çevik organizasyon kültürü ve teknoloji kullanımı algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

4.2. Değişkenler Arasındaki İlişkiye Ait Bulgular

Tablo 2'de esnek çalışma algısı, dijital ve çevik örgüt kültürü ve teknoloji kullanımı algısı arasındaki Pearson korelasyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 2. Değişkenler arasındaki ilişki

Değişkenler	EÇA	TK	DÇÖK
Esnek Çalışma Algısı	1		
Dijital ve Çevik Örgüt Kültürü	0,456**	1	
Teknoloji Kullanımı Algısı	0,312**	0,394**	1

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

Tablo 2'ye göre esnek çalışma ($r=0,46$; $p < 0,05$) ve dijital ve çevik organizasyon kültürü ($r=0,31$; $p < 0,05$) değişkenleri ile teknoloji kullanımı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3'de araştırmanın yol analizi ve hipotez testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3. Yol analizi sonuçları

Bağımsız değişken	Yol	Bağımlı değişken	B	SE	H	β	t	p	R ²
EÇA		TK	0,003	0,001	1	0,17	2,656	0,008	0,221
DÇÖK		TK	0,001	0,001	2	0,36	5,513	0,000	
		X ² /sd=4,509	SRMR=0,047	GFI=0,902	NNFI=0,911	CFI=0,930	RMSEA=0,096		

1: (Soper, 2024). *: p<0,05 **: p<0,01 DES: Dolaylı Etkiyi Standartlaştır
SBT: Sobel Test İstatistiği R²sı : Dolaylı Etkilerden Kaynaklanan Varyans

H₁ Kabul: Esnek çalışma algısının teknoloji kullanımı algısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır ($\beta=0,17$; t=2,66; p<0,05).

H₂ Kabul: Dijital ve çevik örgüt kültürünün teknoloji kullanımı algısı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır ($\beta=0,36$; t=5,51; p<0,05).

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Sanayi Devrimi ile birlikte örgütün tüm fonksiyonlarının etkin ve verimli olmasını mümkün kılan ilgili dönemin mevcut teknoloji ile uyumlu alternatif iş yapma yöntemlerinin ve çalışma araçlarının sürekli bir gelişim ve değişim süreci kapsamında yenilediği görülmektedir. 2020'lerden itibaren varlığını hissettiren ancak tarifsiz bir yaratıcı yıkımın öznesi olan Kovid 19 pandemisi ile birlikte iş dünyasının katma değer artırıcı değişim parametresinin değişmekte olduğu gözlenmektedir. Parametrelerin merkezinde uygulama düzeyindeki teknolojiyi kullanma becerisi ve ilişki kavramlara olan yakınlık derecesi olduğu görülmektedir. Teknolojik ilerlemelerdeki bu durumun pratikte ve teorikteki yansımaları ilgili alandaki yazında da sıklıkla vurgulanmaktadır.

Teknolojik ilerlemelerin önemli birer hızlandırıcısı olan dijitalleşme ve enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler sadece verinin üretilmesine, işlenmesine ve yayılmasına imkan tanımakla kalmamakta aynı zamanda iletişimin kesintisiz ve anlık sürdürülmesini de kolaylaştırmaktadır. Bu durum örgütlerin rekabet üstünlüğünü sağlamada kullandığı başarı reçetelerinde de etkilerini hissettirmektedir. Örgütlerin mevcudu muhafaza etmenin ötesinde geleceği şekillendirecek proaktif ve reaktif stratejik hedefleri gerçekleştirmek amacıyla farklı odakları önceliklendirdikleri görülmektedir. Bu önceliklerin kapsamı, örgüt yapısı merkezli çözümler üretmenin ötesinde yüksek manevra kabiliyetine sahip çevik örgüt kültürünü destekleyebilen iş süreçlerini uygulamak, iş yapma yöntemlerini benimsemek ve bunlarla uyumlu yönergelere uyabilen çalışanlara sahip olmak olarak şekillenmektedir. Bu durumun doğal bir sonucu olarakta barındırdığı göreceli fırsat-maliyetinin olumlu yönlerinden ötürü esnek çalışmanın örgütler tarafından her geçen gün daha fazla tercih edildiği gözlemlenmektedir. Ayrıca; Kovid 19 pandemisi ile birlikte dijital dönüşüm ivmesinin bir uzantısı olan teknoloji kullanımının, sektörel farklılıklardan bağımsız olarak iş yaşamında önemli bir unsur haline gelmesi dikkat çekici olmaktadır. Söz konusu konjektörün doğal bir sonucu olarak esnek çalışma, dijital ve çevik örgüt kültürü ve teknoloji kullanımı arasındaki etkileşimin tespiti bu araştırmanın temel motivasyonu olmuştur.

Çalışmamızın kapsamında farklı sektörlerden 382 çalışandan alınan veriler doğrultusunda esnek çalışma, dijital ve çevik örgüt kültürü ve teknoloji kullanımı arasındaki örüntüye yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışmamızın bulguları, esnek çalışma algısının ve dijital ile çevik örgüt kültürlerinin çalışanların teknoloji kullanımına olan etkisi konusunda literatüre katkılar sunmaktadır. Çalışanların teknolojiye adaptasyon sürecinde esnek çalışma düzenlemelerinin, çalışanlar üzerindeki olumlu etkisi belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Özellikle pandemi dönemi sonrasında artan esnek çalışma düzenlemeleri, çalışanların iş süreçlerini dijital teknolojilerle entegre etme becerilerini artırmış ve teknolojiyi daha etkin kullanmalarını sağlamıştır. Araştırma neticesinde elde edilen sonuçlar, mevcut literatürle paralellik göstermektedir. Örneğin, Işık ve Uygun (2023) tarafından yapılan çalışmada da esnek çalışma modellerinin, çalışanların teknolojiye adaptasyon süreçlerine katkı sağladığını belirtmektedir.

Araştırma bulguları, esnek çalışma algısının teknoloji kullanımı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir ($\beta=0,17$). Bu bulgu, esnek çalışma modellerinin çalışanların teknolojiye daha hızlı adapte olmalarını sağladığını savunan çalışmalarla uyumludur (Şen, 2024). Dijital ve çevik örgüt kültürünün teknoloji kullanımı üzerindeki etkisine yönelik bulgular hem ilgili literatürdeki gri alanların netleştirilmesi hem de özgün sonuçlar ortaya koyması açısından önem arz etmektedir. Çalışmada dijital ve çevik kültürlerin teknoloji kullanımını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=0,36$). Bu bulgu, dijital dönüşüm süreçlerinin örgütlerde yaygınlaşmasına yönelik yapılan çalışmaları desteklemektedir. Başka bir çalışmada da dijital örgüt kültürünün, çalışanların teknoloji kullanımına olan katkısına dikkat çekilmiştir (Velyako ve Musa, 2023). Dijitalleşen organizasyonlarda, çalışanların daha çevik ve esnek olma gereksinimi artmakta ve bu da teknoloji kullanımını zorunlu hale getirmektedir (Örnek vd., 2023).

Çalışmamız tüme varımcı bir yaklaşımla esnek çalışma, dijital ve çevik örgüt kültürü ve teknoloji kullanımı arasında ilişkilendirmeye ve olası etkinin yönünün tespitine yönelik kurgulanmıştır. Söz konusu analizlere ilişkin bulgular doğrultusunda esnek çalışmanın teknoloji kullanımı ile olumlu yönde anlamlı bir ilişkisi mevcuttur. Bununla birlikte bu ilişkinin aynı zamanda teknolojik iş süreçleri ile uyumlu olmayı da etkilediği görülmüştür. Ayrıca; dijital ve çevik kültürünün ise esnek çalışma ve teknoloji kullanımına uyumlu olmayı destekleyen bir etki yarattığı da tespit edilmiştir. Sonuç olarak; araştırmamızda esnek çalışma, iş süreçlerinde teknoloji kullanımı ve dijital ve çevik örgüt kültürü arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmalar, örgütsel kültürün ve esnek çalışma yöntemlerinin, dijital dönüşüm ve inovasyon süreçlerinde öneme sahip olduğunu göstermektedir. Ajayi ve Udeh (2024), bilgi teknolojileri sektöründe çevik çalışma kültürlerinin, insan kaynakları departmanlarının yenilikçi tedarik zincirini teşvik etmedeki rolünü ele alarak, esnek yapının organizasyonel başarısının anahtarı olduğunu vurgulamaktadır. Çevik yaklaşımlar, ekiplerin hızlı adaptasyon yeteneklerini artırmakta ve iş süreçlerini daha verimli hale getirmektedir. Diğer yandan, Leso vd. (2023) tarafından yapılan araştırma, KOBİ'lerin dijital dönüşüm süreçlerinde örgütsel kültür, yapı ve liderliğin etkileşimini incelemiştir. Bu çalışma, güçlü bir örgüt kültürünün ve esnek yapıların, dijital teknolojilerin benimsenmesini hızlandırdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, etkili liderlik pratiklerinin, dönüşüm sürecini destekleyen önemli bir unsur olduğu belirtilmiştir. Künsälä ve Tokumaru (2023) ise çevik yöntemler ile örgütsel kültür arasındaki etkileşimi incelemiş, çevik uygulamaların kültürel dinamiklerle nasıl örtüştüğünü ortaya koymuştur. Bu bağlamda, çevik yöntemlerin benimsenmesi, örgütsel kültürdeki değişimlerle birlikte ilerlemekte ve bu süreçte iş birliği, iletişim ve öğrenme kültürünün güçlenmesi sağlanmaktadır. Bu çalışmaların birleşimi, organizasyonların hem dijital dönüşüm hem de inovasyon süreçlerinde çevik çalışma kültürlerinin ve örgütsel faktörlerin entegrasyonunun önemini net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, çevik kültürün uygulamadaki zorluklarını ve örgütsel çevikliğin önemini vurgulamaktadır. Kuchel vd. (2023), çevik kültürün pratikte karşılaştığı zorlukları ele alarak, organizasyonların çevik yöntemleri benimsemesinin sadece yapı değil, aynı zamanda insan davranışlarıyla da ilgili karmaşık bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır. Bu zorluklar arasında, geleneksel hiyerarşik yapılarla çevik uygulamalar arasındaki çatışmalar, ekip içi iletişim eksiklikleri ve değişim yönetimi konusundaki dirençler yer almaktadır. Mattajang (2023) ise, dijital çağda örgütsel çevikliğin insan kaynakları uygulamalarıyla nasıl desteklenebileceğine odaklanmıştır. Hızla değişen iş ortamında, esnek insan kaynakları stratejilerinin benimsenmesi, organizasyonların değişime daha hızlı adapte olmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, yetenek geliştirme, esnek çalışma modelleri ve çalışan katılımı gibi uygulamalar, örgütsel çevikliğin temel unsurları olarak öne çıkmaktadır.

Fachridian vd. (2024), hükümet organizasyonlarında dijital dönüşümle başa çıkmak için örgütsel çeviklik stratejilerinin uygulanmasına dair bir inceleme yapmıştır. Bu çalışma, devlet kurumlarının dijital dönüşüm süreçlerinde çevik stratejilerin benimsenmesinin, hizmet kalitesini artırma ve toplumsal taleplere hızlı yanıt verme yeteneğini güçlendirdiğini göstermektedir. Bu üç çalışma, çevik kültür ve uygulamalarının örgütsel başarının yanı sıra değişim yönetiminde karşılaşılan zorlukların aşılmasında önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Çalışmada esnek çalışma, dijital ve çevik örgüt kültürü ve teknoloji kullanımı özelindeki bulguları hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için çalışanlardaki etkisine, örgüt kültürünün etken veya edilgen rolüne ve sektörel farklılıkların olası ilişkilendirmedeki öneminin anlaşılmasına yönelik öneriler sunulmaktadır. İlk olarak, esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanlar üzerindeki olumlu etkisinin göz ardı edilmemesi gerektiği belirtilmelidir. Özellikle dijital dönüşüm süreçlerinde, esnek çalışma uygulamalarının yaygınlaştırılması, çalışanların teknolojiyi kullanmasına yönelik bir örgüt kültürünün yaratılması, çalışanların teknolojiye adaptasyon sürecini hızlandıracaktır. Bu noktada, organizasyonların esnek çalışma politikalarını daha yaygın hale getirmesi önerilmektedir. İlgili alandaki yayınlanan çalışmalarda da bu öneri desteklenmektedir.

İkinci olarak, dijital ve çevik örgüt kültürlerinin, teknoloji kullanımı üzerindeki etkisi göz önünde bulundurularak, organizasyonlarda bu kültürlerin güçlendirilmesi gerekmektedir. Özellikle dijitalleşme süreçlerine uyum sağlamak ve teknoloji kullanımını artırmak için örgütlerin çevik yaklaşımları benimsemeleri önem arz etmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları politikalarının dijital ve çevik kültürü destekleyecek şekilde revize edilmesi gerekmektedir. Çevik kültürlerin desteklendiği organizasyonlarda, çalışanların teknolojiye adaptasyon hızının arttığı literatürde de vurgulanmaktadır (Şakar ve Şahin, 2021).

Son olarak, farklı sektörlerde yapılacak olan araştırmalar, esnek çalışma ve örgüt kültürlerinin teknoloji kullanımı üzerindeki etkilerini daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir. Dolayısıyla; esnek çalışma, dijital ve çevik örgüt kültür ve teknoloji kullanımı merkezli örüntüdeki örtük bilginin tespiti için nitel araştırma yöntemiyle de desteklenmesi düşünülebilir. Bu durum çok boyutlu derinlemesine bir analiz imkanı sunarak ilgili değişkenler arasındaki etkileşimi açıklama gücünde artırabilir. Bu bağlamda; gelecekteki çalışmalar, sektörel farklılıkları göz önünde bulundurularak, her sektörün kendi dinamiklerine uygun öneriler sunabilir. Bu doğrultuda, özellikle sağlık ve eğitim sektöründe yapılacak çalışmaların, dijital ve çevik kültürlerin teknoloji kullanımı üzerindeki etkisine daha fazla ışık tutabileceği düşünülmektedir.

Kaynakça

- Ajayi, F. A., & Udeh, C. A. (2024). Agile work cultures in it: a conceptual analysis of hr's role in fostering innovation supply chain. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1138-1156. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1004>
- Akpolat, T., & Çetin, M. (2020). Esneklik ölçeği'nin geliştirilmesine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 18(1), 136-152. <https://doi.org/10.37217/tebd.643277>
- Aksoy, C. (2018). Teknoloji kullanım ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliğinin ölçülmesi: üniversite öğrencilerine yönelik bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 8(15), 1111-1131. <https://doi.org/10.26466/opus.419032>
- AlSaied, M. K., & Alkhoraif, A. A. (2024). The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous innovation. *The Learning Organization*, 31(2), 205-226. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2023-0101>
- Bayrak, S. (2015). Bir iskandinav refah devleti modeli olarak isveç'te esnek çalışmanın genel görünümü. *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, 3(1), 32-54.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture (Revised Edition)*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN-13 978-0-7879-8283-6

- Coşar, B. (2020). Dijital ve çevik örgüt kültürü ölçeğinin geliştirilmesi. In 5. International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress Proceedings E-Book (p. 615). Chrome extension://efaidnbmnbbpajpccglclefindmkaj/https://toad.halileksi.net/wp-content/uploads/2022/07/dijital-ve-cevik-orgut-kulturu-olcegi-toad.pdf
- Daraojimba, E. C., Nwasike, C. N., Adegbite, A. O., Ezeigweneme, C. A., & Gidiagba, J. O. (2024). Comprehensive review of agile methodologies in project management. *Computer Science & IT Research Journal*, 5(1), 190-218. <https://doi.org/10.51594/csitrij.v5i1.717>
- Demir, F., & Gersil, G. (2008). Çalışma hayatında esneklik ve türk hukukunda esnek çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (16), 68-89. DOI
- Deng, X., & Yu, Z. (2023). A meta-analysis and systematic review of the effect of chatbot technology use in sustainable education. *Sustainability*, 15(4), 2940. <https://doi.org/10.3390/su15042940>
- Fachridian, A., Ramli, A. H., & de Araujo, L. M. (2024). Implementation of organizational agility strategies to meet the challenges of digital transformation in government organizations. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 39(2), 215-233. <http://dx.doi.org/10.56444/mem.v39i2.4575>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52.
- Haffke, I., Kalgovas, B., & Benlian, A. (2017). The transformative role of bimodal it in an era of digital business. *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*, 5460-5469.
- Hazzam, J., & Wilkins, S. (2023). The influences of lecturer charismatic leadership and technology use on student online engagement, learning performance, and satisfaction. *Computers & Education*, 200, 104809. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104809>
- ILO. (1996). Home Work Convention, ILO Convention C 177.
- Işık, M., & Uygun, N. (2023). Esnek çalışma uygulamalarının öznel iyi oluş ve iş tatminine etkisini incelemeye yönelik bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3), 229-242. <https://doi.org/10.52791/aksarayıibd.1138460>
- Jantti, M., & Hyvarinen, S. (2018). Exploring digital transformation and digital culture in service organization. In 15th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM), 1-6. <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2018.8465007>
- Känsälä, M., & Tokumaru, N. (2023). Interaction between agile methods and organizational culture—A qualitative study. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 15(2), 2. <https://doi.org/10.17705/1pais.15202>
- Kuchel, T., Neumann, M., Diebold, P., & Schön, E. M. (2023, March). Which challenges do exist with agile culture in practice?. In *Proceedings of the 38th ACM/SIGAPP Symposium on Applied Computing* (pp. 1018-1025). <https://doi.org/10.1145/3555776.3578726>
- Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*, 25(1), 151-179. <https://doi.org/10.1007/s10111-022-00714-2>
- Magistretti, S., & Trabucchi, D. (2024). Agile-as-a-tool and agile-as-a-culture: a comprehensive review of agile approaches adopting contingency and configuration theories. *Review of Managerial Science*, 1-31. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00745-1>
- Mattajang, R. (2023). Organizational agility: hr practices for facing rapid change in the digital era. *Jurnal Info Sains: Informatika dan Sains*, 13(03), 829-837. DOI
- McKinsey. (2023). The state of the organizations 2023. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/people%20and%20organizational%20performance/our%20insights/the%20state%20of%20organizations%202023/the-state-of-organizations-2023.pdf>. Erişim Tarihi: 11.08.2024.
- Méda, D. (2004). Emek kaybolma yolunda bir değer mi? (Çev. Işık Ergüden). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223-238. <https://doi:10.25300/MISQ/2017/41.1.03>
- Örnek, A. Ş., Arslan, B., & Karacür, M. (2023). Pandemi döneminde esnek çalışma uygulamalarının çalışanların motivasyonlarına etkileri: ankara büyükşehir belediyesi çalışanları örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 21(47), 27-61. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1152480>
- Özdemir, S., & Parlak, Z. (2011). Esneklik kavramı ve emek piyasalarında esneklik. sosyal siyaset konferansları, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Özturak, M. (2023). The moderator role of organizational learning in the relationship between agile leadership and organizational agility. 3. Sektör Ekonomi Dergisi, 58(3), 2007-2026. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.23.08.2171>
- Parkkola, H. (2003). Possibilities of telework as an organisational tool for the flexible arrangement of teachers' work from the teacher's viewpoint. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Punnett, B. J., & Ricks, D. A. (1990). *International business*. Boston: PWS-Kent.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). *Organization behavior*. Pearson Education, London.
- Sirait, E., & Nugroho, B. A. (2021). The effectiveness of flexible working arrangements as a form of digital transformation from the perspective of indonesian government employees. *Journal of Information Technology and Its Utilization*, 4(2), 42-50. <https://doi.org/10.30818/jitu.4.2.4178>.

- Soper, D. S. (2024). Indirect effect for mediation models related calculators. <https://www.danielsoper.com/statcalc/related.aspx?id=32>.
- Strzelecki, A. (2023). To use or not to use chatgpt in higher education? a study of students' acceptance and use of technology. *Interactive Learning Environments*, 1-14. <https://doi.org/10.1080/10494820.2023.2209881>
- Şakar, M., & Şahin, D. E. (2021). Esnek çalışma modellerinden uzaktan çalışma ve uzaktan çalışanların sigortalılığı. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 11(2), 249-267. <https://doi.org/10.32331/sgd.1048957>
- Şen, S. (2024). Çalışma yaşamında esenlik ve psikososyal riskler: değişen dinamiklerle başa çıkma stratejileri. *OHS Academy*, 7(1), 54-63. <https://doi.org/10.38213/ohsacademy.1393212>
- Thakur, M., Bansal, A., & Maini, R. (2018). Job sharing as a tool for flexible work systems: Creating opportunities for housewives in the Indian labor market. *Gender in Management: An International Journal*, 33 (5), 350-366. <https://doi.org/10.1108/GM-08-2016-0149>
- Tilev, F. (2018). Esnek çalışma ve kadın istihdamı. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 121-150.
- Tilson, D., Lyytinen, K. and Sorensen, C. (2010) Research commentary- digital infrastructures: the missing is research agenda. *Information Systems Research*, 21, 748-759. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0318>
- Tozlu, E. (2011). Genel olarak esnek çalışma sistemleri tele çalışma ve sıkıştırılmış iş haftasının karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 8(2), 99-116.
- Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). Digital transformation of organizational culture under conditions of the information economy. *Virtual Economics*, 3(1), 7-38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1))
- Velyako, V., Musa, S. (2023). The relationship between digital organizational culture, digital capability, digital innovation, organizational resilience, and competitive advantage. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-20. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01575-4>
- United Nations. (2023). Flexible working arrangements in United Nations system organizations. https://www.unjuu.org/sites/www.unjuu.org/files/jiu_rep_2023_6.pdf. Erişim Tarihi: 15.08.2024.
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724-735. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>
- Zincirkıran, M., & Tiftik, H. (2014). Innovation or technological madness? a research on the students of business administration for their preferences of innovation and technology. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(2), 320-336. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i2/651>
- Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M., & Yasir, Y. (2021). Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: investigation of smes operating in the digital economy. *Sustainability*, 13(2), 720; <https://doi.org/10.3390/su13020720>

Çalışanların Teknoloji Farkındalığının İş Güvencesizliği ve Öznel İyi Oluşları Üzerine Etkisi*

Prof. Dr. Deniz Elber BÖRÜ

Marmara Üniversitesi, denizboru@marmara.edu.tr

Arş. Gör. Dr. Mustafa BEKMEZCİ

İstanbul Kültür Üniversitesi, m.bekmezci@iku.edu.tr

Özet

Bu çalışmada, teknoloji farkındalığının iş güvencesizliği ve öznel iyi oluş üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışanların teknolojiye yönelik algılarının ölçülmesinde kullanılan ve gelecekte mesleklere ilişkin tehdit algılarını ölçen teknolojik farkındalık kavramı gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bununla birlikte, örgütlerin beşeri sermayesini oluşturan çalışanların öznel iyi oluş ve iş güvencesizliklerinin öncüllerinin araştırılması da önemini korumaktadır. Bu bağlamda yürütülen bu araştırmanın örneklemini Türkiye’de çeşitli meslek gruplarında çalışan 511 kişi oluşturmaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, teknoloji farkındalığındaki artışın iş güvencesizliği algılarını artırdığını göstermektedir. Ayrıca teknoloji farkındalığının öznel iyi oluş üzerinde etkisinin anlamlı ve negatif olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Teknoloji Farkındalığı, İş Güvencesizliği, Öznel İyi Oluş

1. Giriş

Günümüzde, yapay zekâ ve robotlardaki ilerlemeler, teknolojik işsizliğe dair endişeleri artırmaktadır. Geçmişte teknoloji iş gücünde dengeler sağlarken, bugün birçok akademisyen bu dönüşümün işsizlikte kalıcı artışa yol açacağını savunmaktadır. Bu endişe hem çalışanlar hem de örgütler için önemli görülmektedir (Mokyr, Vickers, ve Ziebarth, 2015). Teknolojinin iş dünyasındaki belirgin önemi dikkate alındığında, örgütsel psikoloji ve davranış alanındaki akademisyenlerin bu konuya yeterince ilgi göstermediği anlaşılmaktadır. Sosyo-teknik kuram, teknolojinin sosyal bağlamıyla sıkı bir ilişki içinde olduğunu ve birini incelemeyi diğersinin ele alınmasının yetersiz kalacağını vurgulamaktadır (Landers ve Marin, 2021). Bu bağlamda, örgütlerdeki teknolojinin sosyal yapı ile dinamik bir etkileşim içinde olduğu ve her ikisinin de birbirini şekillendirdiği ifade edilmektedir (Leonardi, 2012). Örgütlerde teknoloji kadar, çalışanların da önemli bir rol oynadığı düşünüldüğünde, bazı işlerin teknolojik gelişmeler nedeniyle kaybolacağına ilişkin endişelerin çalışanlar üzerindeki etkisinin önemli bir soru olduğu kabul edilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların teknolojinin geleceğine ilişkin tehdit algılarını ifade eden teknolojik farkındalık kavramının son zamanlarda öne çıktığı görülmektedir (Brougham ve Haar, 2018). İş yerinde yaşanan teknolojik değişimlerle birlikte, çalışanların teknolojiye yönelik algıları farklılaşmaktadır. Bununla birlikte, işyerlerinde teknoloji kullanımının çalışanların stres ve anksiyete düzeyini artırdığına dair çalışmalar bulunmaktadır (Ravishankar ve Ponnamma, 2018). Bu bağlamda, uzun bir süredir örgütsel davranış alanında çalışılan öznel iyi oluş kavramı ön plana çıkmaktadır. Öznel iyi oluş, bireylerin yaşamlarını nasıl değerlendirdiklerine ilişkin öznel bir görüşü temsil etmektedir. Mutlu çalışanların öznel iyi oluşa sahip olmalarının, onların daha proaktif, enerjik, işlerine bağlı ve iş arkadaşlarıyla uyum içinde olmalarını sağladığını gösteren araştırmalar, bu kavramın örgütler için önemini vurgulamaktadır (Bakker ve Oerlemans, 2011). Teknolojik gelişmelerin çalışan algısı açısından nasıl değerlendirildiğiyle ilgili çalışılan önemli kavramlardan bir tanesi de iş güvencesizliğidir. İş güvencesizliği, öncülleri ve sonuçları açısından 1980’li yıllardan beri ele alınan bir kavramdır ve insanların işlerini yitireceklerine dair tehdit algılamaları olarak ifade edilmektedir (Gallie, Felstead, Green, ve Inanc, 2017). Bu anlatılanlar doğrultusunda, teknoloji farkındalığının çalışanlar üzerindeki etkilerinin örgüt bağlamında incelenmesinin, örgüt yapısı ve örgütsel davranış açısından önemli olacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmada teknoloji farkındalığının, çalışanların iyi oluşları ve iş güvencesizliği algısı üzerindeki etkisi ele alınmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Teknoloji farkındalığı, çalışanların kariyerlerinin teknolojik yenilikler tarafından değiştirilme veya yerlerine başka teknolojilerin konulma olasılığını ne derece algıladıklarını ifade eden bir kavramdır. Bu farkındalık, bireylerin teknolojik gelişmelere karşı duyarlılığını ve bu gelişmelerin kariyerleri üzerindeki potansiyel etkilerini anlamalarını sağlamaktadır (Oosthuizen, 2019). Öznel iyi oluş ise mutluluk, yaşam doyumu, olumlu duyguların mevcudiyeti ve olumsuz duyguların yokluğu gibi bireylerin yaşamlarına dair bilişsel ve duygusal değerlendirmelerin çeşitli boyutlarını kapsayan çok yönlü bir kavramdır (Diener, 1984). Bu açıdan bakıldığında, olumlu duyguların varlığı, olumsuz duyguların yokluğu ve bireyin yaşam kalitesinin bilişsel analizi gibi unsurları içeren geniş bir anlam taşımaktadır (To ve Sung, 2016). Olumlu ve olumsuz duyguların ayrı ele alınmasının nedeni, bu iki kavramın zıt olmaması ve aralarında bir ilişki bulunmasıdır. Bu nedenle, ilgili araştırmalar bu iki bileşeni ayrı ayrı incelemeyi tercih etmektedir (Diener vd., 2018). Son olarak iş güvencesizliği kavramı ise tehdit altında olduğunu düşünülen bir işi sürdürmedeki güçsüzlük olarak tanımlanmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984). Bununla birlikte, ilgili kavrama yönelik pek çok farklı tanım bulunmaktadır. Örneğin, iş güvencesizliğini mevcut işin gelecekteki sürekliliği ile ilgili kaygı olarak tanımlamaktadır (Sverke ve Hellgren, 2002). Bu tanımları incelediğimizde, bazı ortak unsurların öne çıktığı görülmektedir. Tüm tanımların temel noktası, iş güvencesizliğinin öznel bir değerlendirme olduğudur. Nitekim, genellikle işten çıkarmaların ve küçülmelerin yaygın olduğu örgütlerde sıkça karşılaşılan bir durum

* Bu çalışma, Marmara Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yürütülen ve yayımlanan “İnsan Teknoloji Etkileşiminin Çalışanların İş Güvencesizliği ve Öznel İyi Oluşları Üzerine Etkisine Yönelik Bir Araştırma” adlı doktora tezinden üretilmiştir.

olmasına rağmen, görünürde tehdit altında olmayan iş durumlarında da iş güvencesizliğinin ortaya çıkabileceği anlaşılmaktadır (Rosenblatt ve Ruvio, 1996).

Teknolojik gelişmelerin çalışanların iş güvenliği ve istikrar algıları üzerindeki potansiyel etkilerini araştıran çalışmalar, teknoloji farkındalığının çalışanların iş hayatına dair gelecekteki beklentilerini olumsuz yönde etkileyebileceğini ortaya koymaktadır (Brougham ve Haar, 2017). Bu durumu destekleyen bir diğer çalışma, Ding (2021), teknoloji farkındalığını önemli bir stres kaynağı olarak tanımlamakta ve bunun, diğer teknoloji kaynaklı stres unsurlarından farklı bir iş güvencesizliği algısı yaratabileceğini belirtmektedir. Ancak, konuya dair literatürdeki araştırmaların tutarsız sonuçlar verdiği de dikkat çekmektedir. Örneğin, Zhang ve Jin (2023) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, teknoloji farkındalığının iş güvencesizliğini artırdığını ortaya koyarken, Lestari ve arkadaşları (2023) bu durumun aksine teknoloji farkındalığındaki artışın iş güvencesizliğini azalttığını göstermektedir. Bunun yanı sıra, bazı çalışmalar teknoloji farkındalığının işten ayrılma niyetini artırdığını belirtmesine rağmen, iş güvencesizliği üzerinde ampirik bir etkisinin olmadığına da vurgu yapmaktadır (Kurniawan vd., 2022).

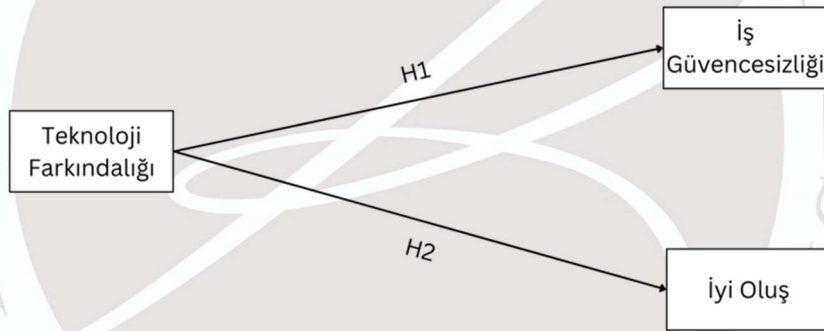
Teorik ve ampirik araştırmalar, geleceğe yönelik planlama veya odaklanmanın bireylerin refahı açısından son derece yararlı olduğunu göstermektedir. Ancak, gelecekle ilgili belirsizlikler, bireylerde kaygı yaratma potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, bir plan veya strateji oluşturmak, bu belirsizliklerin üstesinden gelmeye yardımcı olmakta ve bireyin refahını korumada önemli bir rol oynamaktadır (Prenda ve Lachman, 2001). Özellikle iş yaşamında, gelecek beklentileri kariyer planları ve inşaları ile yakından ilişkilidir dolayısıyla, kariyer beklentileri ile bireysel iyi oluş arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu bağlamda, bir kişinin gelecek beklentileri azaldıkça, genel iyi oluş durumu da olumsuz yönde etkilenmektedir (Hartung ve Taber, 2008). Ayrıca, çalışanın iş yerindeki kariyer beklentilerinin karşılanmaması, stres düzeylerinin artmasına yol açmaktadır (Chen vd., 2004). Bu anlatılanlar doğrultusunda, araştırmanın hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

H1: Çalışanların teknoloji farkındalığı arttıkça, iş güvencesizlikleri artmaktadır.

H2: Çalışanların teknoloji farkındalığı arttıkça, iyi oluş düzeyleri azalmaktadır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma modelinin tasarımı, teorik bilgiye dayanan hipotezlerin nicel yöntemlerde test edilmesinde tercih edilen pozitivist yaklaşım benimsenmiştir. Bu bağlamda, kavramsal çerçeve bölümünde ifade edilen teorik ve ampirik a priori bilgiler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

Bu çalışmada, nicel veri toplama yöntemlerinden biri olarak anket tekniği tercih edilmiştir ve analiz birimi olarak bireyler esas alınmıştır. Araştırmanın örneklemini, Türkiye’de belirli bir meslek grubunda çalışan bireylerden oluşmaktadır. Meslek çeşitliliğini sağlamak amacıyla, popülasyondan farklı meslek gruplarından rastgele katılımcılar seçilmiştir. Amaç, mümkün olduğunca geniş bir meslek yelpazesine ulaşmaktır. Bu hedefe ulaşmak için kartopu rastgele olmayan örnekleme tekniği kullanılmıştır. Bu yöntemde, öncelikle anket evreni içerisinde başlangıç noktaları belirlenmekte ve katılımcılardan benzer kişilere yönlendirmeleri istenmektedir. Kolay uygulanabilirliği ve ağ oluşturma özellikleri nedeniyle, bu yöntemin istenen örnekleme ulaşmada etkili olduğu görülmektedir (Saunders ve Lewis, 2017). Bu çalışma için, toplamda 539 kişiden veri toplanmıştır. Bu gözlemlerden 28 tanesi, verilerin analize hazırlanması bölümünde belirtilen sebeplerden dolayı veri setinden çıkarılmıştır. Bu bağlamda, ilgili veri seti toplamda 511 gözlemden oluşmaktadır. Ölçüm araçları açısından bakıldığında, çalışanların iyi oluşlarına ilişkin algıları, Diener vd. (2009) tarafından geliştirilen ve Telef (2013)’in Türkçeye çevirdiği psikolojik iyi oluş ölçeği kullanılmıştır. Teknoloji farkındalığı olarak ifade edilen ve orijinal adı STARA Awareness olan ölçek için ise Brougham ve Haar (2018) tarafından geliştirilen ölçüm aracı tercih edilmiştir. Son olarak, çalışanların iş güvencesizliği algıları Spurr vd. (2021) tarafından geliştirilen ve aynı ismi taşıyan ölçek aracılığıyla ölçülmüştür.

4. Bulgular

Bu bölümde ilk olarak katılımcılara ilişkin sosyo-demografik bilgilerin dağılımları sunulmaktadır. Bu doğrultuda, Tablo 1’e bakıldığında katılımcıların cinsiyet dağılımı, kadınların %50,1 ve erkeklerin %49,9 ile birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Medeni hal açısından, katılımcıların %46,6’sı bekar, %39,9’u evli, %13,5’i ise diğer durumdadır; bunların %8,4’ü ilişkisi olduğunu, %5,1’i boşanmış olduğunu belirtmektedir. Eğitim seviyelerine bakıldığında, katılımcıların %47,4’ü lisans mezunu (n=242), %28’i yüksek lisans (n=143), %10,6’sı ön lisans (n=54), %9,4’ü lise (n=48) ve %4,7’si ilk ve ortaokul mezunu (n=24) olarak görülmektedir. Yaş aralığı ise 18 ile 74 arasında değişmekte; ortalama yaş yaklaşık 34, standart sapma ise 11’dir. Bu, katılımcıların çoğunun 23-45 yaş grubunda olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. Sosyo-demografik değişkenlere ilişkin dağılımlar

	Gözlem Sıklığı (n=511)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	256	%50,1
Erkek	255	%49,9
Medeni Hal		
Bekar	238	%46,6
Evli	204	%39,9
Diğer	69	%13,5
Eğitim Seviyesi		
İlk ve ortaokul	24	%4,7
Lise	48	%9,4
Ön lisans	54	%10,6
Lisans	242	%47,4
Lisansüstü	143	%28
Yaş		
Ortalama ± Standart Sapma	34,46 ± 10,72	
Min-maks	18 - 74	

Bu bilgilerin ardından, çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri kontrol edilmektedir. Ayrıca, normallik varsayımını test etmek için çarpıklık ve basıklık değerleri de dikkate alınacaktır. Bu bağlamda, çarpıklık değerinin mutlak 3 ve basıklık değerinin mutlak 5'ten düşük olmasının normallik varsayımını ihlal etmediği belirtilmektedir (Griffin ve Steinbrecher, 2013). Bu konuda yürütülen tanımlayıcı istatistikler sonucunda veride herhangi bir normallik ihlalinin olmadığı görülmüştür. Bu nedenle ölçüm araçlarının geçerliliklerini sağlamak amacıyla açımlayıcı faktör analizi yürütülmektedir. Açımlayıcı faktör analizi, ölçek yapılarının değerlendirilmesinde sıklıkla kullanılan çok değişkenli bir analiz türüdür ve yapı geçerliliğinin sağlanmasında sıklıkla kullanılmaktadır (Thompson, 2004). Bununla birlikte, verinin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesindeki diğer iki ölçüt ise sırasıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett'in küresellik testi değerleri esas alınmıştır. Faktör analiziyle ilgili bir diğer konu ise açıklanan varyanstır. Faktör analizinde, değişkenler arasında ortaklıklar üretmek için varyanslar kullanılmaktadır ve varyans, faktör yüklerinin karesine eşittir (Child, 2006). Eşik değer olarak bu oranın %50'nin üzerinde olmasının daha uygun olacağı söylenmektedir (Hair, 2009). Ancak, tek faktörlü yapılarda bu oranın %30 ve üzerinde olmasının kabul edilebilir bir düzeyde olduğu düşünülmektedir (Büyüköztürk, 2018). Bu anlatılanlar doğrultusunda sırasıyla açımlayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 2. Teknoloji farkındalığına ilişkin açımlayıcı faktör analizi

Ölçek İfadeleri	Faktör Yükü
Teknolojinin insanların işini elinden alması nedeniyle işyerimdeki geleceğimden endişeliyim	0,906
Teknolojinin insanların işini elinden alması nedeniyle mevcut sektördeki geleceğimden endişeliyim	0,903
Mevcut işimde yaptığım görevlerin teknoloji tarafından yerine getirilebileceği konusunda endişeliyim	0,805
İşimin teknoloji tarafından devralınabileceğini düşünüyorum	0,762
p<0,01	Açıklanan toplam varyans %71
r>0,30	KMO 0,78
	Barlett Değeri p<0,001

Tablo 2'de teknoloji farkındalığı ölçeğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi sonuçları gösterilmektedir. İlgili sonuçlar incelendiğinde, maddeler arası korelasyon düzeylerinin 0,30'dan yüksek ve 0,90'dan düşük olduğu görülmektedir. Ayrıca, ölçek maddeleri orijinal yapısını koruyarak tek faktör altında toplanmıştır. İlgili faktör yükleri 0,76 ile 0,90 arasında değişmekte ve istenen eşik değerinde üstündedir. Açıklanan varyansa bakıldığında, bu oranın %71 olduğu görülmektedir. Ayrıca KMO değerinin 0,78 ile istenen düzeyin üstünde olduğu ve Barlett testi sonuçlarının istatistiki olarak anlamlı olduğu (p<0,001) sunulmaktadır.

Tablo 3. İş güvencesizliğine ilişkin açımlayıcı faktör analizi

Ölçek İfadeleri	Faktör Yükü
Kariyerimde işsiz kalabileceğimden endişeleniyorum	0,933
Gelecekte bir noktada işsiz kalmaktan korkuyorum.	0,913
Gelecekteki kariyerimde işsiz kalıp kalmayacağımı merak ediyorum	0,881
Kariyerim boyunca işten çıkarılmadan etkilenebileceğimden endişe duyuyorum	0,869
p<0,01	Açıklanan toplam varyans %80,8
r>0,30	KMO 0,827
	Barlett Değeri p<0,001

Tablo 3'te gösterilen iş güvencesizliği ölçeğinin AFA sonuçlarına göre, tüm maddelerin korelasyon düzeyleri istenen ölçütler arasında yer almaktadır. Ayrıca, ölçek orijinaline uygun olarak tek faktörde toplanmıştır. Faktör yüklerine bakıldığında, değerlerin 0,86 – 0,93 arasında ve oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle, maddeler arası korelasyonlarda herhangi bir doğrusallık probleminin olmadığından emin olmak için, katsayılar incelendiğinde tüm değerlerin istenen ölçütlerde olduğu görülmüştür ($r < 0,9$). Ayrıca, açıklanan toplam varyans %80 olup, istenen ölçütün üstündedir. Son olarak, örneklem uygunluk ölçütü olan KMO değeri 0,82'dir ve Barlett testi sonucu anlamlıdır ($p < 0,001$).

Tablo 4. İyi oluşa ilişkin açımlayıcı faktör analizi

Ölçek İfadeleri	Faktör Yüğü
Amaçlı ve anlamlı bir yaşam sürdürüyorum	0,741
Sosyal ilişkilerim destekleyici ve tatmin edicidir	0,736
Ben iyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşıyorum	0,732
Günlük aktivitelerime bağlı ve ilgiliyim	0,715
Geleceğim hakkında iyimserim	0,67
Benim için önemli olan etkinliklerde yetenekli ve yeterliyim	0,656
İnsanlar bana saygı duyar	0,633
Başkalarının mutlu ve iyi olmasına aktif olarak katkıda bulunurum	0,566
$p < 0,01$	Açıklanan toplam varyans %46,7
$r > 0,25$	KMO 0,86
	Barlett Değeri $p < 0,001$

Tablo 4'te iyi oluş ölçeğine ilişkin AFA sonuçları gösterilmektedir. Faktör yüklerine bakıldığında, değerlerin 0,56 – 0,74 arasında ve istenen düzeyin üstünde olduğu görülmektedir. Ayrıca, toplam açıklanan varyansın %46 düzeyinde kaldığı görülmektedir. Bu oran tek faktörlü ölçekler için kabul edilebilir sınır olan %30'un oldukça üstündedir. Ayrıca, ölçeğin Türkçe geçerlilik çalışmasında bu değer %41 olarak bulunmuştur (Telef, 2013). Bu nedenle, ilgili ölçeğin açıklanan varyans düzeyinin hem istenen sınır hem de orijinal uyarlamasındaki orandan daha yüksek olduğu söylenebilir. Örneklem uygunluk ölçütlerine bakıldığında, KMO değerinin 0,86 olduğu ve eşik değerinin oldukça üstünde olduğu görülmektedir. Barlett testi de istenen düzeyde istatistiki olarak anlamlıdır ($p < 0,001$).

Açımlayıcı faktör analizi ile birlikte tüm ölçeklerin yapı geçerliliğinin sağlanmasının ardından, faktör maddelerinin iç tutarlılıklarının ölçülmesine geçilmektedir. Çünkü herkesin soruları doğru anladığından emin olmak ve sonuçların diğer istatistiksel testler için kullanılabilir olmasını sağlamak için ölçeğin tutarlılığı değerlendirilmelidir (Tavakol ve Dennick, 2011). Ölçek maddelerinin güvenilirliği değerlendirmek için en popüler tekniklerden biri Cronbach's alfa katsayısıdır. Cronbach's alfa katsayısının kabul edilebilir alt sınırı ile ilgili çeşitli görüşler bulunmakla birlikte, bu değer 0,7 ve üzerinde olması bir ölçeğin ya da faktörün güvenilir olduğunu göstermektedir (Hair, 2009). Bu bilgiler doğrultusunda, Tablo 5'te her bir faktöre ilişkin Cronbach's alfa değerleri sunulmaktadır.

Tablo 5. Faktörlere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları

Faktörler	İfade Sayısı	Cronbach's alfa (α)
Teknoloji Farkındalığı	4	0,86
İş Güvencesizliği	4	0,92
Öznel İyi Oluş	8	0,83

Tablo 5'te görüleceği üzere, tüm faktörlere ilişkin iç tutarlılık katsayıları (α), eşik değer kabul edilen 0,70'in üstünde yer almaktadır. Bu nedenle, tüm faktörlerin Cronbach's alfa katsayısına dayalı iç tutarlılıklarının yüksek olduğu ve güvenilirlik şartının sağlandığı söylenebilir.

Tablo 6. Korelasyon analizi

	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	TF	İG	ÖİO
Yaş	1					
Cinsiyet	0,053	1				
Eğitim	-,088*	-,111*	1			
TF	-,110*	-,005	-,0023	1		
İG	-,255**	-,118**	0,037	,373**	1	
ÖİO	,138**	-,068	0,042	-,179**	-,269**	1

TF: Teknoloji farkındalığı, İG: İş Güvencesizliği, ÖİO: Öznel İyi Oluş

** $p < 0,01$, * $p < 0,5$

Tablo 6’da yer alan korelasyon analizi incelendiğinde, teknoloji farkındalığının yaş ile negatif bir değişim ilişkisinde olduğu ($p<0.05$, $r=-0.11$) görülmektedir. Ayrıca, teknoloji farkındalığı iş güvencesizliği ile pozitif ($p<0.01$, $r=0.37$); öznel iyi oluş ile negatif ($p<0.01$, $r=-0.17$) bir değişim ilişkisindedir. İş güvencesizliğinin ise yaş ($p<0.01$, $r=-0.25$) ve cinsiyet ($p<0.05$, $r=-0.11$) ile negatif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Ayrıca, iş güvencesizliği ile öznel iyi oluş arasındaki ilişki istatistiki olarak anlamlı ve negatiftir ($p<0.01$, $r=-0.27$). Son olarak öznel iyi oluş ile yaş arasında pozitif yönlü bir birlikte değişim ilişkisi bulunmaktadır ($p<0.01$, $r=0.13$). Bu anlatılanların ardından, hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizlerine geçilmiştir. Bu çalışmada, her iki hipotez için de ayrı ayrı basit doğrusal regresyon analizi yürütülmüştür.

Tablo 7. Teknoloji farkındalığının iş güvencesizliği üzerindeki etkisi

	β	t	p
Sabit	1,55	11,88	0,000
Teknoloji Farkındalığı	,373	9,07	0,000

Bağımlı Değişken: İş Güvencesizliği

$R^2=0,14$

$F= 82,32$

$p<0,001$

Yapılan analiz sonuçlarına göre (Tablo 7), teknoloji farkındalığı değişkeninin iş güvencesizliği üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Modelin genel uygunluğunu ifade eden R^2 değeri 0,14 olarak bulunmuştur ($F=82.32$, $p<0.001$). Bu da modelin iş güvencesizliğini açıklamada %14'lük bir varyans açıkladığını göstermektedir. Ayrıca, teknoloji farkındalığının iş güvencesizliği üzerindeki etkisi de istatistiki olarak anlamlı ve pozitifdir ($\beta=0.373$, $p<0.001$). Bu bulgular, çalışanların teknoloji farkındalığının iş güvencesizliği algısını artırdığını ve bu ilişkinin güçlü bir şekilde anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 8. Teknoloji farkındalığının öznel iyi oluş üzerindeki etkisi

	β	t	p
Sabit	4,19	55,81	0,000
Teknoloji Farkındalığı	-,179	-4,096	0,000

Bağımlı Değişken: Öznel İyi Oluş

$R^2=0,03$

$F= 16,77$

$p<0,001$

Tablo 8 incelendiğinde, teknoloji farkındalığının öznel iyi oluş üzerindeki etkisine yönelik kurulan model anlamlıdır ($p<0.001$, $F=16,77$). Bununla birlikte modelin açıklama gücünü ifade eden R^2 değerinin %3 olduğu görülmektedir. Son olarak, teknoloji farkındalığının öznel iyi oluş üzerindeki etkisi anlamlı ve negatiftir ($\beta=-.18$, $p<0.001$).

5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın sonuçları incelendiğinde, çalışanların teknoloji farkındalığındaki artışın iş güvencesizliği algılarını artırdığı görülmektedir. Bir diğer ifadeyle, çalışanlar teknoloji farkındalığına sahip olduklarında, daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği kaygısı yaşamaktadır. Bu sonuç mevcut literatür ve teori ile uyumludur. Lingmont ve Alexiou (2020) yüksek düzeyde otomasyon riski ile karşı karşıya olan endüstriler üzerinde yaptıkları çalışmada, teknoloji farkındalığı ile iş güvencesizliği arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu bulmuştur. Buna karşın, Lestari vd. (2023) yaptıkları çalışmada, bu iki kavram arasındaki negatif yönlü bir korelasyon olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca, Kurniawan vd. (2022) iş güvencesizliği ile teknoloji farkındalığı arasında herhangi bir ilişkiye rastlamazken, işten ayrılma niyeti ve teknoloji farkındalığı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Buna paralel olarak, Li vd. (2019) yaptıkları çalışmada teknoloji farkındalığının çalışanların işten ayrılma niyetini artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu anlatılanlar bağlamında, elde edilen bulgunun mevcut literatürdeki bilgilere önemli bir katkı sağladığı düşünülmektedir. Son olarak, çalışmada teknoloji farkındalığı ve iyi oluş arasında da anlamlı bir ilişki olduğunu bulunmuştur. Bu sonuca göre, kişilerin teknoloji farkındalığı arttıkça öznel iyi oluş düzeyleri azalmaktadır. Bu durum mevcut literatür ile uyumlu sonuçlar vermektedir. Teknoloji farkındalığı, kişinin teknolojinin kariyerine yani geleceğine dair bir tehdit algısını ifade etmektedir. Bununla birlikte, kişinin kariyer beklentileri iyi oluş düzeylerini önemli ölçüde etkilemektedir (Hartung ve Taber, 2008). Ayrıca teknoloji farkındalığını kişinin depresyon düzeyi artırmaktadır (Oosthuizen, 2019). Bu bağlamı destekler nitelikte, Brougham ve Haar (2018) yaptıkları çalışmada teknoloji farkındalığının kişinin iyi oluş düzeyini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Bu anlatılanlar doğrultusunda, elde edilen bulgular mevcut bilgi birikimini doğrulamaktadır.

Kaynakça

- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. The Oxford handbook of positive organizational scholarship, 49, 178-189.
- Brougham, D., & 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.
- Büyüköztürk, Ş. (2018). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı.
- Chen, T. Y., Chang, P. L., & Yeh, C. W. (2004). A Study of Career Needs, Career Development Programs, Job Satisfaction and the Turnover Intentions of R&D Personnel. Career Development International, 9(4), 424-437.

- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, 95(3), 542.
- Gallie, D., Felstead, A., Green, F., & Inanc, H. (2017). The hidden face of job insecurity. *Work, employment and society*, 31(1), 36-53.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *Academy of Management Review*.
- Griffin, M., & Steinbrecher, T. D. (2013). Large-Scale Datasets in Special Education Research. 155-183.
- Hair, J. F. (2009). *Multivariate data analysis*.
- Landers, R. N., & Marin, S. (2021). Theory and technology in organizational psychology: A review of technology integration paradigms and their effects on the validity of theory. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 235-258.
- Leonardi, P. M. (2012). Materiality, sociomateriality, and socio-technical systems: What do these terms mean? How are they different? Do we need them. *Materiality and organizing: Social interaction in a technological world*, 25, 10.1093.
- Lestari, N. S., Rosman, D., & Millenia, E. (2023). The Association Between Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics, and Algorithms (STARA) Awareness, Job Stress, Job Insecurity, and Job Satisfaction Among Hotel Employees During COVID-19 Pandemic
- Lingmont, D. N., & 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, 120302.
- Mokyr, J., Vickers, C., & Ziebarth, N. L. (2015b). The History of Technological Anxiety and the Future of Economic Growth: Is This Time Different? *Journal of Economic Perspectives*
- Oosthuizen, R. M. (2019). Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics and Algorithms (STARA): Employees' Perceptions and Wellbeing in Future Workplaces. 17-40.
- Prenda, K. M., & Lachman, M. E. (2001). Planning for the Future: A Life Management Strategy for Increasing Control and Life Satisfaction in Adulthood. *Psychology and Aging*, 16(2), 206-216.
- Ravishankar, B., & Ponnamma, T. (2018). Technology related anxiety-the deepest contributor to stress. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 5(8), 1840-1847.
- Spurk, D., Hofer, A., Hirschi, A., Cuyper, N. D., & Witte, H. D. (2021). Conceptualizing Career Insecurity: Toward a Better Understanding and Measurement of a Multidimensional Construct. *Personnel Psychology*, 75(2), 253-294.
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium. *Applied Psychology*.
- To, S., & Sung, W.-I. (2016). Presence of Meaning, Sources of Meaning, and Subjective Well-Being in Emerging Adulthood. *Emerging Adulthood*. doi:10.1177/2167696816649804

Akıllı Teknoloji, Yapay Zekâ, Robotik ve Algoritmalar Farkındalığı Ölçeğinin İkinci Aşama Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Doç. Dr. Ufuk BAŞAR

Istanbul Ticaret Üniversitesi, ubasar@ticaret.edu.tr

İlayda ÖZKAN

Ostim Teknik Üniversitesi, 220911005@ostimteknik.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın amacı Türkçeye uyarlanmış olan akıllı teknoloji, yapay zekâ, robotik ve algoritmalar farkındalığı ölçeğinin ikinci aşama geçerlilik ve güvenilirlik testlerini yapmaktır. Bu doğrultuda ölçeğin Türkçeye uyarlandığı ilk çalışmanın devamı niteliğinde bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmanın verisi İstanbul'da çeşitli iş kollarında faaliyet gösteren on dört işletmede görev yapan, kartopu ve elverişlilik örnekleme tekniklerine göre ulaşılan iki yüz elli yedi beyaz yakalı çalışandan dijital anket formu ile toplanmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılırken ölçeğin Türkçeye uyarlandığı ilk çalışmadan farklı olarak katılımcıların tekno güvensizlik, yapay zekâ farkındalığı ve psikolojik esenlik düzeyleri ölçülmüştür. Elde edilen bulgular ölçeğin yeterli düzeyde geçerli ve güvenilir olduğunu göstermekte ve Türkçeye uyarlandığı ilk çalışmanın bulgularını desteklemektedir. Bu nedenle ilk çalışmada sunulan dört maddeli ve tek boyutlu ölçeğin maddelerinde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Akıllı Teknoloji, Yapay Zeka, Robotik, Algoritmalar, Farkındalık

1. Giriş

Makinelerin insanların yaptığı bazı işleri yapar hale gelmesine bağlı olarak insanlar tarafından yapılabilecek işlerin sayısındaki azalma ve bu durumla ilişkili olarak ortaya çıkan teknolojik işsizlik aslında yeni bir olgu değildir. İlk endüstri devrimiyle başlayan ve bunu izleyen üç endüstri devrimiyle devam eden iki yüzyılı aşan süre boyunca hemen her endüstri kollunda hızlı bir makineleşme ve otomasyon gerçekleşmiş ve buna bağlı olarak işlerin yapılış şeklinde sürekli bir değişim meydana gelmiştir (Frey ve Osborne, 2017). Bu değişime bağlı olarak çalışanların deneyimlerini, endişelerini ve verdikleri tepkileri açıklamak amacıyla çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bu bağlamda Brougham ve Haar (2018) çalışanların akıllı teknoloji, yapay zekâ, robotik ve algoritmalar (AYZERA) farkındalığını (STARA awareness) potansiyel teknolojik işsizlik ve iş güvencesizliği perspektifinden kavramsallaştırmıştır. Buna göre AYZERA farkındalığı çalışanların halihazırda yaptıkları işlerin akıllı teknolojilerle donatılmış yapay zekalı dijital araçlar tarafından yapılabileceğine, kendilerinin tasfiye edilerek yerlerine bu tür sofistike sistemlerin kurulabileceğine ve dolayısıyla işletmelerde giderek daha yoğun bir şekilde hayata geçirilen dijitalleşme ve otomasyondan kaynaklı ortaya çıkan iş güvencesizliğine dair farkındalığını ifade etmektedir (Brougham ve Haar, 2018).

İşletmelerin dijitalleşme çabalarının yönetsel, sosyal ve psikolojik sonuçlarının öngörülebilmesi ve analiz edilebilmesi için konuyla ilgili ölçeklerin geliştirilmesinin ve farklı dillere uyarlanmasının faydalı olacağına inanılmaktadır. Bu değerlendirmeden hareketle bu çalışmada Başar (2023)'ün Türkçeye uyarladığı AYZERA farkındalığı ölçeğinin ikinci aşama geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği bir önceki çalışmada mavi yakalı çalışanlar üzerinde test edilmişken bu çalışmada beyaz yakalı çalışanlar üzerinde test edilmiştir. Ayrıca bir önceki çalışmadan farklı olarak bu çalışmada geçerlilik ve güvenilirlik testleri tekno güvensizlik, yapay zekâ farkındalığı ve psikolojik esenlik gibi farklı değişkenlerle yapılmıştır. Bu kapsamda önce ilgili yazın taranarak konu hakkında güncel bilgiler derlenmiş, sonrasında geçerlilik ve güvenilirlik testleri icra edilerek sonuçları değerlendirilmiştir.

2. Kuramsal Çerçeve

Uzun süredir bilgisayarlaşma, dijitalleşme ve otomasyon rutin işleri ilgilendiren bir olguydu. Ancak dördüncü endüstri devrimiyle birlikte bilgisayarlaşma rutin işlerin ötesine geçerek rutin olmayan işleri de kapsar bir hale gelmeye başlamaktadır. Rutin işler açık ve anlaşılır talimatlara göre tanımlanan görevlerden oluşmaktadır. Rutin işlerin parçalara ayrılabilir ve kolayca tanımlanabilir basit görevlerden oluşan doğası bu işlerin yapay zekâya sahip olan ya da olmayan çeşitli makinelerce, robotlarca ya da yazılımlarla yapılmasına olanak tanımaktadır. Rutin olmayan işler ise basitçe açıklanamayan ve kolayca talimatlandırılmayan görevlerden oluşmaktadır. Bundan dolayı rutin olmayan işlerin herhangi bir yazılım dilinde kodlanması güçtür. Rutin ve rutin olmayan işler elle yapılan ya da bilişsel işler olabilir (Autor vd., 2003; Autor ve Dorn, 2013). Örneğin on yıl öncesine kadar yoğun trafikte araba kullanmak ve karalanmış ya da çarpık yazılmış el yazısını okumak makinelerin yapamayacağı rutin olmayan işler olarak kabul edilirdi. Ancak bugün her ikisi de makineler tarafından yapılabilmektedir. IBM Watson bilgisayarı yaklaşık olarak altı yüz bin tıbbi vaka raporunu, bir buçuk milyon hasta kaydını ve klinik deneyi ve akademik tıp dergilerinin iki milyondan fazla sayfasında sunulan bilgiyi kullanarak kanser hastalarının rahatsızlıklarını yüksek doğrulukla teşhis edebilmekte ve tedavi planları önerebilmektedir. Bu yenilikler büyük veri analizi ve makine öğrenmesi teknolojilerinin geliştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Bu tür örnekleri hukuk, mühendislik, eğitim, öğretim, lojistik vb. pek çok iş kolunda çoğaltmak mümkündür. Kesin olan gerçek şu ki yapay zeka tabanlı sistemler giderek daha fazla bilişsel ve/veya elle yapılan, rutin ve/veya rutin olmayan işi yapar hale gelmektedir ve bazı çalışanlar işlerini kaybetme riskine bağlı olarak bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Frey ve Osborne, 2017). Nitekim bilgisayarlaşmanın, dijitalleşmenin ve otomasyonun bir sonucu olarak işletmelerin yüksek eğitimli çalışan talebinde son yıllarda bir daralma gözlenmektedir. Bununla birlikte rekabetçi iş gücü piyasasında bir şans yaratmaya çalışan yüz binlerce insan üniversitelerin lisans ve yüksek lisans programlarından mezun olmaya devam etmektedir. Bunun sonucunda yüksek vasıflı çalışanların mesleki hiyerarşide aşağıya doğru geriledikleri ve geleneksel olarak düşük vasıflı çalışanlar tarafından yapılan işleri

üstlendikleri, düşük vasıflı çalışanlarınsa mesleki hiyerarşide daha da aşağılara ve hatta işsizliğe itildikleri gözlenmektedir (Beaudry vd., 2013). Bu değerlendirmelerle örtüşür şekilde ülkemizin iş gücü piyasasında örneğin, mühendislerin teknisyen ya da tekniker kadrolarında istihdam edildiklerine ve çeşitlik lisans ve yüksek lisans programlarından mezun çok sayıda çalışanın alanıyla ilgisi olmayan beyaz ya da mavi yakalı işler yaptığını rastlamak mümkündür. Bu gerekçelerden ötürü AYZERA farkındalığı ölçeğini kullanarak çalışanların dijitalleşme ve otomasyondan kaynaklı bir iş güvencesizliği hissedip hissetmediklerini araştırmak işletmelerdeki iş gücünü etkili bir şekilde yönetebilmek için önem arz etmektedir.

AYZERA'nın bileşenlerinden akıllı teknolojiler ve yapay zeka iç içe geçmiş kavramlardır ve insan zekasının öğrenme ve karar verme süreçleri dikkate alınarak geliştirilmiş, makine öğrenmesine dayalı dijital sistemleri ifade etmektedir (Kravchenko, 2019). Günümüzde işletmelerde çeşitli akıllı yapay zeka teknolojileri sıklıkla kullanılmaktadır. Bu teknolojilerin özellikle COVID-19 pandemisinden sonra daha da yaygınlaştığını söylemek mümkündür (Başar, 2023). Sanal toplantı uygulamaları, kelime ve dilbilgisi düzeltme ve iyileştirme paket programları, sohbet robotları ve çeşitli değerlendirme araçları yönetim süreçlerinin iyileştirilmesinde önemli katkılar sunmaktadır (Getchell vd., 2022). AYZERA'nın diğer bileşeni olan robotik, robotların tasarlanmasını, üretimini, programlanmasını, kullanımını ve yönetimini ihtiva eden bilimsel bir çalışma alanıdır. Robotlar görevlerini yerine getirilerken sensörler vasıtasıyla topladıkları veriyi belirli bir algoritmaya göre analiz ederler ve tanımlanmış ya da öğrenilmiş eylemleri sergilerler. Algoritma belirli bir görevin yerine getirilebilmesi için izlenmesi gereken işlem sırasıdır. Belirli bir programlama diliyle yazılan algoritma, deneyimler yoluyla öğrenme işlevini tanımladığında robotlar çeşitli düzeylerde yapay zekaya sahip olurlar. Bu sayede yapay zeka düzeyine paralel bir şekilde karmaşık ya da basit işler robotlar tarafından yerine getirilebilmektedir (Elleithy, 2008; Govers, 2018).

AYZERA farkındalığı çalışanların yapay zeka destekli akıllı robotik/dijital sistemlerin kendi işlerini ellerinden alabileceğine, kendilerinin yapay zeka destekli sistemlerce yer değiştirilebileceğine, aşına oldukları iş yapış şekillerinin yapay zekalı sistemlerin entegrasyonu ile birlikte değişime uğrayabileceğine ve dolayısıyla kariyer planlarının olumsuz bir şekilde etkilenebileceğine dair farkındalığını ifade etmektedir (Brougham ve Haar, 2018). AYZERA farkındalığı ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik testlerinde kullanılan kavramlardan tekno güvensizlik (Techno-insecurity), çalışanların akıllı teknolojileri kendileri için birer tehdit olarak algıladığı psikolojik bir durumdur. Böyle bir durumda çalışanlar işlerinin ya akıllı teknolojilere daha hakim olan diğer çalışanlar tarafından ya da akıllı teknolojiler tarafından ellerinden alınabileceğinden endişe etmektedirler (İlgaz vd., 2016). Yapay zeka farkındalığı, AYZERA farkındalığından farklı olarak çalışanlarda akıllı teknolojilerden kaynaklı ortaya çıkabilecek bir iş güvencesizliği düşüncesi değil, çalışanların akıllı teknolojilere dair geliştirdiği olumlu tutumlarını ve akıllı teknolojilerin iş yerindeki işlevselliği ve sağlayabilecekleri faydalar hakkındaki farkındalığını ifade etmektedir (Başar, 2024). Psikolojik esenlik bir bireyin faydalı ve sağlıklı sosyal ilişkilere sahip olduğunu, diğerlerini mutlu edebildiğini, diğerleri tarafından saygı duyulduğunu, belirli amaçları olan anlamlı bir hayat yaşadığını, tatmin edici bir işinin olduğunu, kendine saygı duyduğunu, genel olarak iyimser olduğunu ve önemli gördüğü faaliyetlerde yetkin olduğunu hissettiği ve düşündüğü sosyo-psikolojik bir durumu ifade etmektedir (Telef, 2013).

3. Yöntem

3.1. Katılımcılar

Araştırmanın verisi İstanbul'da tekstil, inşaat, kimya, cam, otomotiv ve özel güvenlik alanlarında faaliyet gösteren on dört işletmenin insan kaynakları, özlük işlemler, üretim, planlama, satın alma, satış, pazarlama, idari işler, finans ve muhasebe departmanlarında görev yapan ve kartopu ve elverişlilik örnekleme tekniklerine göre ulaşılan 257 beyaz yakalı çalışandan dijital anket formu ile toplanmıştır. Katılımcıların 95'i (%37) kadın, 162'si (%63) erkektir, 165'i (%64.2) evli, 92'si (%35.8) bekârdır, 1'i (%0.4) lise, 4'ü ön lisans (%1.6), 97'si lisans (%37.7), 127'si yüksek lisans (%49.4) ve 28'i doktora (%10.9) eğitim düzeyindedir, yaşları 20 ile 65 arasında ($ORT=38.74$, $SS=8.25$) değişmektedir.

3.2. Veri Toplama Araçları

3.2.1. AYZERA Farkındalığı Ölçeği

Brougham ve Haar (2018) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Başar (2023) tarafından uyarlanan 4 maddeli ve tek boyutlu ölçek kullanılmıştır.

3.2.2. Tekno Güvensizlik Ölçeği

Tarafdar vd. (2007) tarafından geliştirilen ve Türkçeye İlgaz vd. (2016) tarafından uyarlanan 5 maddeli ve tek boyutlu ölçek kullanılmıştır.

3.2.3. Yapay Zekâ Farkındalığı Ölçeği

Başar (2024) tarafından geliştirilen 3 maddeli ve tek boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçek (1) Yapay zekânın işletmelerde bazı görevleri yerine getirebilecek bir araç olarak kullanılabilirliğinin farkındayım, (2) Yapay zekânın işletmelerde bazı önerilerde bulunabilecek bir asistan olarak görev yapabileceğinin farkındayım, (3) Yapay zekânın işletmelerde çalışanları izleyebileceğinin ve performanslarının değerlendirilmesine yardımcı olabileceğinin farkındayım, maddelerinden oluşmaktadır.

3.2.4. Psikolojik Esenlik Ölçeği

Diener vd. (2009) tarafından geliştirilen ve Türkçeye Telef (2013) tarafından uyarlanan 8 maddeli ve tek boyutlu ölçek kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin maddeleri 7 puan üzerinden ölçülmüştür (1: Kesinlikle katılmıyorum, 7: Kesinlikle katılıyorum). Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik test sonuçları bulgular bölümünde paylaşılmıştır.

4. Bulgular

Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle ölçüm modeli oluşturularak modelin uyumu ve ölçekleri oluşturan maddelerin faktör yükleri incelenmiştir. Şekil 1'de (EK-1) sunulan modelin uyum indeksleri kabul edilir aralıktadır ($\chi^2=282.96$, d.f.= 160, $p=0.000$, $\chi^2/d.f.=1.76$, GFI= 0.90, IFI= 0.97, TLI= 0.97, RMSEA= 0.05). Ölçekleri oluşturan maddelerin faktör yükleri 0.70'in üzerindedir. Bu bulgular yapı geçerliliğinin ilk koşulunun sağlandığını göstermektedir (Hair vd., 2010)

Yapı geçerliliği testinin bir bileşeni olarak sonraki adımda her bir ölçeğin benzeşim geçerliliği test edilmiştir. Bu amaçla açıklanan ortalama varyans (Average Variance Extracted - AVE) değerleri hesaplanmıştır. Benzeşim geçerliliğinin sağlanabilmesi için AVE değerlerinin 0.50'den büyük olması gerekmektedir (Chin, 1998). Tablo 1'de (EK-1) görüldüğü üzere 0.50'den küçük AVE değeri bulunmamaktadır. İlaveten AYZERA farkındalığına benzer ve yakın bir kavram olan teknoloji güvenliği ile AYZERA farkındalığı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kuramsal olarak her iki kavram arasında pozitif bir ilişki olması beklenmektedir. Nitekim elde edilen bulgular bu beklentiye doğrulamaktadır ($r=0.19, p<0.01$). Korelasyon katsayıları Tablo 2'de (EK-2) sunulmuştur. Bu bulguların ışığında AYZERA farkındalığı ölçeğinin benzeşim geçerliliğinin sağlandığını söylemek mümkün görünmektedir.

Yapı geçerliliği testinin diğer bir bileşeni olarak sonraki adımda her bir ölçeğin ayrışım geçerliliği test edilmiştir. Bu amaçla her ölçek için Fornell & Larcker Kriteri (F&L) ve Heterotrait-Monotrait Oran (MTMT) değerleri hesaplanmıştır. F&L değeri her bir değişken için o değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyon değerlerinden büyük olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981). Tablo 1 ve 2'de görüldüğü üzere her bir değişkenin F&L değeri diğer değişkenlerle olan korelasyon değerlerinden daha büyüktür. HTMT oranları ise her bir değişken çifti için 0.90'dan küçük olmalıdır (Henseler vd., 2015). Tablo 1'de görüldüğü üzere HTMT oranları 0.90'dan küçüktür. Dolayısıyla F&L değerleri ve HTMT oranları gerekli koşulları sağlamaktadır. Bu testlere ilave olarak AYZERA farkındalığının yapay zekâ farkındalığı ile olan ilişkisi araştırılmıştır. Çünkü AYZERA farkındalığı ölçeği akıllı teknoloji, yapay zekâ, robotik ve algoritmalarla kaynaklı iş tehditlerine dair farkındalığı ölçümlerken, yapay zekâ farkındalığı ölçeği yapay zekâ teknolojilerinin iş yerindeki işlevselliği hakkındaki farkındalığı ölçümlenmektedir. Bundan dolayı her iki kavram arasında negatif bir ilişki olması beklenmektedir. Elde edilen bulgular bu beklenti ile örtüşmektedir ($r=-0.30, p<0.01$).

AYZERA farkındalığı ölçeğinin kriter geçerliliğini test etmek amacıyla AYZERA farkındalığı düzeyinde meydana gelen bir birim değişimin psikolojik esenlik düzeyinde bir değişime yol açıp açmadığı araştırılmıştır. Kuramsal olarak AYZERA farkındalığının psikolojik esenliği negatif yönde etkilemesi beklenmektedir. Nitekim elde edilen sonuç bu beklentiye doğrulamaktadır ($\beta=-0.56, p<0.001$).

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla her bir ölçek için Composite Reliability (CR) ve Cronbach α değerleri hesaplanmıştır. Güvenilirlik için her iki değer 0.70'den büyük olmalıdır (Hair vd., 2010). Tablo 1'de (EK-1) görüldüğü üzere tüm değerler eşik değer üzerinde. Dolayısıyla ölçeklerin güvenilir olduğunu söylemek mümkün görünmektedir.

Son olarak değişkenler arasında ölçüm yönteminden kaynaklı ortak yöntem hatası olup olmadığı araştırılmıştır. Bunun için Harman'ın tek faktör testi yapılmıştır. Test yapılırken ölçüm modeline dâhil edilen değişkenleri oluşturan maddeler tek bir faktör altında birleştirilmiş ve açıkladıkları varyans hesaplanmıştır. Elde edilen sonuca göre tek faktör altında toplanan 20 madde varyansın %45.93'ünü açıklamaktadır. Ortak yöntem hatasının olmaması için açıklanan varyans değerinin %50'nin altında olması gerekmektedir (Podsakoff vd., 2003). Dolayısıyla bu çalışmada ortak yöntem hatasının olmadığını söylemek mümkündür.

5. Tartışma

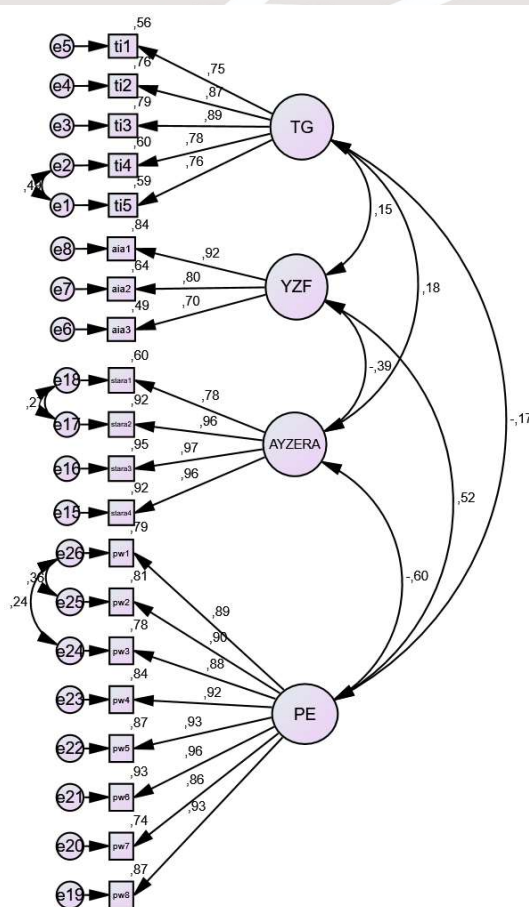
Bu çalışmada daha önce Başar (2023) tarafından Türkçeye uyarlanmış olan AYZERA farkındalığı ölçeğinin ikinci aşama geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır. Bu sayede ulusal yazına psikometrik kriterleri sağlayan bir ölçek kazandırılmış ve konu ile ilgilenen araştırmacıların istifade edebileceği faydalı bir ölçüm aracı temin edilmiştir. Dolayısıyla ileride AYZERA farkındalığı üzerine yapılan ulusal çalışmalarda artış olması ümit edilmektedir. Yapılacak olan yeni çalışmalarla işletmelerde özellikle akıllı teknolojilerin yaygınlaşmasına bağlı olarak ortaya çıkabilecek iş güvencesizliğinin öngörülebilmesi ve olası zararlı sonuçlarının önlenmesi için tedbir alınması sağlanabilir. Ayrıca, çalışanların dijital değişim rüzgarında bilinçsizce savrulup savrulmadıkları ve bu değişime rasyonel tepkiler verip vermedikleri belirli düzeyde anlaşılabilir.

Önümüzdeki dönemde işletmelerin dijitalleşmeye dönük ilgilerinin ve yatırımlarının artarak devam etmesi beklenmektedir. Gerçekleşen dijital dönüşümün çalışanlar üzerinde psikolojik etkiler bırakması olasıdır. Bu bakımdan örgütsel davranış araştırmacılarının dijitalleşmeyle birlikte ortaya çıkacak yeni psikolojik olgular üzerine yoğunlaşmaları tavsiye edilmektedir. AYZERA farkındalığı örgütlerin dijitalleşmeye başlamasıyla birlikte yakın geçmişte kavramsallaştırılan psikolojik olgulardan biri olması özelliğiyle dikkat çekmekte ve üzerinde daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacın karşılanmasında bu çalışma ile geçerliliği ve güvenilirliği doğrulanan ölçeğin ulusal yazındaki önemli bir boşluğu doldurduğuna inanılmaktadır.

Kaynakça

- Autor, D., Levy, F., Murnane, R.J., 2003. The skill content of recent technological change: An empirical exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1279-1333. <https://doi.org/10.1162/003355303322552801>
- Autor, D. H. ve Dorn, D. (2013). The growth of Low-Skill service jobs and the polarization of the US labor market. *American Economic Review*, 103(5), 1553-1597. <https://doi.org/10.1257/aer.103.5.1553>
- Başar, U. (2023, Kasım 1-4). *Akıllı teknoloji, yapay zekâ, robotik ve algoritmalar farkındalığı ölçeğini Türkçeye uyarlama ön çalışması*. 10. Örgütsel Davranış Kongresi, Yalova, Türkiye.
- Başar, U. (2024). AI awareness and motivation to learn in leading AI-powered business communication. *Business and Professional Communication Quarterly*, 1-21. <https://doi.org/10.1177/23294906241297251>
- Beaudry, P., Green, D. A. ve Sand, B. M. (2013). *The great reversal in the demand for skill and cognitive tasks* (Publication No. 18901). National Bureau of Economic Research.
- 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>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. İçinde Marcoulides, G. A. (Ed.), *Modern methods for business research* (s. 295-336). Lawrence Erlbaum Associates.

- Diener, E. vd. (2009). New measures of well-being. In: Diener, E. (ed). *Assessing well-being. Social indicators research series*, vol 39. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4_12
- Elleithy, K. (2008). *Innovations and advanced techniques in systems, computing sciences and software engineering*. Springer Science & Business Media.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- 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.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. ve Tatham, R. L. (2010), *Multivariate data analysis*. Pearson.
- Henseler, J., Ringle, C. M. ve 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>
- 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
- Ilgaz, G., Özgür, H. ve Çuhadar, C. (2016, Ekim 12-14). *The adaptation of technostress scale into Turkish*. 11th International Balkan Education and Science, Porec, Croatia. <http://ibes.ufzg.hr>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. ve Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan B. S. ve Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>
- Telef, B. B. (2013). The adaptation of psychological well-being into Turkish: A validity and reliability study. *Hacettepe University Journal of Education*, 28(3), 374-384.

EK-1

AYZERA: AYZERA Farkındalığı TG: Tekno Güvensizlik, YZF: Yapay Zeka Farkındalığı, PE: Psikolojik Esenlik,

Şekil 1. Ölçüm modeli

EK-2

Tablo 1. Geçerlilik ve güvenilirlik test sonuçları

	Cronbach α	CR	AVE	F&L	HTMT Oranları		
					AYZERA	TG	YZF
AYZERA	0.95	0.95	0.84	0.92			
TG	0.90	0.90	0.65	0.81	0.17		
YZF	0.83	0.84	0.65	0.81	-0.38	0.15	
PE	0.97	0.97	0.82	0.91	-0.59	-0.17	0.51

AYZERA: AYZERA Farkındalığı TG: Tekno Güvensizlik, YZF: Yapay Zekâ Farkındalığı, PE: Psikolojik Esenlik, CR: Composite reliability, AVE: Average Variance Extracted, F&L: Fornell & Larcker Kriteri, HTMT: Heterotrait-Monotrait

Tablo 2. Korelasyon katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. AYZERA	1							
2. TG	0.19**	1						
3. YZF	-0.30**	0.15*	1					
4. PE	-0.56**	-0.15*	0.45**	1				
5. Yaş	-0.00	0.15*	-0.07	-0.08	1			
6. Cins	0.01	0.10	-0.08	-0.13*	0.23**	1		
7. Medh	-0.00	-0.13*	0.06	0.07	-0.37**	-0.16**	1	
8. Eğtdüz	0.02	0.07	0.04	-0.06	0.15*	-0.05	-0.07	1

AYZERA: AYZERA Farkındalığı TG: Tekno Güvensizlik, YZF: Yapay Zekâ Farkındalığı, PE: Psikolojik Esenlik, Cins: Cinsiyet (1: Kadın, 2 Erkek), Medh: Medeni Hal (1: Evli, 2: Bekâr), Eğtdüz: Eğitim Düzeyi

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

Yeni Nesil Teknolojilerin Z Kuşağı Üzerindeki Örgütsel Davranışa Etkisi: Dao, Metaverse ve Dijital İkizler

Dr. Begüm AL

Marmara Üniversitesi begum.al@marmara.edu.tr

Özet

Bu çalışma, Merkeziyetsiz Otonom Organizasyonlar (DAO), Metaverse ve Dijital İkiz teknolojilerinin Z kuşağı profesyonelleri üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin örgütsel davranış bağlamındaki yansımalarını incelemektedir. Literatürde bu teknolojilerin esneklik, verimlilik ve demokratik karar alma süreçlerini desteklediği belirtilmekle birlikte, örgütsel yapılar ve liderlik modellerinde belirsizliklere yol açabileceği ifade edilmektedir. Bu bağlamda, Türkiye teknoloji sektöründe çalışan 20 Z kuşağı profesyoneliyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen nitel veriler, içerik analizi yöntemiyle işlenmiş ve üç ana tema altında sınıflandırılmıştır: teknolojiye adaptasyon, iş-yaşam dengesi ve liderlik süreçleri. Bulgular, DAO yapılarının liderlik süreçlerini demokratikleştirme potansiyeline rağmen, karar alma süreçlerinde belirsizlikler yarattığını; Metaverse'in esnek çalışma olanakları sunduğunu, ancak sürekli bağlantıda kalma gerekliliğinin iş-yaşam dengesi üzerindeki baskıyı artırdığını; dijital ikiz teknolojisinin operasyonel süreçlerde verimliliği artırdığını, ancak sürekli izlenme hissini çalışanlar üzerinde psikolojik etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar, yeni nesil teknolojilerin bireysel çalışan deneyimlerinden örgütsel yapıya kadar geniş bir yelpazede etkiler yarattığını ve bu etkilerin hem fırsatlar hem de zorluklar barındırdığını ortaya koymaktadır. Çalışma, örgütlerin bu teknolojilere yönelik stratejik adaptasyon süreçlerini yönetmek için dikkat etmeleri gereken noktalara dair öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Merkeziyetsiz Otonom Organizasyonlar (DAO), Sanal Gerçeklik ve Metaverse Uygulamaları, Dijital İkiz Teknolojisi, Örgütsel Davranış, Teknolojik Adaptasyon

1. Giriş

Dijital dönüşüm sürecinin hızlanmasıyla birlikte, dijital teknolojilerin örgütsel yapılar ve iş süreçleri üzerindeki etkisi dikkat çekmektedir. Merkeziyetsiz Otonom Organizasyonlar (DAO), Metaverse ve Dijital İkiz teknolojileri, bu dönüşümde önemli bir rol oynamaktadır. DAO'lar, karar alma süreçlerinde merkeziyetçiliği azaltırken; Metaverse, sanal ortamların fiziksel sınırlardan bağımsız çalışmaya olanak tanınmasını sağlamaktadır. Dijital İkiz teknolojileri ise operasyonel süreçlerde optimizasyon ve verimlilik sağlama potansiyeline sahiptir. Bununla birlikte, bu teknolojilerin örgütsel yapılar üzerindeki uzun vadeli etkilerinin anlaşılması sınırlı düzeyde ele alınmıştır.

Literatürde bu teknolojilerin esneklik, verimlilik ve demokratikleşme gibi avantajları sıklıkla ele alınmaktadır (Swan, 2015). Ancak, bu teknolojilerin aynı zamanda liderlik, sorumluluk paylaşımı ve iş-yaşam dengesi gibi konularda belirsizliklere yol açabileceği de belirtilmektedir. Örneğin, DAO yapılarında karar alma süreçlerinin demokratikleşmesi, liderlik ve sorumluluk mekanizmalarında belirsizliklere neden olabilir. Benzer şekilde, Metaverse teknolojisi, sürekli bağlantı gerekliliği nedeniyle iş-yaşam dengesi üzerinde baskı oluşturabilir. Dijital İkiz teknolojileri ise çalışanlar üzerinde sürekli izlenme hissi yaratarak, psikolojik iyilik haline olumsuz yansımalar yapabilir. Bu bağlamda, bu teknolojilerin fırsatlarıyla birlikte getirdiği zorlukların detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir.

Bu çalışma, Z kuşağının DAO, Metaverse ve Dijital İkiz teknolojilerine yönelik algılarını ve bu teknolojilerin örgütsel yapılar üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırma, Türkiye teknoloji sektöründe çalışan bireylerle gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen bulgulara dayanmaktadır. Z kuşağı, dijital teknolojilere yatkınlık ve yenilikçi düşünce özellikleriyle dikkat çekmektedir.

Çalışmanın amacı, DAO, Metaverse ve Dijital İkiz teknolojilerinin Z kuşağı çalışanları üzerindeki olası etkilerini ve bu teknolojilerin örgütsel yapılar üzerindeki dönüşümlerini anlamaktır. Araştırma, bu teknolojilerin örgütsel davranış bağlamındaki uzun vadeli etkilerini değerlendirmeyi ve ilgili alan yazına katkı sunmayı hedeflemektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu araştırmanın teorik altyapısı, örgütsel davranış, liderlik ve teknolojik adaptasyon süreçlerine ilişkin mevcut literatüre dayanmaktadır. Araştırmanın temel amacı, DAO, Metaverse ve Dijital İkiz teknolojilerinin örgütlerdeki etkilerini derinlemesine anlamaktır. Araştırma şu sorulara yanıt aramaktadır:

- DAO, Metaverse ve Dijital İkiz teknolojileri iş-yaşam dengesi ve liderlik süreçlerini nasıl etkiler?
- Z kuşağının bu yeni nesil teknolojilere adaptasyon sürecinde yaşadığı zorluklar nelerdir?
- DAO yapılarının örgüt içi liderlik ve karar alma süreçlerindeki etkisi nedir ve bu süreçler geleneksel örgüt yapılarından nasıl farklılık gösterir?

Derin görüşmelerden elde edilen veriler, teorik kavramsallaştırmaları zenginleştirmek ve teknolojik dönüşüm süreçlerini daha iyi anlamak için temel sağlamıştır.

2.1. Merkeziyetsiz Otonom Organizasyonlar (DAO)

DAO'lar, geleneksel hiyerarşik organizasyon modellerine alternatif olarak ortaya çıkan, merkezi bir otoritenin olmadığı yapılar sunmaktadır. Bu yapılar blokzincir teknolojisi üzerine inşa edilmiştir ve karar alma süreçlerinde insan müdahalesini en aza indirgeyerek akıllı sözleşmeler aracılığıyla yürütülmektedir (Swan, 2015). DAO'ların teorik temeli, geleneksel hiyerarşik örgüt modellerine alternatif sunan merkeziyetsizlik ilkesini taşımaktadır. Bu yapı, sorumluluk dağılımı ve şeffaflıkta yeni fırsatlar sunarken, merkezi bir otoritenin eksikliği, özellikle katılım süreçlerinde ve karar alma mekanizmalarında belirsizlikler yaratabilir. DAO'lar, otonom yönetim sunmakta ve hak sahiplerine karar alma süreçlerine doğrudan katılım fırsatı sağlamaktadır (Jentsch, 2016). Bir DAO, süreçlerin, görevlerin ve operasyonların kuralları, ilkeleri

ve mutabakat çerçevesinde, insan müdahalesi olmaksızın kodlandığı bir organizasyon, topluluk veya işletme olarak düşünülebilir (Singh & Kim, 2019). Kuramsal olarak, bu çalışma DAO'ların demokratik liderlik üzerindeki etkilerini incelerken, örgütsel bağlamda bu yapıların verimlilik ve karar alma süreçlerine nasıl etki ettiğini analiz etmektedir. Mintzberg (1983)'ün organizasyon yapıları üzerine geliştirdiği liderlik tipleri, özellikle otonom ve merkezizsiz yapıların karar alma süreçlerindeki liderlik rollerini açıklamak için kullanılmaktadır. DAO'lar, geleneksel liderlik yapılarından farklı olarak, karar alma süreçlerinde daha fazla katılım ve şeffaflık sağlarken, liderin rolü ve otoritenin merkezizsiz doğası ile yeniden tanımlanmıştır. Heckscher ve Donnellon (1994)'un post-bürokratik organizasyon anlayışı da bu bağlamda, DAO'ların hiyerarşiyi minimize eden yapısını açıklamak için uygun bir çerçeve sunmaktadır. DAO'ların liderlik yapılarına nasıl entegre edildiği ve bu süreçte otonomiden kaynaklanan sorumluluk belirsizliklerinin nasıl yönetilebileceği, bu çalışmanın odak noktalarından biri olarak ele alınmaktadır. Ayrıca, merkezizsiz organizasyonların demokratik karar alma süreçlerine yaptığı katkılar kadar, bu süreçlerde ortaya çıkan zorluklar da değerlendirilmiştir.

2.2. Metaverse

Metaverse, dijital dönüşümün bir sonraki aşamasını temsil etmekte ve dijital adaptasyon seviyelerini kökten değiştirme potansiyelindedir. Metaverse'in ortaya çıkışı, birden fazla sanal dünya arasında hızlı bir geçişi mümkün kılmıştır (Joy vd., 2022). Sanal ve artırılmış gerçeklik teknolojilerinin bir araya geldiği, dijital bir evren yaratmayı hedefleyen geniş kapsamlı bir dijital ekosistemdir. Stephenson (1992) tarafından ortaya atılan bu kavram, dijital iş birliği ve sanal toplantılar gibi yenilikçi çözümler sunarak iş dünyasında fiziksel varlığın sınırlamalarını ortadan kaldırmayı amaçlamaktadır.

Metaverse, kullanıcıların üç boyutlu bir çevrimiçi ortamda, kendileri için oluşturdukları avatarlar aracılığıyla zamansız bir şekilde diğer kullanıcılarla etkileşim kurduğu sanal bir yapı olarak tanımlanabilir (Díaz vd., 2020). Bu evren, aynı zamanda geleneksel VR teknolojilerine kıyasla daha üstün bir sanal gerçeklik ekosistemi olarak değerlendirilmiştir (Zhao vd., 2023). Pandemi döneminde uzaktan çalışma ihtiyaçlarına yanıt olarak geliştirilen sanal uygulamalar, Metaverse platformlarının iş yerinde uygulanabilirliğini artırmıştır. İşletmeler, Metaverse tabanlı uygulamaları hem pandemi sırasında hem de sonrasında yaygın şekilde denemekte ve kullanmaktadır. Ancak, Metaverse'in iş dünyasına entegrasyonu hâlâ tartışma konusudur. İş-yaşam dengesi, iş tatmini ve sanal ortamların sosyal etkileşim üzerindeki etkileri gibi konular kritik önem taşımaktadır. Aynı zamanda, güvenlik ve gizlilik konuları, kullanıcı bilgilerinin korunması, iletişim güvenliği ve sanal ürünlerin haklarının yönetimi açısından ciddi zorluklar barındırmaktadır (Mystakidis, 2022; Baltacı, 2023; Zhao vd., 2023). Metaverse'in etkileri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi perspektifinden de ele alınabilir. Geleneksel olarak fiziksel ihtiyaçların en temel katmanı oluşturduğu bu hiyerarşi (Maslow, 1943), dijital dünyada değişime uğramaktadır. Metaverse, bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılama biçimlerini yeniden şekillendirerek güvenlik, sosyal aidiyet ve kendini gerçekleştirme gibi üst düzey ihtiyaçları da sanal ortamda tatmin etmeyi mümkün kılmaktadır (Serpil & Karaca, 2023).

2.3. Dijital İkiz Teknolojisi

Dijital ikizler, fiziksel nesnelerin dijital kopyalarını oluşturarak gerçek zamanlı veri analizi ve operasyonel süreçlerin izlenmesini sağlayan yenilikçi bir teknolojidir. Dijital ikiz teknolojisi, fiziksel bir sistemin sanal bir modeli ile senkronize çalışarak hem mevcut durumu analiz etmek hem de süreçleri iyileştirmek için yenilikçi bilgiler sunar (Tao vd., 2018). Bu teknoloji, sorunları ortaya çıkmadan önce öngörebilmek, arızalanma ve zaman kaybını önlemek, hatta simülasyonları kullanarak geleceği planlamak için verilerin analizine ve sistemlerin izlenmesine olanak tanır (Mashaly, 2021). Dijital ikizler, özellikle üretim sektöründe yoğun olarak kullanılmakla birlikte, eğitim, sağlık ve akıllı şehirler gibi diğer iş ve çalışma alanlarında da yeni potansiyel uygulama alanları bulmaya başlamıştır (Mashaly, 2021). Temelde, dijital ikiz bir fiziksel varlık veya sürecin sanal bir replikasyonu olup, fiziksel varlığın durumunu işlevsel bir çıktı ile değiştiren bir sistemdir (Boyes ve Watson, 2022). Dijital ikiz teknolojisi ilk olarak NASA tarafından, uçak yapılarının davranışlarını dijital modelleri analiz ederek tahmin etmek amacıyla geliştirilmiştir (Lu vd., 2020). Dijital ikizler operasyonel verimlilik ve iş süreçlerinde optimizasyon sağlama kapasitesine sahiptir. Özellikle üretim ve sağlık sektörlerinde dijital ikizler, süreçlerin izlenmesi ve analiz edilmesi yoluyla daha verimli hale gelmekte ve maliyetleri azaltma potansiyeline sahip olmaktadır (Fuller vd., 2020). Teorik olarak dijital ikizler, siber-fiziksel sistemler ile ilişkilendirilmektedir. Lee ve arkadaşları (2015), bu teknolojinin fiziksel ve dijital dünyaların entegrasyonunu sağlayarak iş süreçlerinde karar verme mekanizmalarını nasıl dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır. Dijital ikizlerin örgütsel karar alma süreçlerinde oynadığı rol, iş süreçlerinin hızlandırılması ve operasyonel verimliliğin artırılması açısından büyük bir potansiyele sahipken, sürekli izlenme hissini çalışanlar üzerinde yarattığı psikolojik baskı ve iş tatmini üzerindeki etkileri de gözetilmelidir.

İnsan dijital ikiz kavramı, Endüstri 5.0 bağlamında insan merkezli bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu kavram bireylerin fiziksel, bilişsel ve psikolojik özelliklerinin dijital ortamda modellenmesini sağlayarak, insan ve sistem entegrasyonunda yeni bir paradigma sunar. Bu teknoloji, çalışanların kişisel gelişimlerini desteklemek, iş süreçlerinde insan-makine etkileşimini optimize etmek ve bireylerin iş tatminini artırmak için stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir (Wang vd., 2024). İnsan ve sistem entegrasyonu pratiğini dönüştürme potansiyeline sahip olan bu sistemler, gerçek zamanlı algılama ve geri bildirim mekanizmalarını kullanarak, insan performansı, davranışları ve çevresel etkilerin ölçümlerini bir ürünün yaşam döngüsü boyunca insan modelleriyle sıkı bir şekilde ilişkilendirir. Bu yaklaşım, sistem tasarımı ve performansını iyileştirmek için kritik bir araç sunmaktadır (Miller ve Spatz, 2022).

2.4. Teknolojik Adaptasyon ve Örgütsel Davranış

Davis'in (1989) Teknoloji Kabul Modeli teknolojinin bireyler tarafından kabul edilme süreçlerini açıklayan önemli bir modeldir. Bu araştırma, Z kuşağının DAO, Metaverse ve Dijital İkiz teknolojilerine nasıl adapte olduğunu, bu teknolojilerin iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve liderlik algıları üzerindeki etkilerini incelemektedir. Ayrıca, Venkatesh ve Davis (2000)'in Genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeli çerçevesinde, bu çalışmada Z kuşağının teknolojiye olan tutum ve davranışlarının iş süreçlerini nasıl etkilediği ele alınmıştır. Teknolojik adaptasyon sürecinde, iş-yaşam dengesi ve psikolojik iyilik hali gibi kavramların, Z kuşağı çalışanlarının iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri araştırılmaktadır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada, Z kuşağının DAO, metaverse ve dijital ikiz teknolojilerine yönelik algıları ve bu teknolojilerin örgütsel davranış üzerindeki etkiler içerik analizi kullanılarak incelenmiştir. Bu yöntem ile, katılımcıların bireysel deneyimlerini ortaya koyarken aynı zamanda teknolojilerin organizasyonlar üzerindeki stratejik etkilerini değerlendirmek amaçlanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma modelinde, Z kuşağı çalışanlarının teknolojik adaptasyon ve iş süreçlerindeki algı ve deneyimlerini incelemek üzere yarı yapılandırılmış görüşmelere dayanan nitel bir yöntem benimsenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi, araştırma probleminin farklı boyutlarını ele alacak şekilde belirli bir esneklik sağlamaktadır. Bu yöntemde, görüşmeci belirlenen konu veya sorular çerçevesinde katılımcılardan derinlemesine bilgi elde etmeyi hedeflemektedir. Yöntem, görüşmeler sırasında önceden hazırlanmış sorulara sadık kalınarak aynı zamanda ek sorularla derinleştirilme esnekliğine sahiptir (Patton, 1987). Yarı yapılandırılmış görüşme yaklaşımı, farklı bireylerden benzer türde bilgi elde etmeyi amaçlarken, görüşme sürecinde esneklik ve ayrıntıya girme olanağı sunar (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Araştırmada kullanılan görüşme formu, Z kuşağının teknolojiye adaptasyon süreçleri, iş-yaşam dengesi, liderlik modelleri ve organizasyonel dinamikler üzerine odaklanan sorulardan oluşmaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırma, Türkiye'deki teknoloji sektöründe çalışan Z kuşağı bireylerini kapsamaktadır. Örneklem, teknoloji sektöründeki yazılım geliştirme, veri analizi ve proje yönetimi gibi farklı alanlarda çalışan 20 kişiden oluşmuştur. Örneklem yöntemi olarak amaçlı örnekleme kullanılmıştır (Patton, 2015), böylece teknolojiye dair deneyimleri olan bireylerin belirlenmesi sağlanmıştır.

3.3. Veri Toplama Süreci

Veriler, yarı yapılandırılmış derin görüşmeler yöntemiyle toplanmıştır. Bu görüşmelerin amacı, katılımcıların bireysel deneyimlerini ve algılarını anlamak ve bu deneyimlerin örgütsel davranış üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Araştırma verileri 20 teknoloji çalışanı ile yüz yüze mülakat gerçekleştirilerek elde edilmiştir. Görüşmeler Mayıs-Eylül 2024 tarihleri arasında planlanmıştır ve her görüşme 35-50 dakika aralığında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde not tutma yöntemi ile ilerlenmiştir.

3.4. Analiz Yöntemi

İçerik analizi, bireylerin yazılı veya sözlü ifadelerinin sistematik ve nesnel bir şekilde kategorilere ayrılarak incelenmesi ve bu kategorilerin sıklıklarının istatistiksel olarak değerlendirilmesi sürecidir. Simon ve Burstein (1985), bu yöntemin temelinde, ifade edilen düşüncelerin belirli kategoriler altında sınıflandırılması ve bu kategorilerin tekrar etme sıklıklarının analiz edilmesinin yer aldığını belirtmektedir.

3.5. Analiz Süreci

Araştırmada içerik analizi, aşağıdaki metodolojik adımlar çerçevesinde gerçekleştirilmiştir:

Verilerin Toplanması: Araştırma, yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla 20 katılımcıdan elde edilen nitel verilere dayanmaktadır. Katılımcılara, DAO, Metaverse ve Dijital İkiz teknolojileriyle ilgili farkındalıkları, bu teknolojilere yönelik beklentileri, algıları ve olası örgütsel etkileri hakkında açık uçlu sorular yöneltilmiştir.

Kodlama ve Temaların Belirlenmesi: Toplanan veriler, betimsel içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Kodlama sürecinde, veriler tekrarlayan örüntüleri ve anahtar kavramları belirlemek için dikkatlice incelenmiştir. Braun ve Clarke'ın (2006) tematik analiz yaklaşımı temel alınarak, veriler alt temalar ve ana temalar ile organize edilmiştir.

Frekans Analizi: Kodlama sırasında elde edilen temaların sıklıkları analiz edilmiştir. Bu sayede hangi temaların katılımcılar arasında daha fazla öne çıktığı ve ortak algıların hangi yönlerde yoğunlaştığı belirlenmiştir.

Kategorilerin ve Alt Temaların Oluşturulması: Kodlama sürecinden elde edilen ana temalar, daha derinlemesine inceleme amacıyla alt temalara ayrılmıştır. Örneğin, "Teknolojiye Adaptasyon" ana teması altında, katılımcıların Metaverse ve DAO gibi teknolojilerin kullanıcı dostu özelliklerinin adaptasyon sürecini kolaylaştırdığını belirttikleri "uygulama kolaylığı" ve dijital ortamların getirdiği psikolojik değişimlerin adaptasyon süreçlerinde önemli bir faktör olduğunu ifade ettikleri "psikolojik adaptasyon" alt temaları oluşturulmuştur. Benzer şekilde, "İş-Yaşam Dengesi" ana teması kapsamında, dijital teknolojilerin çalışanlara zaman ve mekân bağımsızlığı sunarak iş-yaşam dengelerini iyileştirebildiği "esneklik avantajları" ve sürekli çevrimiçi olma gerekliliğinin iş-yaşam dengesini olumsuz etkileyebileceği "sürekli bağlantı zorlukları" alt temaları tanımlanmıştır. Ayrıca, "Liderlik ve Karar Alma Süreçleri" ana temasında, DAO yapılarının liderlik süreçlerinde daha katılımcı bir model sunduğu "demokratik karar alma" ve merkezizsiz yapıların liderlik rollerinde belirsizliklere yol açabileceği "liderlik belirsizlikleri" alt temaları belirlenmiştir. Bu alt temalar, analiz sürecinin derinleştirilmesine ve her bir ana temanın daha ayrıntılı incelenmesine olanak sağlamıştır.

4. Bulgular

Araştırmada uygulanan içerik analizi, katılımcıların DAO, Metaverse ve Dijital İkiz teknolojilerine yönelik algılarını ve bu algıların örgütsel davranışlar üzerindeki etkilerini sistematik bir çerçevede ele almıştır. Elde edilen bulgular, Z kuşağı çalışanlarının bu teknolojilere ilişkin algılarını derinlemesine anlamayı ve bu algıların örgütsel bağlamdaki etkilerini ortaya koymayı hedeflemiştir. Bulgular, katılımcıların teknolojiye adaptasyon, iş-yaşam dengesi ve liderlik süreçlerine ilişkin değerlendirmelerinin bir sentezini sunmaktadır.

Teknolojiye Adaptasyon: İçerik analizi sonuçları, Z kuşağı çalışanlarının DAO, Metaverse ve Dijital İkiz teknolojilerine hızlı uyum sağlayabileceklerini ancak bu süreçte bazı zorluklarla karşılaşabileceklerini göstermiştir. Katılımcılar, bu teknolojilerin organizasyonel süreçlerde yenilikçi bir dönüşüm sağlayabileceğini ifade etmiştir. Bir katılımcının şu ifadesi, bu olumlu algıyı desteklemektedir: "DAO yapılarında çalışmak, bağımsız karar alma yeteneğimi ve öz güvenimi geliştirebilirdi." Bununla birlikte, bazı katılımcılar, teknolojilere adaptasyon sürecinde teknik yeterliliklerin ötesinde, sosyal ve psikolojik faktörlerin de önemli olduğunu vurgulamıştır. Örneğin, Metaverse gibi tamamen dijital ortamlarda etkileşim

kurmanın, geleneksel yüz yüze iletişimle aynı düzeyde güvenilir olmayabileceği ifade edilmiştir. Bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: *"Metaverse yüz yüze iletişim kadar samimi olmayabilir ve ekip içi güveni zorlaştırabilir."* Bu tür ifadeler, teknolojik adaptasyon süreçlerinin sadece teknik becerilerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda kültürel ve sosyal bağlamlarda da ele alınması gerektiğini göstermektedir.

İş-Yaşam Dengesi: Dijital teknolojilerin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi, katılımcılar tarafından iki yönlü değerlendirilmiştir. Olumlu yönden, Metaverse ve dijital ikiz teknolojileri, esnek çalışma saatleri ve fiziksel mekân bağımsızlığı gibi avantajlarla öne çıkmaktadır. Bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmiştir: *"Metaverse, iş-yaşam dengemi destekleyen esnek bir çalışma ortamı sunabilir."* Bununla birlikte, sürekli çevrimiçi olma gerekliliği, katılımcılar arasında endişe kaynağı olmuştur. Bu endişe, özellikle dijital ortamların çalışanların özel hayatlarını nasıl etkileyebileceği konusuna odaklanmıştır. Bir katılımcının şu ifadesi bu durumu yansıtmaktadır: *"Her zaman bağlantıda olmak zorunda kalmak, kişisel alanımı korumamı zorlaştırabilir."* Bu bulgu, dijital teknolojilerin getirdiği olanaklarla birlikte, iş-yaşam dengesi üzerindeki potansiyel olumsuz etkilerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Liderlik ve Karar Alma Süreçleri: DAO yapılarının liderlik ve karar alma süreçleri üzerindeki etkisi, katılımcılar tarafından hem fırsatlar hem de zorluklar bağlamında değerlendirilmiştir. Katılımcılar, DAO yapılarının demokratik liderlik modeli sayesinde daha kapsayıcı bir karar alma süreci sağladığını ifade etmişlerdir. Bir katılımcı bu durumu şu şekilde belirtmiştir: *"DAO yapılarında herkesin fikirlerini eşit şekilde paylaşabilmesi, motivasyonumu artırır."* Bununla birlikte, liderlik rollerinin belirsiz olduğu durumların, organizasyonel süreçlerde karmaşaya yol açabileceği de vurgulanmıştır. Bir katılımcı bu durumu şöyle ifade etmiştir: *"Liderlik sorumluluklarının net bir şekilde tanımlanmadığı bir yapı, ekip çalışmasını zorlaştırabilir ve verimliliği düşürebilir."*

Bu bulgular, DAO yapılarının potansiyel faydalarına rağmen, etkin bir liderlik modeli oluşturulmasının önemini vurgulamaktadır.

Araştırmanın bulguları, DAO, Metaverse ve Dijital İkiz teknolojilerinin bireyler ve organizasyonlar üzerindeki etkilerini çok boyutlu bir perspektifle ele almıştır. Katılımcıların ifadeleri, bu teknolojilerin organizasyonel süreçlerde yenilikçi çözümler sunma potansiyelini ortaya koyarken, adaptasyon süreçlerinde karşılaşılabilecek zorluklara da dikkat çekmektedir. Özellikle, sosyal etkileşimlerin samimiyeti, iş-yaşam dengesi ve liderlik rollerine ilişkin endişeler, bu teknolojilerin organizasyonlara entegrasyonunda dikkate alınması gereken önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, Merkeziyetsiz Otonom Organizasyonlar (DAO), Metaverse ve Dijital İkiz teknolojilerinin Z kuşağı çalışanları üzerindeki etkilerini ve bu teknolojilerin örgütsel davranış üzerindeki yansımalarını anlamayı amaçlamıştır. Araştırmanın içerik analizi sonuçları, bu teknolojilerin sunduğu fırsatlar ve zorluklar hakkında bir değerlendirme sunmaktadır.

Araştırma, Z kuşağı çalışanlarının teknolojilere hızlı adaptasyon yeteneklerini, ancak bu süreçte karşılaştıkları sosyal, psikolojik ve teknik engelleri ortaya koymaktadır. DAO yapılarının demokratik karar alma süreçlerine katkıda bulunarak çalışanların daha fazla katılımını teşvik ettiği belirlenmiştir. Bununla birlikte, liderlik rollerinin net bir şekilde tanımlanmaması durumunda organizasyonel süreçlerde karmaşaya yol açabileceği görülmüştür. Metaverse ve Dijital İkiz teknolojilerinin ise esnek çalışma ortamları ve operasyonel verimlilik sunduğu, ancak sürekli bağlantıda kalma gerekliliğinin çalışanlar üzerinde psikolojik baskı yarattığı gözlemlenmiştir.

Z kuşağının dijital teknolojilere olan yatkınlığı, organizasyonların dönüşüm süreçlerinde önemli bir avantaj sağlamaktadır. Ancak, bu teknolojilere entegrasyonun yalnızca teknik bir süreç olmadığı, aynı zamanda liderlik yapıları, iş-yaşam dengesi ve sosyal etkileşimlere dair stratejik düzenlemeleri gerektirdiği ortaya konmuştur. DAO yapılarının hiyerarşiyi azaltma ve karar alma süreçlerini demokratikleştirme potansiyeli, Mintzberg (1983) ve Heckscher ve Donnellon (1994) gibi liderlik teorisyenlerinin post-bürokratik organizasyon yapıları üzerine görüşleriyle uyumlu bulunmuştur. Bununla birlikte, DAO yapılarının etkin çalışması için liderlik rollerinin ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanması gerekmektedir.

Metaverse teknolojisinin sunduğu sanal çalışma ortamları, iş-yaşam dengesi açısından avantajlar sunmasına rağmen, sürekli izlenme hissi ve bağlantıda kalma gerekliliği gibi zorluklar yaratmaktadır. Bu bulgular, Venkatesh ve Davis (2000) tarafından geliştirilen Genişletilmiş Teknoloji Kabul Modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde, teknolojinin kabul edilmesinin yalnızca kullanım kolaylığına değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal faktörlere bağlı olduğunu göstermektedir.

Dijital İkiz teknolojisi, operasyonel süreçlerdeki verimliliği artırarak iş süreçlerini optimize etme potansiyeline sahiptir. Ancak, çalışanların sürekli izlenme hissi, psikolojik iyilik hali üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu durum, özellikle çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebilir.

Bu bulgular ışığında, organizasyonların teknoloji adaptasyon süreçlerini daha etkin bir şekilde yönetebilmesi için şu stratejik öneriler geliştirilmiştir:

Liderlik Yapılarının Netleştirilmesi: DAO yapılarında liderlik ve sorumluluk mekanizmalarının açık bir şekilde tanımlanması, organizasyonel süreçlerdeki belirsizlikleri azaltacaktır.

Eğitim Programlarının Geliştirilmesi: Çalışanların teknolojiye adaptasyon süreçlerini desteklemek amacıyla kapsamlı eğitim programları tasarlanmalı ve sosyal etkileşimlerin dijital ortamlarda güçlendirilmesine odaklanılmalıdır.

İş-Yaşam Dengesine Dair Politikalar: Metaverse ve Dijital İkiz teknolojilerinin sunduğu esnek çalışma fırsatları, iş-yaşam dengesini destekleyecek politikalarla birleştirilmelidir.

Psikolojik Destek Mekanizmaları: Sürekli izlenme hissini yarattığı psikolojik baskıyı azaltmak amacıyla çalışanlara yönelik destek programları geliştirilmelidir.

Bu çalışma, DAO, Metaverse ve Dijital İkiz teknolojilerinin bireysel ve örgütsel bağlamdaki etkilerini anlamak için bir çerçeve sunmaktadır. Gelecek araştırmalar, bu teknolojilerin farklı sektörlerdeki etkilerini daha geniş örneklem gruplarıyla inceleyerek, daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesine olanak sağlayabilir. Bu kapsamda, Z kuşağının teknolojik dönüşüm süreçlerindeki merkezi rolü, organizasyonların stratejik planlamalarında dikkate alınmalıdır.

Kaynakça

- Baltacı, Ş. (2023). Metaverse Üzerine Bir Değerlendirme. TRT Akademi, 8(17), 472-479.
- Boyes, H., & Watson, T. (2022). Digital twins: An analysis framework and open issues. Computers in Industry, 143, 103763.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. Qualitative research in psychology, 3(2), 77-101.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS quarterly, 13(3), 319-339.
- Díaz, J., Saldaña, C., & Avila, C. (2020). Virtual world as a resource for hybrid education. International Journal of Emerging Technologies in Learning (ijET), 15(15), 94-109.
- Fuller, A., Fan, Z., Day, C., & Barlow, C. (2020). Digital twin: Enabling technologies, challenges, and open research. IEEE access, 8, 108952-108971.
- Heidegger, M. (1962). Being and time. Blackwell.
- Heckscher, C., & Donnellon, A. (1994). The post-bureaucratic organization: New perspectives on organizational change. SAGE publications.
- Jentzsch, C. (2016). The DAO: A Decentralized Autonomous Organization. Slock.it.
- Joy, A., Zhu, Y., Peña, C., & Brouard, M. (2022). Digital future of luxury brands: Metaverse, digital fashion, and non-fungible tokens. Strategic Change, 31(3), 337-343.
- Lee, J., Bagheri, B., & Kao, H. A. (2015). A cyber-physical systems architecture for Industry 4.0-based manufacturing systems. Manufacturing letters, 3, 18-23.
- Lu, Y., Liu, C., Kevin, I., Wang, K., Huang, H., & Xu, X. (2020). Digital Twin-driven smart manufacturing: Connotation, reference model, applications and research issues. Robotics and computer-integrated manufacturing, 61, 101837.
- Mashaly, M. (2021). Connecting the twins: A review on digital twin technology & its networking requirements. Procedia Computer Science, 184, 299-305.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Psychological Review google schola, 2, 21-28.
- Merleau-Ponty, M. (1945). Phenomenology of perception. Routledge & Kegan Paul.
- Miller, M. E., & Spatz, E. (2022). A unified view of a human digital twin. Human-Intelligent Systems Integration, 4(1), 23-33.
- Mintzberg, H. (1983). Structure in fives: Designing effective organizations. Prentice-Hall.
- Mystakidis, S. (2022). Metaverse. Encyclopedia, 2(1), 486-497.
- Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice. Sage publications.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). Generation Z goes to college. Jossey-Bass.
- Serpil, H., & Karaca, D. (2023). The Metaverse or Meta-Awareness? Journal of Metaverse.
- Simon, J., & Burstein, P. (1985). Basic research methods in social sciences. New York, NY: Random Press.
- Singh, S. P., & Kim, S. H. (2019). Blockchain technology for decentralized autonomous organizations. In Advances in computers (Vol. 115, pp. 115-140). Elsevier.
- Stephenson, N. (1992). Snow Crash. Bantam books.
- Swan, M. (2015). Blockchain: Blueprint for a new economy. O'Reilly media.
- Tao, F., Cheng, J., Qi, Q., Zhang, M., Zhang, H., & Sui, F. (2018). Digital twin-driven product design, manufacturing and service with big data. The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 94, 3563-3576.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. Management science, 46(2), 186-204.
- Wang, B., Zhou, H., Li, X., Yang, G., Zheng, P., Song, C., ... & Wang, L. (2024). Human Digital Twin in the context of Industry 5.0. Robotics and Computer-Integrated Manufacturing, 85, 102626.
- Yıldırım, H., & Şimşek, A. (2021). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Zhao, R., Zhang, Y., Zhu, Y., Lan, R., & Hua, Z. (2023). Metaverse: Security and privacy concerns. Journal of Metaverse, 3(2), 93-99.

2006

Motivasyon

Yöneticiye Güvenin Etik İklimin Çalışan Motivasyonuna Etkisinde Aracılık Rolü: Türkiye Doğalgaz Sektörü Örneği

Dr. Öğretim Üyesi Server Sevil AKYÜREK

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, serversevil.akyurek@nisantasi.edu.tr

Doç. Dr. Gökhan Karadirek

Giresun Üniversitesi, gokhan.karadirek@giresun.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, Alderfer'in ERG Kuramı ve Sosyal Mübadele Kuramı temelinde örgütlerde etik iklim ile içsel ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin aracılık etkisinin olup olmadığını ve motivasyonun cinsiyet, yaş ve kıdem gibi demografik faktörlere göre nasıl farklılaşabildiğini incelemektir. Bu pilot çalışmada nicel metodoloji kapsamında 5'li Likert tipi anket yoluyla Türkiye'deki doğalgaz enerji sektöründeki 120 çalışandan veri toplanmıştır. Veriler, SmartPLS4 istatistik programıyla analiz edilmiştir. Sonuçlar, yöneticiye güvenin örgütsel iklim ve içsel motivasyon arasındaki ilişkide ve ayrıca dışsal motivasyon arasındaki ilişkide aracılık etkilerinin anlamlı olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, kadın çalışanların içsel motivasyonlarının erkeklerden daha yüksek olduğu, kıdemi 5 yıldan fazla olan çalışanların içsel motivasyonlarının daha yüksek olduğu keşfedilmiştir. Araştırma sonuçları teorik katkılar ve pratik içgörüler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Etik İklim, Yöneticiye Güven, Doğalgaz Sektörü, Cinsiyet

1. Giriş

Örgütsel iklim veya çalışma iklimi örgütsel normatif sistemleri anlamak için umut vadeden bir mekanizmadır (Schneider ve Reichers, 1983: 27). Yönetici için etik iklimin tanımlanabilir olması ve öngörülebilirliği önemlidir. Yöneticiler örgütlerde nasıl bir etik iklimin olması gerektiğini bilmelidir. Böylece yönetici/yöneticiler etik davranışları teşvik edebilir ve çalışanlardan etik davranışlarda bulunmayı isteyen politikalar ve uygulamalar geliştirebilir. (Wimbush vd., 1997: 75).

Bu çerçevede Sosyal Mübadele Kuramı (Cropanzano ve Mitchell, 2005) temel alınarak örgütsel etik iklimin çalışanların yöneticiye güveni üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Motivasyon temelli Alderfer'in ERG kuramı, bireylerle ilgili; varoluş, gelişme ve ilişki kurma biçiminde üç unsura dayandırılmıştır (Alderfer, 1989: 357). Çalışan motivasyonu ile örgütsel etik iklim ve yöneticiye güven arasındaki ilişki Alderfer'in ERG kuramının ilişki kurma ihtiyacıyla ilişkilendirilmektedir. Çünkü, ilişki ihtiyacı karşılıklı güven, aidiyet, saygı, ait olma, statü, üstünlük, iltifat (Çoban ve Özdemir, 2020) gibi çok sayıda duyguya atfedilen bir unsurdur.

Çalışmanın temel amacı; etik iklim ile motivasyon arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin etkisini ortaya koymaktır. Bu bağlamda bazı sorulara yanıt aranmaktadır: Etik iklim ile çalışanın motivasyonu arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin anlamlı etkisi var mıdır? Varsa bu etkinin büyüklüğü ve yönü nedir? Doğalgaz sektöründen çalışanların örgütsel etik iklim, yöneticiye güven ve motivasyon algılarının incelemesi ve araştırma modeli bu çalışmayı özgün ve önemli kılmaktadır. Çünkü literatürde örgütsel etik iklim, yöneticiye güven ile ilgili çalışmalar bulunmakla birlikte yöneticiye güvenin örgütsel etik iklim ile içsel ve dışsal motivasyonların arasındaki ilişkilerde aracılık etkilerini ampirik olarak inceleyen çalışma bulunmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Etik İklim

Örgütle ilgili "iş iklimi" (Büte, 2011) şeklinde tanımlanan örgütsel etik iklim, örgütsel kültürün bir parçasıdır (Tay vd., 2017: 549) ve etik içeriğe sahip tipik örgütsel politikalar, uygulamalar ve prosedürlerin hâkim olduğu, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen, onların davranışlarına referans olan bir algıdır (Gençer ve Ülbeği, 2024: 70).

2.2. Yöneticiye Güven

Yöneticiye güven, çalışanın doğrudan bağlı olduğu yöneticisinin tutumunu ve davranışlarını dikkate alarak bunun sonucunda yöneticiye karşı hissettiği inancı ve itaatidir (Aksoy, 2019: 204).

Yöneticinin doğru ve dürüst olması, tutarlı davranış sergilemesi, yardımsever olması etkili iletişim kurması, yaptığı işteki başarısı, yönetsel etkinliği, karar alma sürecini paylaşması ve kararlarının doğru olması, güç dengesini kurması, çalışanlara ilgi göstermesi ve onlara eşit davranması çalışanın yöneticiye güvenini etkileyebilmektedir (Büte, 2011: 173).

2.3. Çalışan Motivasyonu

Bireyin kendini gerçekleştirme (Maslow, 1970) olarak tanımlanan motivasyon, insan davranışının yönü ve büyüklüğü ile ilgilidir. Bireylerin tutum ve davranışlarındaki gücün kaynağı motivasyon, içsel ve dışsal boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır (Ryan ve Deci, 2000; Timuroğlu ve Çelik, 2018). İçsel motivasyon, davranışların temel belirleyicilerinden biridir (Maslow, 1970: 159). İşin içeriğinden kaynaklanan içsel motivasyon, işin doğasıyla ilgilidir. Bireylerin çıkarlarını en üst seviyeye/maksimum düzeye çıkarmak istediği durumlar ise dışsal motivasyonla ilişkilendirilmektedir. İçsel motivasyona sahip bireyler aktiviteyi sadece kendi tatmini, kendi zevkleri için gerçekleştirilmektedir (Dündar vd., 2007: 108).

2.4. Etik İklim, Yöneticiye Güven, Motivasyon Arasındaki İlişki ve Hipotezler

Literatürde etik iklim ile motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde örgütsel etik ile çalışan motivasyonu arasında olumlu bir ilişki olduğu, etik iklimin çalışanın motivasyonunu olumlu etkilediği yönünde bulgular ağırlıktadır (Öztürk ve Gökdeniz, 2023). Etik iklimle içsel motivasyon arasında olumlu bir ilişki bulunduğu, etik iklimin, farklı varsayımlar aracılığıyla içsel motivasyonla arasındaki ilişkiyi kolaylaştırabildiği açıklanmaktadır (Santiago-Torner, 2023).

Araştırma, çalışan motivasyonunu artırabilmenin bir yolu olarak örgütte etik bir iklime sahip olmak gerektiğini öngörmektedir. Bu çerçevede geliştirilen hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: Örgütsel etik iklim, içsel motivasyonu olumlu yönde etkiler.

Hipotez 2: Örgütsel etik iklim, dışsal motivasyonu olumlu yönde etkiler.

Alanyazında etik iklim ile yöneticiye güven arasında pozitif ilişkiye vurgu yapılmaktadır (Büte, 2011; Gençer ve Ülbeği, 2024). Örgütsel etik iklimin örgüte ve yöneticiye güveni olumlu yönde etkilediği açıklanmaktadır (Nedkovski vd., 2017). Etik iklim yöneticiye güveni olumlu bir şekilde yordamaktadır (Büte, 2011; Gençer ve Ülbeği, 2024). Çalışan, örgüt yöneticisinin etik davranışa sahip olduğunu algıladığında çalışanın motivasyonu olumlu etkilenmektedir (Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2013). Bu çalışma, çalışanın yöneticiye güven duymasında örgütsel bağlamda etik iklimin önemli bir etkisinin olabileceğini varsaymaktadır. Bu doğrultuda, hipotez 1 kurulmuştur.

Hipotez 3: Örgütsel etik iklimin yöneticiye güven üzerinde olumlu etkisi vardır.

Burroughes ve Grant, (2023), örgüte güvenle çalışan motivasyonu arasında olumlu bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Motivasyonun bir türü olarak; içsel motivasyonun örgütsel ve yöneticiye güvenle olumlu bir ilişkisinin bulunduğu ifade edilmektedir (Büte, 2011). Öğretmenlerin yöneticisine karşı hissettiği güvenle motivasyonu arasında pozitif bir ilişki vardır (Okçu vd., 2020). Timuroğlu ve Çelik (2018) hem örgüte hem yöneticiye duyulan güvenin içsel ve dışsal motivasyonla anlamlı bir ilişkisinin olduğunu, yine örgütsel ve yöneticiye güvenin içsel ve dışsal motivasyonu yordamakta olduğunu açıklamaktadır. Bu kapsamda şu hipotezler önerilmektedir:

Hipotez 4: Yöneticiye güven içsel motivasyonu anlamlı bir şekilde etkiler.

Hipotez 5: Yöneticiye güven dışsal motivasyonu anlamlı bir şekilde etkiler.

Bu çalışmanın temel amacına hizmet eden iki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 6: Etik iklim ile içsel motivasyon arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır.

Hipotez 7: Etik iklim ile dışsal motivasyon arasındaki ilişkide yöneticiye güvenin aracılık etkisi vardır.

Motivasyon-Demografik özelliklerin ilişkisi: Katılımcıların içsel ve dışsal motivasyon algısına göre demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kıdem) arasında bir farklılığın bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Örgütlerde iş motivasyonu yalnızca istihdam sektörüne değil, aynı zamanda yaş ve cinsiyet gibi faktörlere de bağlıdır (Weberova vd., 2017).

Motivasyon-cinsiyet: Erkekler ile kadınların motivasyonel tercihlerinde önemli farklılıklar bulunmaktadır (Winstok & Weinberg, 2018). Cinsiyetin motivasyonun iki boyutu; kadınların içsel motivasyon odaklarının ve erkeklerin ise dışsal motivasyon odaklarının daha yüksek olduğu tartışılmaktadır (Naz vd., 2020).

Motivasyon-yaş: İçsel ve dışsal motivasyon ile yaş arasında anlamlı bir farklılığın olduğu (Brislin vd., 2005) bulunmuştur. Genç yetişkin olarak 18- 39 yaş arasındaki çalışanların dışsal motivasyonlarının daha yüksek olduğu açığa çıkarılmıştır (Akkermans vd., 2016). Dışsal motivasyondaki artışın içsel motivasyonu etkileyebileceği gibi içsel motivasyonun artması sonucu etkilenecek gerçekleşmesi söz konusu olabilir. Buradan hareketle genç yetişkinlerin içsel motivasyonlarının da daha yüksek olması söz konusu olabilir.

Motivasyon-kıdem: Çalışanların çalışma süreleriyle motivasyonları arasında anlamlı bir farklılık ortaya koyan çalışmalar vardır (Nzimande vd., 2023). Ücret koşullarının göz önünde bulundurulduğu bir araştırmanın sonuçları çalışanların kıdemi arttıkça içsel motivasyonlarının artması yönündedir (Jacobsen ve Lewin, 2002).

Bu doğrultuda araştırmanın demografik değişkenlere ilişkin hipotezleri kurulmuştur:

H₈: Kadın çalışanların içsel motivasyonları erkeklere göre daha yüksektir.

H_{9a}: Yaşı 18- 39 yaş arasındaki çalışanların içsel motivasyonları 40 yaştan daha az olanlara göre daha yüksektir.

H_{9b}: Yaşı 18- 39 yaş arasındaki çalışanların dışsal motivasyonları 40 yaştan daha az olanlara göre daha yüksektir.

H_{10a}: Mesleki kıdemi 5 yıldan fazla olan çalışanların içsel motivasyonları 5 yıldan az olanlara göre daha yüksektir.

H_{10b}: Mesleki kıdemi 5 yıldan fazla olan çalışanların dışsal motivasyonları 5 yıldan az olanlara göre daha yüksektir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye'deki enerji sektöründe yer alan doğalgaz dağıtım firmaları çalışanlarıdır ve 10000 civarındadır. Örneklem sayısı 120'dir, literatürde örneklem sayısından bağımsız olarak bilinen 384 veri sayısına (Krejcie ve Morgan, 1970) ulaşılması hedeflenmektedir. Araştırmanın sonuçlarına göre katılımcıların %42.5'i kadın, %47.5'i 18-25 yaş arasında, %61.4'ü lisans düzeyinde mezun, güncel kurumdaki kıdemleri 1-5 yıl arasında olanlar %37.8 ve toplam/mesleki kıdemleri olarak 1-5 yıl arasında olanlar %52.1'dir.

3.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler, Ankara, İstanbul, İzmir, Giresun, Ordu ve Kahramanmaraş vb. şehirlerdeki doğalgaz sektöründe çalışandan elde edilmiştir. Analizler Smart PLS 4 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.3. Ölçekler

Veri toplamak için anket kapsamında 7 ifade içeren Örgütsel Etik İklim Ölçeği (Öztürk ve Gökdeniz, 2023), 12 ifade içeren Yöneticiye Güven Ölçeği (Yılmaz, 2005) ve içsel motivasyon için 9 ifade, dışsal motivasyon için 12 ifade içeren İşgören Motivasyonu Ölçeği (Dündar vd., 2007) kullanılmıştır. Ölçeklerin Türkiye'de yapılan çalışmalarda güvenilirlik ve geçerlikleri mevcuttur.

4. Bulgular

SMARTPLS 4 programında yapılan YEM analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 1. Ölçüm modeli sonuçları

Değişken	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Etik İklim	0.926	0.941	0.695
Yöneticiye Güven	0.968	0.972	0.741
İçsel Motivasyon	0.937	0.947	0.664
Dışsal Motivasyon	0.935	0.944	0.584

Birleşme geçerliği ve iç tutarlılık sağlanmıştır. Ayrışma geçerliliğinin sağlanması için gereken değerler $0.90 > HTMT < 0.85$ aralığında olması sağlanmıştır (Fornell ve Larcker, 1981; Henseler vd., 2015).

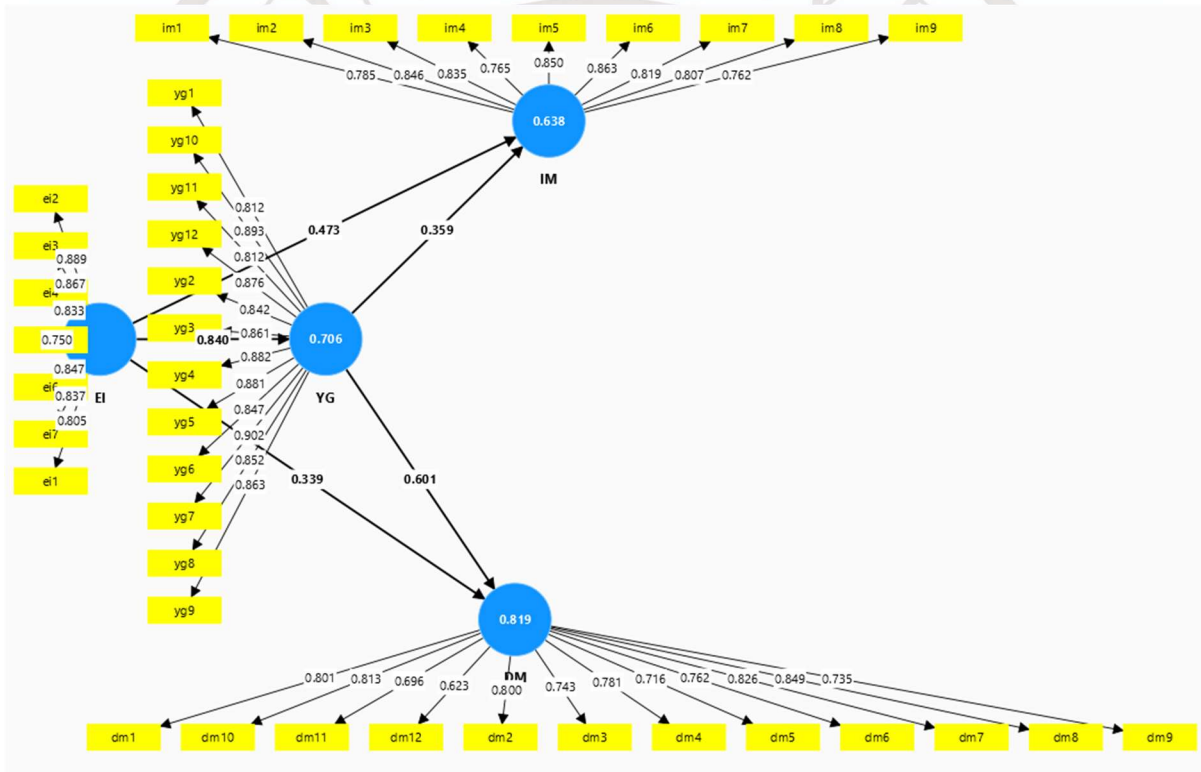
Çapraz yükler ve VIF değerleri, çarpıklık-basıklık değerleri kontrol edilip binişik ifade ve çoklu doğrusallık olmadığı belirlenmiştir (Hair vd., 2022).

Bu araştırmanın analiz sonuçlarına göre hipotezler aşağıdaki gibi desteklenmiştir:

H1 ($\beta = 0.239, p = .004$), H2 ($\beta = 0.328, p = .02$), H3 ($\beta = 0.843, p = .001$), H4 ($\beta = 0.771, p = .001$), H5 ($\beta = 0.619, p = .001$), H6 ($\beta = 0.522, p < .001$), H7 ($\beta = 0.521, p < .001$), H8 ($\beta = 0.252, p = .026$), H10a ($\beta = 0.426, p = .002$) düzeyinde desteklendiği görülmektedir.

4.1. Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Sonuçlar

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.


Şekil 1. Yapısal eşitlik modeli

Modelin analizinde PLS-SEM yöntemi kullanılmıştır (Yıldız, 2021). Doğrusallık, yol katsayıları, R^2 ve etki büyüklüğünün (f^2) hesaplanması için PLS algoritması, 1000 tekrarı ile bootstrapping uygulanarak çalıştırılmıştır.

Tablo 2. Araştırma modeli doğrudan etki katsayıları

	St β	S. Sapma	t değeri	p
Etik İklim	0.328**	0.326	3.183	0.002
Yöneticiye Güven	0.618***	0.097	6.380	0.000
İçsel Motivasyon	0.239*	0.082	2.899	0.004
Dışsal Motivasyon	0.619***	0.077	8.016	0.000

($p < 0.05$ için *, $p < 0.01$ için ** ve $p < 0.001$ için ***)

Tablo 2'deki etkiler incelendiğinde, etik iklim ($\beta = 0.328; p < 0.01$) ve yöneticiye güven ($\beta = 0.618; p < 0.001$) değişkenlerinin; içsel motivasyon ($\beta = -0.239; p < 0.005$) ve dışsal motivasyon ($\beta = -0.619; p < 0.001$) üzerinde etkilerinin istatistiki olarak anlamlı olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre H₁, H₂, H₃, H₄ ve H₅ hipotezleri desteklenmiştir. Tablo 3'te H₆ ($\beta = 0.522; p < 0.001$) ve H₇'nin ($\beta = 0.521; p < 0.001$) düzeyinde desteklendiği görülmektedir.

Tablo 3. Araştırma modeli dolaylı etki katsayıları

Değişkenler	Standardize B	Standart Sapma	t Değeri	P
EI→YG→IM	0.522***	0.072	7.252	0.000
EI→YG→DM	0.521***	0.082	6.352	0.000

SRMR=.072, d_ULS=4.197, d_G=3.871, Chi-square=1942.503, NFI=.669

5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma, Türkiye doğalgaz sektöründe çalışanların yöneticiye güvenin etik iklim ve motivasyon arasındaki ilişkide aracılık etkisini ve cinsiyet ve kıdem gibi demografik değişkenlerin farklılaştığını ampirik olarak ortaya koymaktadır. Araştırmanın sonuçları yöneticiye güvenin çalışanların içsel ve dışsal motivasyonlarını güçlendirdiğini göstermektedir. Bu ilişkilerin doğalgaz enerji sektöründe güncel olarak açığa çıkarılması araştırmayı özgün ve önemli kılmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarını destekleyen literatür dahilinde; Etik iklimin temelinde adalet, eşitlik, doğruluk, dürüstlük, sorumluluk, sevgi, saygı ve hoşgörü gibi ortak değerlerin tarafsızca paylaşılması ve güçlendirici bir atmosfer yaratması olduğu belirtilebilir (Önder, 2024). Yöneticiye güven, iş süreçlerinde görevle ilgili ve ilişkisel bağlamlarda yöneticinin en temelde adil, doğru, tarafsız ve saygılı tutum ve davranışları ile örnek olarak çalışanların motivasyonlarını güçlendirmesini ve iş çıktılarını olumlu etkileyen bir faktör olarak önem taşımaktadır (Perry ve Martin, 2007; Gençer ve Ülbeği, 2024).

Çalışmada motivasyona dayalı içsel süreçlerin süreklilik arz etmesi için etik örgüt iklimi ve bu iklimin temel aktörü olan yönetici tarafından desteklenmesi gerekmektedir (Zheng vd., 2019). Çalışanların yöneticiye güveninin iş motivasyonu, işe bağlılık, iş tatmini ve çalışan performansı gibi örgütsel çıktıları desteklediği bilinmektedir. Bu araştırmanın sonuçları da aynı doğrultudadır.

Çalışanın içsel ve dışsal motivasyonlarının farklı şekillerde desteklendiği bilinmektedir. Sonuçlar, yöneticiye güvenin içsel motivasyonu (Burroughes ve Grant, 2023) ve dışsal motivasyonu (Gunawan vd., 2022) artırdığını açıklayan araştırmaları desteklemektedir.

Sonuçlar, yöneticiye güven yoluyla kadın çalışanların içsel motivasyonlarının erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğunu (Qiu vd., 2022) ve kıdemi 5 yıldan fazla olanların içsel motivasyonlarının 5 yıldan daha az olanlara göre daha yüksek olduğunu (Nzimande vd., 2023) açığa çıkararak literatürü desteklemektedir.

Araştırmanın sonuçları örgütsel etik iklimi destekleyen yöneticinin güven yaratan tutum ve davranışların ilişkisel olarak içsel ve dışsal motivasyonu geliştiren bir durum olduğunu açıklayarak Alderfer'in ERG Kuramı (Alderfer, 1989) ve Sosyal Mübadele Kuramı (Cropanzano ve Mitchell, 2005) ile paraleldir.

Sonuçlar, Öz-belirleme Kuramı (Ryan ve Deci, 2000) ve Cinsiyet Motivasyon Kuramı (Winstok & Weinberg, 2018) ile uyumludur.

Pratik katkılar olarak yöneticilerin motivasyonu güçlendiren yaklaşımları ve İK uygulamaları konusunda önemli içgörüler edinme potansiyeli taşımaktadır

Kaynakça

- Akkermans, J., De Lange, A. H., Van Der Heijden, B. I., Kooij, S. T., Jansen, P. G. & Dikkers, J. S. (2016) What about time? Examining chronological and subjective age and their relation to work motivation. *Career Development International*, 21(4), 419-439.
- Aksoy, S. (2019). Çalışma arkadaşlarına güvenin örgütsel özdeşleşmeye etkisinde işyerinde yalnızlığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(1), 203-218.
- Alderfer, C. (1989). Theories reflecting my personal experience and life dent. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 25(4), 351-365.
- Bećirović, S. (2017). The relationship between gender, motivation and achievement in learning English as a foreign language. *European Journal of Contemporary Education*, 6(2), 210-220.
- Brislin, R. W., MacNab, B., Worthley, R., Kabigting Jr, F. ve Zukis, B. (2005). Evolving perceptions of Japanese workplace motivation: an employee-manager comparison. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 5(1), 87-104.
- Burroughes, L., ve Grant, C. (2023). Managerial coaching as the foundation for building felt-trust and motivation among employees working remotely. *International Coaching Psychology Review*, 18(1), 45-57.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*, London: Routledge.
- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çoban, S. ve Özdemir, V. (2020). Müzik eğitimcilerinin mesleki doyum düzeylerinin, Clayton Alderfer'in Vig (ERG) teorisine göre değerlendirmesi "II. Uluslararası İstanbul Kodaly Eğitim Günleri" örneği. *Fine Arts (NWSAFA)*, 15(4), 217-232.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Fornell, C., Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 18 (1), s.39-50.

- Gençer, Ö. ve Ülbeği, İ. (2024). Etik iklimin örgütsel güvene etkisinde örgütsel desteğin aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 69-85.
- Gunawan, R., Haerofiatna, ve Didit Haryadi. (2022). The effect of extrinsic motivation, interpersonal trust, and organizational commitment in improving employee performance. *Enrichment: Journal of Management*, 12(5), 3670-3677.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, (3rd ed.) New Jersey: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Henseler, J., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2015). A New criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Jacobsen, J.P. ve Levin, L.M. (2002). Calculation of returns to job tenure revisited. *Applied Economics Letters*, 9(7), 473-477. doi: 10.1080/13504850110097385.
- James, G, Witten D, Hastie T ve Tibshirani R. (2017). *An Introduction to statistical learning: with applications in R*. New York: Springer.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Naz, S., Shah, S. ve Qayum, A. (2020). Gender differences in motivation and academic achievement: a study of the university students of KP, Pakistan. *Global Regional Review*, 5(1), 67-75.
- Nedkovski, V., Guerci, M., De Battisti, F. ve Siletti, E. (2017). Organizational ethical climates and employee's trust in colleagues, the supervisor, and the organization. *Journal of business research*, 71, 19-26.
- Nzimande, S.B., Qwatekana, Z., Sithole, N.V. ve Ndlovu, T.P. (2023). Unravelling the link between academic staff tenure and motivation: Extended curriculum programme dilemma for staff retention. *Journal of Management & Administration*, 17, 1-18.
- Okçu, V., Ergül, H. ve Ekmen, F. (2020). Okul yöneticilerinin babacan liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Path analiz çalışması). *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(73), 755-770.
- Önder, G. (2024). Okullarda etik iklim ve okul yöneticilerine düşen sorumluluklar. *Uygulamada Eğitim ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 30-47.
- Öztürk, A. ve Gökdeniz, İ. (2023). Örgütsel etik iklimin işgören motivasyonuna etkisinde örgütsel özdeşleşmenin ve iş tatmininin aracı rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 907-924.
- Qiu, J, Kesimal, S., Günaydin, G., Selçuk, E. ve Wasti, S. A. (2022). Gender differences in interpersonal trust: Disclosure behavior, benevolence sensitivity and workplace implications. *Organizational Behaviour and Human Decision Process*, 169, 104-119.
- Perry, R. ve Mankin, L. (2007). Organizational trust, trust in the chief executive and work satisfaction. *Public Personnel Management*, 36(2), 165-179.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Santiago-Torner, C. (2023). Ethical climate and creativity: the moderating role of work autonomy and the mediator role of intrinsic motivation. *Cuadernos de Gestión*, 23(2), 93-105.
- Schneider, B. ve Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel psychology*, 36(1), 19-39.
- Sökmen, A.ve Ekmekçioğlu, E. (2013). Yönetici etik davranışlarının sınır birim çalışanlarının motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkisi: Adana'da bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 87-104.
- Tay, L.-C., Tan, F.-Y. ve Yahya, K. (2017). The power of ability-motivation-opportunity enhancing human resource management practices on organizational ethical climate. *International Journal of Business and Society*, 18(3), 547-562.
- Timuroğlu, M. ve Çelik, E. (2018). Örgütsel güvenin motivasyona etkisi: Erzurum ili kamu hastaneleri üzerine bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 69-86.
- Weberova, D., Hitka, M. ve Lizbetino, L. (2017). Age and gender motivating differences of Slovak workers. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 505-513.
- Wimbush, J., Shepard, J. ve Markham, S. (1997). An empirical examination of the multi-dimensionality of ethical climate in organizations. *Journal of Business Ethics*, 16(1), 67-77.
- Winstok, Z., & Weinberg, M. (2018). From posttrauma to gender and back: a gender motivation theory-explanation of gender differences in trauma exposure, symptoms, diagnosis, and implications. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 27(9), 959-982.
- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi reflektif ve formatif yapılar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E. (2005). Okullarda örgütsel güven ölçeğinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 567-580.
- Zheng, Y., Graham, L., Epitropaki, O. ve Snape, E. (2019). Service leadership, work engagement, and service performance: the moderating role of leader skills. *Group and Organization Management*, 45(1), 43-74.

İşgören Avukatlığı ve Motivasyonel Dilin Çalışan Enerjisi Üzerine Yansımaları

Elif KIPRIZCI

ekiprizci@hotmail.com

Prof. Dr. Aysun KANBUR

Kastamonu Üniversitesi, akanbur@kastamonu.edu.tr

Özet

Değişen dinamiklerle beraber artan rekabet ortamı karşısında örgütlerin insan kaynağından en verimli biçimde yararlanabilmeleri gerekmektedir. Çalışan enerjisinde ortaya çıkan yükselme örgütün olumlu çıktılarının artmasına yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların çıkarlarını ön planda tutma ve onların çıkarları doğrultusunda davranış sergileme durumu olarak görülen işgören avukatlığının çalışan enerjisi üzerine etkisi merak edilen konulardan biridir. Diğer taraftan çalışanın performansını yükseltmek için etkili iletişim yöntemlerinin geliştirilmesini esas alan motivasyonel dil faktörünün çalışan enerjisi üzerindeki etkisi de merak uyandırmaktadır. Bu bağlamda, bir kamu hastanesi bünyesindeki sağlık çalışanları ile ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. İlk olarak araştırmada ele alınan kavramlar ile ilgili yazın taraması yapılmış daha sonra anket tekniği ile veriler elde edilerek, korelasyon analizi ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Böylece araştırma varsayımı ve hipotezlerinin doğruluğu ispatlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: İşgören Avukatlığı, Motivasyonel Dil, Çalışan Enerjisi

1. Giriş

Enerjisi yüksek bireyler daha yaratıcı ve daha üretken olurken, başkaları üzerinde oldukça fazla olumlu etki oluşturabilirler (Schippers ve Hogenes, 2011: 193-194). İşletme içerisinde işgörenlerin, liderlerin uygulamaya koyduğu çalışmaları işgören avukatlığı kapsamında değerlendirmeleri iş tanımlarından ziyade işletmeye katkıda bulunmalarını, etkinliği ve verimliliği yükseltmek için çaba sarf edecek biçimde hareket etmelerini sağlayacaktır (Akgündüz ve Şanlı, 2016: 283). Motivasyonel dil kuramı ile işgörene güçlü bağlar kurularak iş performansında artış sağlanabilir. Üst kademenin, astlara sorumluluk ve görevlerini bildirme ve yönetim şekilleri, üstlerine düşen görev ve sorumlulukların nasıl etkili ve verimli bir biçimde yerine getirileceği hususunda büyük önem ifade etmektedir (Buenviaje vd., 2017: 121-122). İşgören avukatlığı ve motivasyonel dil kavramları çalışan enerjisi ile ilişkileri açısından merak uyandırmaktadır. İşyerinde çalışan davranışının tanımlanmasında bireyi eyleme yöneltten temel itici güç olarak nitelendirildiğinde çalışan enerjisine yön verme güdüsü öne çıkacaktır. Yöneticiler çalışan enerjisinin birey ve örgüt bağlamındaki kazanımlarıyla işyerinde çalışan enerjisinin önemini fark ettiklerinde çalışan enerjisini düzenlemek ve yönlendirmek arzusu içinde olabilir. İşgören avukatlığı ve motivasyonel dil çalışan enerjisine yön verici mekanizmalar olarak değerlendirilebilir. Bu bağlamda araştırmada işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerindeki etkisi incelenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Enerji bireylerin korumak ve muhafaza etmek için emek gösterdikleri oldukça değerli kaynaklardan biridir (Bayram, Karaca ve İnce, 2016: 85). Çalışan enerjisi kavramı ile ilgili bugüne kadar oluşturulmuş olan araştırmalarda enerji terimini anlamlandırmak üzere 'motivasyon', 'tutku', 'akış', 'canlılık' ve 'dinçlik' gibi kavramların kullanıldığı, daha sonraları ise insan enerjisi kavramının kabul gördüğü ifade edilebilir (Bayram, 2016). Örgüt içerisindeki enerji oldukça önemlidir, çünkü enerji çalışanın davranışlarını belirlemede oldukça önemli rol oynayacaktır. Liderler, çalışanlara bakış açılarını genişletmeleri için enerji vermenin yollarını düşünmelidir, böylece yeni olgular için olasılıkları görebilirler (Spreitzer, Lam ve Quinn, 2011: 4). İşgören avukatlığı işgörenlerin kendilerine istihdam sağlayan kurumun çalışmalarının kendilerine yarar sağlayacak yönde olduğu ve bu çalışmaların merkezinde işgörenin iyiliğinin bulunduğu algısını tanımlayan bir kavramdır (Aykan ve Akgül, 2019: 35). İşgören avukatlığı bir örgütün çalışan çıkarları doğrultusunda gönüllü olarak eyleme geçme çabalarının tümü olarak tanımlanabilir (Yeh, 2014).

Motivasyonel dil kuramı Sullivan (1988) tarafından geliştirilmiş olup kuramda yöneticinin astları ile kurduğu etkileşimde dilin fonksiyonları çok boyutlu bir şekilde tanımlanmıştır. Böylelikle lider-üye etkileşim teorisine katkıda bulunulmuştur (Mert, Keskin ve Baş, 2011: 245). Yöneticinin, çalışana sorumluluklarını bildirme ve yönetme biçimleri, verilen görev ve sorumlulukların nasıl etkili bir biçimde yerine getirileceği noktasında önemlidir (Buenviaje vd., 2017: 121-122). Sullivan (1988), yönetici ile çalışan arasındaki iletişimi üç temel söz edimi etrafında incelemiştir. Bunlar; düzsöz edimi, edimsöz edimi ve etkisöz edimidir (Mert, Keskin ve Baş, 2011: 245). Yöneticiler bu söz edimlerini kullanarak motivasyonel dili oluşturmaktadır (Akdöl ve Şahin, 2020: 778).

"Örgütsel Destek Kuramı" işgören avukatlığı ve çalışan enerjisi arasındaki ilişkiyi açıklamada yardımcı olabilir. Çalışanların görevlerini yerine getirmeleri kolaylaştırılmalı ve işgücü desteklenmelidir. Bu ne kadar sağlınırsa çalışanlar o derece motive olur ve enerjilerinde artış sağlanır (Naiman, 2009: 51). Motivasyonel dil ve çalışan enerjisi arasındaki ilişki "Sosyal Değişim Kuramı" ve "Lider-Üye Etkileşimi Kuramı" açısından ele alınabilir. Yöneticiler motivasyonel dilin bağlamında var olan üç söz ögesini hangi denli yerinde ve güçlü kullanım sağlarsa, astları ile kurmuş olduğu iletişim de o denli kaliteli olacaktır (Sullivan, 1988; Akdöl ve Şahin, 2020: 783). Artan motivasyonel dilin çalışan enerjisinde artış göstereceği değerlendirilebilir. Lider ve çalışan arasındaki pozitif değiş tokuşlar ve kaliteli bağlantılar, daha fazla çalışan enerjisiyle bağlantılı görülmektedir (Atwater ve Carmeli, 2009: 266).

İşgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerinde olumlu yansımalar oluşturacağı varsayımından yola çıkarak araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

H₁: İşgören avukatlığının çalışan enerjisi üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

H₂: Motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

➤ **H_{2a}:** Motivasyonel dilin etkisöz boyutunun çalışan enerjisi üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

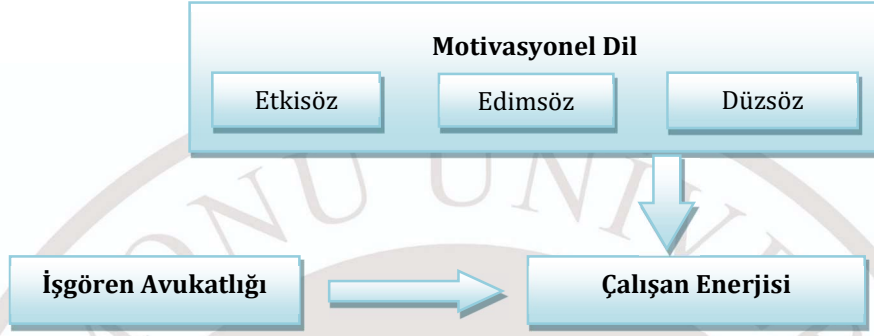
➤ **H_{2b}:** Motivasyonel dilin edimsöz boyutunun çalışan enerjisi üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

➤ **H_{2c}:** Motivasyonel dilin düzsöz boyutunun çalışan enerjisi üzerinde anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmanın amacı işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin yazında düzsöz edimi, edimsöz edimi ve etkisöz edimi şeklinde kabul edilen unsurlarının, çalışan enerjisi üzerine nasıl etki sağladığının belirlenmesidir. Araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkiyi anlamlandırabilmek üzere bir kamu hastanesindeki sağlık çalışanlarının katılımıyla ampirik bir çalışma gerçekleştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Araştırmanın modeli işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere araştırmanın amacına ilişkin değerlendirilmektedir. Araştırma modelinde işgören avukatlığı ve motivasyonel dil bağımsız değişkenler olarak yer almakta iken çalışan enerjisi ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Araştırma modelinden, işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin, çalışan enerjisi üzerindeki etkilerinin araştırılmasının hedeflendiği açıktır.

3.2. Örneklem

Araştırmada bir kamu hastanesindeki tüm sağlık çalışanları araştırmaya katılmak için seçilmiştir. Hastane yönetiminden ulaşılan bilgilere göre hastane bünyesinde hekim, hemşire, idari personel ve diğer (ebe, odyolog, biyolog, laborant, stajyer, sağlık teknikeri, güvenlik, temizlik, vb.) çalışanlarla birlikte yaklaşık 1082 kişi sağlık hizmeti sunmaktadır. Hastanede yürütülen veri toplama sürecinde çalışma kapsamındaki araştırma anketi tüm çalışanlara ulaştırılmaya çalışılmıştır. Dağıtılan anketlerden iade edilen anketler incelendiğinde eksik doldurulan anketler çıkarıldıktan sonra 409 anket araştırma kapsamında değerlendirmeye uygun bulunmuştur. 1100 kişilik bir popülasyon için 285 kişilik örneklem büyüklüğü istatistiksel analizler açısından yeterli görülmektedir (Krejcie ve Morgan, 1970). Sonuç olarak geri dönen ve araştırma kapsamında değerlendirmeye uygun bulunan 409 anket örneklem büyüklüğü olarak istatistiksel analizleri gerçekleştirmek üzere yeterli kabul edilebilir.

3.3. Verilerin Toplanması ve Ölçekler

Araştırmada veri toplamada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırma anketi dört kısımdan meydana gelmektedir. İlk bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini değerlendirmek için cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, toplam kıdem, işyerindeki kıdem ve göreve ilişkin sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde işgören avukatlığı ile ilgili sorular, üçüncü bölümde çalışan enerjisi ile ilgili sorular ve son bölümde ise motivasyonel dil ile ilgili sorular katılımcılara yöneltilmiştir.

Çalışanların algıladığı işgören avukatlığının ölçülmesi amacıyla; Yeh tarafından 2014'te geliştirilen, Akgündüz ve Şanlı (2016) tarafından Türkçe dile uyarlanan ve 6 maddeden oluşan "İşgören Avukatlığı Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışanların algıladığı motivasyonel dilin ölçülmesi amacıyla; Mayfield, Mayfield ve Kopf (1995) tarafından geliştirilen, daha sonra Mayfield ve Mayfield (2007) tarafından sadeleştirilerek kullanılan ve sadeleştirilmiş halinin Mert, Keskin ve Baş (2011) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenilirliği incelenen "Motivasyonel Dil Ölçeği" kullanılmıştır. Motivasyonel dil ölçeği sadeleştirilmiş hali 9 madde ve her birinde eşit sayıda madde bulunan üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin boyutları etkisöz, edimsöz ve düzsöz boyutları olarak kabul edilmiştir. Çalışan enerjisinin ölçülmesi amacıyla; Atwater ve Carmeli (2009) tarafından çalışanların hissetmiş oldukları enerji düzeyini ölçmek üzere geliştirilmiş olup Kayır (2020) tarafından Türkçe dile uyarlanan ve 9 maddeden oluşan "Çalışan Enerjisi Ölçeği" kullanılmıştır.

Araştırmada yararlanılan ölçeklerin yapısal geçerliğini test etmek maksadı ile tüm ölçekler için faktör analizi gerçekleştirilmiştir. İşgören Avukatlığı Ölçeği faktör analizi sonuçlarına bakıldığında, ölçeğin tek faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. KMO katsayısının (0,910) faktör analizi için elverişli olduğu ifade edilebilir. Barlett küresellik testi sonuçları ise ($\chi^2=1846,540$; $p=0,000$) anlamlı olarak belirlenmiştir. İşgören Avukatlığı Ölçeği faktör yükleri 0,798-0,885 değerleri aralığında tespit edilmiştir. Motivasyonel Dil Ölçeği faktör analizi sonuçlarına bakıldığında, ölçeğin üç faktörlü bir yapıya sahip olduğu gözlemlenmektedir. KMO katsayısı değerinin (0,945) faktör analizi için uygun olduğu belirtilebilir. Barlett küresellik testi sonuçları ise ($\chi^2=3542,873$; $p=0,000$) anlamlı olarak tespit edilmiştir. Motivasyonel Dil Ölçeği faktör yükleri 0,621-0,851 değerleri aralığındadır. Etkisöz boyutunun faktör yüklerinin 0,621-0,851 değerleri aralığında olduğu, edimsöz boyutunun faktör yüklerinin 0,767-0,791 değerleri aralığında olduğu ve düzsöz boyutunun faktör yüklerinin 0,726-0,808 değerleri aralığında olduğu belirlenmiştir. Çalışan Enerjisi Ölçeği faktör analizi sonuçlarına bakıldığında, ölçeğin tek

faktörlü bir yapıdan oluştuğu görülmektedir. KMO katsayısının (0,929) faktör analizi için elverişli olduğu ifade edilebilir. Barlett küresellik testi sonuçları ise ($\chi^2=3016,225$; $p=0,000$) anlamlı olarak belirlenmiştir. Çalışan Enerjisi Ölçeği faktör yükleri 0,744-0,873 değerleri aralığında tespit edilmiştir.

Araştırmada yararlanılan tüm ölçeklere yönelik güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve bu kapsamda çalışmada uygulanan ölçekler için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanarak incelenmiştir. İşgören Avukatlığı Ölçeği güvenilirlik analizi bulgularına göre Cronbach Alpha değerinin 0,929 olduğu belirlenmiştir. Motivasyonel Dil Ölçeği güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,956 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin boyutları dikkate alındığında etkisöz boyutu Cronbach Alpha değeri 0,915 olarak, edimsöz boyutu Cronbach Alpha değeri 0,918 olarak ve düzsöz boyutu Cronbach Alpha değeri 0,900 olarak tespit edilmiştir. Çalışan Enerjisi Ölçeği ile ilgili güvenilirlik analizi sonuçlarına göre ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,942 olarak belirlenmiştir. Ulaşılan değerler güvenilirlik için %70 şeklinde kabul gören sınıır üzerinde bulunarak kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

4. Bulgular

Araştırmanın katılımcılarına ait demografik özellikler incelendiğinde; katılımcıların %63,8'nin kadın ve %59,4'ünün evli olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların yaşları ele alındığında; 24 yaş ve altı %18,3 olarak, %24,2'si 25-30 yaş arasında, %21'i 31-36 yaş arasında, %20'si 37-42 yaş arasında ve %16,4'ü 43 yaş ve üzeri 67 olarak belirlenmiştir. Araştırmaya en çok dahil olan grubun 25-30 yaş arasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların %49,8 ile çoğunun lisans seviyesinde eğitim durumunda bulunduğu, %41,6 ile çoğunun işyerindeki kıdemlerinin 3 yıl ve daha az olduğu, toplam kıdeme bakıldığında ise %32'sinin 3 yıl ve daha az kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, katılımcıların işyerindeki görevlerine bakılacak olursa katılımcılardan %5,6'sını hekimler oluşturur iken %41,6 ile çoğu hemşirelik görevini üstlenmektedir. İdari personel olarak %11,5'i görev yaparken %41,3'ü diğer hizmetlerde yer almaktadır. Burada belirtilen diğer hizmetler ise ebe, odyolog, biyolog, laborant, stajyer, sağlık teknikeri, güvenlik, temizlik gibi meslek gruplarını içermektedir.

Araştırma işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerindeki etkisini bir kamu hastanesindeki sağlık çalışanlarının katılımıyla ortaya koymayı hedeflemiştir. Araştırma modelinde belirtilen değişkenler arasında bulunan ilişkileri anlamlandırmak üzere korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. Değişkenler arasındaki korelasyon analizi bulguları

Değişkenler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6
1 İşgören Avukatlığı	2,79	1,10	1					
2 Motivasyonel Dil	2,89	1,10	0,688*	1				
3 Etkisöz	2,99	1,12	0,669*	0,935*	1			
4 Edimsöz	2,75	1,23	0,654*	0,939*	0,824*	1		
5 Düzsöz	2,95	1,18	0,607*	0,931*	0,808*	0,802*	1	
6 Çalışan Enerjisi	3,48	1,01	0,395*	0,518*	0,512*	0,511*	0,429*	1

* $p<0,01$

Korelasyon analizine ilişkin bulgular işgören avukatlığı, motivasyonel dil ve çalışan enerjisi arasındaki ilişkiyi meydana çıkarmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, işgören avukatlığı ve çalışan enerjisi ($r=0,395^*$) arasında $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, motivasyonel dilin çalışan enerjisi ($r=0,518^*$) ile $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Motivasyonel dilin boyutları dikkate alındığında etkisöz ($r=0,512^*$), edimsöz ($r=0,511^*$) ve düzsöz ($r=0,429^*$) ile çalışan enerjisi arasında da $p<0,01$ anlamlılık seviyesinde istatistiksel bakımdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki mevcuttur.

Korelasyon analizi verileri ile ulaşılan bulgular ele alındığında araştırmanın iki temel hipotezine ve diğer alt hipotezlerine destek sağlandığı ifade edilebilir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2. İşgören avukatlığı için regresyon analizi bulguları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,474	0,126	-	19,706	0,000*
İşgören Avukatlığı	0,362	0,042	0,395	8,673	0,000*
F	75,224 ($p=0,000^*$)				
R	0,395				
R ²	0,156				
Düzeltilmiş R ²	0,154				
Durbin-Watson	1,992				
Bağımlı Değişken	Çalışan Enerjisi				

* $p<0,01$

Tablo 2'de yer alan bulgular, işgören avukatlığının çalışan enerjisinin varyansının %15,4'ünü ($R^2=0,154$) açıkladığını göstermektedir. Regresyon modeli "F" değerinin $p<0,01$ düzeyinde anlamlı olduğu gözlemlenmektedir ($F=75,224$; $p<0,01$). Durbin-Watson test değeri sonucu ise 1,5-2,5 arasında bulunmaktadır ve regresyon analizi hata terimi değerleriyle ilgili

otokorelasyon bulunmadığı ifade edilebilir. İşgören avukatlığına dayanan ilk temel hipotez değerlendirildiğinde, işgören avukatlığının çalışan enerjisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin var olduğu açıktır ve araştırmanın ilk temel hipotezi (H₁) desteklenmektedir.

Tablo 3. Motivasyonel dil için regresyon analizi bulguları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,107	0,121	-	17,415	0,000*
Motivasyonel Dil	0,476	0,039	0,518	12,205	0,000*
F	148,954 (p=0,000*)				
R	0,518				
R ²	0,268				
Düzeltilmiş R ²	0,266				
Durbin-Watson	2,021				
Bağımlı Değişken	<i>Çalışan Enerjisi</i>				

* p<0.01

Tablo 3'te yer alan bulgular, bağımsız değişken (motivasyonel dil) ve bağımlı değişken (çalışan enerjisi) arasındaki regresyon analizi bulguları, motivasyonel dilin çalışan enerjisinin varyansının %26,6'sını (R²=0,266) açıkladığını göstermektedir. Regresyon modeli "F" değerinin p<0.01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (F=148,954; p<0.01). Durbin-Watson test değeri sonucu ise 1,5-2,5 arasında bulunmaktadır ve regresyon analizi hata terimi değerleriyle ilgili otokorelasyon bulunmadığı belirtilebilir. Motivasyonel dili esas alan ikinci temel hipotez değerlendirildiğinde, algılanan motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin olduğu ifade edilebilir ve araştırmanın ikinci temel hipotezi (H₂) desteklenmektedir.

Tablo 4. Motivasyonel dil boyutları için regresyon analizi bulguları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	2,119	0,124	-	17,146	0,000*
Etkisöz	0,287	0,074	0,319	3,877	0,000*
Edimsöz	0,254	0,067	0,309	3,808	0,000*
Düzsöz	-0,065	0,067	-0,075	-0,970	0,333
F	54,714 (p=0,000*)				
R	0,537				
R ²	0,288				
Düzeltilmiş R ²	0,283				
Durbin-Watson	2,010				
Bağımlı Değişken	<i>Çalışan Enerjisi</i>				

* p<0.01

Tablo 4'teki veriler incelendiğinde, bağımsız değişken (motivasyonel dilin boyutları olarak etkisöz, edimsöz ve düzsöz) ve bağımlı değişken (çalışan enerjisi) arasındaki regresyon analizi bulguları, motivasyonel dilin boyutlarının çalışan enerjisinin varyansının %28,3'ünü (R²=0,283) açıkladığını göstermektedir. Regresyon modeli "F" değerinin p<0.01 düzeyinde anlamlı olduğu gözlemlenmektedir (F=54,714; p<0.01). Durbin-Watson test değeri sonucu ise 1,5-2,5 arasında bulunmaktadır ve regresyon analizi hata terimi değerleriyle ilgili otokorelasyon bulunmadığı ifade edilebilir. Çalışan enerjisine motivasyonel dilin en çok etkisöz boyutunun ($\beta=0,319$; p<0.01) ve daha sonra edimsöz boyutunun ($\beta=0,309$; p<0.01) anlamlı ve pozitif yönde etkisi olduğu düzsöz boyunda ise anlamlı bir etkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla motivasyonel dilin çalışan enerjisindeki anlamlı pozitif yönlü etkisinin motivasyonel dilin etkisöz ve edimsöz boyutlarından kaynaklandığı görülmektedir. Bu bağlamda, motivasyonel dilin boyutları açısından araştırmanın ikinci temel hipotezinin alt hipotezleri değerlendirildiğinde H_{2a} ve H_{2b} desteklenmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın amacı "İşgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerinde etkisi var mıdır?" şeklindeki araştırma sorusunu yanıtlamaktır. Araştırma hipotezlerinin desteklenmesini sağlayan kanıtlara göre, işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisine katkısı vurgulanmıştır.

Çalışmada işgören avukatlığı ve motivasyonel dilin çalışan enerjisi ile anlamlı pozitif yönlü bir ilişkisinin var olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada elde edilen ilk sonuç işgören avukatlığı ile çalışan enerjisi arasındaki pozitif yönlü etkileşimdir. Çalışmada elde edilen diğer sonuç ise motivasyonel dilin çalışan enerjisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin var olmasıdır. Örgüt içerisinde çalışanların hissettiği işgören avukatlığı ve motivasyonel dil seviyesi arttıkça çalışanların enerjisinde de anlamlı bir artış söz konusu olmaktadır. Böylelikle çalışmada konu edilen üç değişken arasında anlamlı ilişkiler olduğu gözlemlenmiştir.

İşgörenler liderlerin izleyicilerine yönelik olumlu ya da olumsuz yönelimlerini örgütün desteğinin bir ifadesi olarak yorumlayacaklardır (Eisenberger vd., 2002: 565). Örgüt içerisinde gerçekleşen iletişim ve işgören ilişkileri birtakım yönlerden işgörenlerin işbirliğine dair davranışlarına pozitif biçimde yansımaktadır, böylelikle işgören avukatlığı algısının da artmakta olduğu söylenebilir (O'Fallon, 2014: 48). Motivasyonel dil kuramıyla çalışanlar güçlü bağlar kurabilmekte ve çalışma performansında artışlar sağlanabilmektedir. Yönetim kademesinin astlara sorumlulukları ve görevlerine ilişkin bildirimlerde bulunma şekli, çalışanların üstlerine düşen sorumluluk ve görevleri nasıl etkili ve verimli olarak yerine getireceği noktasında oldukça önem ifade etmektedir (Buenviaje vd., 2017: 121-122).

İnsan enerjisi bir bütün şeklinde ele alındığı zaman, onu en yüksek dozda etkileyen bağımsız değişkenin kişinin içerisinde hissettiği tatmin düzeyi olduğu sonucuna varılmıştır. Kişilerin işletme içerisinde görevinden tatminkârlık hissetmesi kişinin enerjisinin artmasına sebep olmaktadır (Bayram, 2016: 147). Bir örgütün başarıya erişebilmesi için enerjik çalışanların örgüt içerisinde var olması şarttır. Yüksek enerjiye sahip kişiler daha yaratıcı ve üretken olabilirken, diğer kişiler üzerinde ise daha fazla olumlu etki meydana getirebilirler (Schippers ve Hogenes, 2011: 193-194). İşgörenlerin enerjilerini devamlı şekilde yüksek seviyede tutabilen, çalışana sorumluluk ve kararlara katılım sağlamalarına imkân kılan örgütlerde üretkenlik karşıtı davranışlarda ise azalma gözlenmektedir (Kayır, 2020: 88-89). Çalışan enerjisinin getireceği bireysel ve örgütsel kazanımlar dikkate alınacak olduğunda yöneticiler için çalışan enerjisine yön verecek faktörleri anlamak daha da anlamlı gelecektir.

Çalışmanın ilgili alan yazın için birtakım önemli katkılar sağladığı değerlendirilebilir. Araştırmalarda dikkat çekmeye başlayan çalışan enerjisi kavramı işgören avukatlığı ve motivasyonel dil ile ilişkilendirilmiştir. Yönetici ve çalışanların karşılıklı sosyal değişim ilişkisi içerisinde olduğu dikkate alındığında çalışanların işgören avukatlığı ile destekleyerek ve değer verme, iletişim kurma, takdir ve teşvik etme gibi birtakım uygulamalarla motivasyonel dili kullanarak onları kazanmaya yönelik adımlar atan yöneticiler çalışan enerjisini arzu ettikleri biçimde yönlendirebilme gücünün de farkına varacaktır.

Kaynakça

- Akdöl, B., & Şahin, S. A. (2020). Yöneticinin kullandığı motivasyonel dilin astlarla etkileşim düzeyindeki rolü: Otomotiv sektöründe bir alan araştırması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 775-791.
- Akgündüz, Y., & Şanlı, C. (2016). İşgören avukatlığı ölçeğinin turizm işletmeleri örnekleminde Türkçeye uyarlama çalışması. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(1), 282-292.
- Atwater, L., & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20(2009), 264-275.
- Aykan, E., & Akgül, H. (2019). Örgütsel desteğin, çalışanların işe gömülmüşlüğü üzerindeki etkisinde işgören avukatlığının aracılık rolü: Kayseri lojistik sektörü çalışanlarında bir uygulama. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 2714-2733.
- Bayram, A. (2016). *Örgütlerde İnsan Enerjisi ve Öncüllerinin Belgelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Bayram, A., Karaca, M., & İnce F. (2016). *Kişiliğin çalışanların enerjisi üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma*. IV. Örgütsel Davranış Kongresi, Adana, Türkiye.
- Buenviaje, M.G., Refozar, R.F., Encio, H.A., Perez, M.P., & Laguarda, J.M. (2017). Leader motivating language affecting faculty members' work performance from a private academic institution in the philippines. *Asia Pacific Journal of Education, Arts and Sciences*, 4(3), 121-130.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L., (2002). Perceived supervisory support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *J. Appl. Psychol.*, 87(3), 565-573.
- Kayır, A. G. (2020). *Otel işletmelerinde yenilikçilik algısı ve çalışan enerjisinin üretkenlik karşıtı davranışlara etkisi: Pamukkale örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: An investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20(2), 85-102.
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Kopf, J. (1995). Motivating language: Exploring theory with scale development. *The Journal of Business Communication*, 32(4), 329-344.
- Mert, İ. S., Keskin, N., & Baş, T. (2011). Motivasyonel dil MD teorisi ve ölçme aracının Türkçede geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 12(2), 243-255.
- Naiman, S. (2009). Generating positive energy in the workplace during hard times. *Employment Relations Today*, 36(1) 49-55.
- O'Fallon J. (2014). *Powering internal communication for employee advocacy: Competitive advantage begins with employees who understand and want to share the electric co-op story*. (Master Thesis). University of Minnesota.
- Schippers, M. C., & Hogenes, R. (2011). Energy management of people in organizations: a review and research agenda. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 193-203.
- Spreitzer, G. M., Lam, C. F., & Quinn, R. W. (2011). Human energy in organizations: Implications for POS from six interdisciplinary streams. In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.
- Sullivan, J. J. (1988). Three roles of language in motivation theory. *The Academy of Management Review*, 13(1), 104-115.
- Yeh, Y. P. (2014). Exploring the impacts of employee advocacy on job satisfaction and organizational commitment: Case of taiwanese airlines. *Journal of Air Transport Management*, 1(36), 94-100.

Deneyimsel Öğrenme Kuramı Bağlamında Dijital Dönüşüm, Çalışan Deneyimi ve Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Dr. Öğr. Üyesi Songül GÖKHAN

İzmir Tınaztepe Üniversitesi, , songlgkhan@gmail.com

Prof.Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN

Dokuz Eylül Üniversitesi, omur.ozmen@deu.edu.tr

Özet

Dijital teknolojilere her gün bir yenisi eklenirken akademisyenler ve yöneticiler bu yeniliklerin iş yapısını, örgütü ve bireyi nasıl etkileyeceğini araştırmaya yoğunlaşmakta ve en iyi modeli bulmaya çalışmaktadırlar. Çalışanların dijital dönüşüme nasıl tepki verdikleri, çalışma yaşamları üzerinde büyük bir etkiye sahip dijital teknolojilerin motivasyonlarına nasıl yansıdığına anlaşılması alan yazına ve uygulamaya katkı sunması açısından önem taşımaktadır. Bu araştırma çalışanların dijital dönüşümden nasıl etkilendikleri ve bu etkinin motivasyonlarına nasıl yansıdığına odaklanmakta ve çalışan deneyiminin bu ilişkide aracılık rolü üstlenebileceğini ileri sürmektedir. Araştırmada survey tekniği kullanılarak 391kişiye ulaşılmıştır. Çalışan deneyimi-dijital dönüşüm algısı, dijital dönüşüm algısı-motivasyon, çalışan deneyimi ve motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Regresyon analizi ile çalışan deneyiminin motivasyona, dijital dönüşümün motivasyona ve dijital dönüşümün çalışan deneyimine anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. SPSS Process eklentisi ile Hayes model 4 kullanılarak gerçekleştirilen aracılık analizinde dijital dönüşüm ve motivasyon arasında çalışan deneyiminin aracılık etkisi olduğu hipotezi desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, Çalışan Deneyimi, Motivasyon Deneyimsel Öğrenme

1. Giriş

Dijital dönüşüm süreklilik ve dinamizm, yeni iş modellerinin geliştirilmesi, işletme yapısının dönüştürülmesi, iş ve rekabet gücünün artırılması, müşteri ve çalışanlar için artı değer yaratılması, kurum stratejilerinin ve kurum kültürünün dönüştürülme sürecini ifade etmektedir (Teichert, 2019; Fitzgerald vd.,2013;Solis ve Littleton,2017; Leipzig vd., 2017). Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 ekseninden bakıldığında da işletmelerin kâr marjını arttırabilmesi ve rekabet edilebilirlik noktasında avantaj sağlayabilmelerinde önemli unsurlardan biri insan kaynağıdır. İşletmelerin mevcut çalışanlarını korumak ve tercih edilebilir bir işletme haline gelmeleri için ise çalışanların nasıl motive edilecekleri konusunda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Nitekim alan yazında da son zamanlarda dijital dönüşüm ve motivasyon arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmalarda artış olduğu görülmektedir (Yıldırım, 2020; Lumunon vd., 2021; Demirel, 2021; Schwertner, 2017).

Son yıllarda alan yazında dikkat çeken bir başka kavram ise “çalışan deneyimi” kavramıdır (Rasca, 2018). Pazarlama alanında kullanılan “müşteri deneyimi” kavramının çalışanlar için uyarlanması olarak da görülen çalışan deneyimi aslında tasarım odaklı düşünmenin bir parçasıdır. Çalışan deneyimi kısaca bir çalışanın bir işyerine başvurduğu andan ayrılıncaya kadarki süreçteki duygu, düşünce ve deneyimlerinin toplamını ifade etmektedir (Morgan, 2017).

Dijital dönüşüm uygulamalarıyla işletme içi teknolojiler değişirken aynı zamanda örgüt de dönüşüm geçirmektedir. Bu değişim sürecinde çalışanların motivasyonlarını sürdürmesi zorlaşmaktadır. Bu bağlamda bu çalışma dijital dönüşüm sürecinde çalışanların motivasyonlarının artırılmasında çalışan deneyiminin aracılık rolü üstlenebileceğini ileri sürmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm, dijital teknolojiler kullanılarak müşteriye artı değer katmayı amaçlarken aynı zamanda iş süreçlerinin iyileştirilmesine de olanak sağlayan, kurumlara mükemmeliyetçi bakış açıları sunan tüm süreçlerin toplamını ifade etmektedir (Smith, 2011: 492; Gunelius, 2011: 22). Stratejik olarak kurumun tüm departmanlarını içine alan bir süreci ifade eden dijital dönüşüm sadece işi dijital olarak yeniden tasarlamak ya da benimsemekle ilgili değil, kurumsal stratejinin radikal değişimi, kurum kültürünün değişimi ile ilgilidir (Hess vd., 2016;Leipzig Von vd., 2017: 519).

Çalışan Deneyimi

İnsan kaynakları yöneticileri ve akademisyenleri tarafından son yıllarda üzerinde sıklıkla durulan çalışan deneyimi kavramı çalışan ve işveren arasındaki etkileşim sürecinde yaşananlara odaklanmaktadır (Başaran, 2021: 3). Çalışan deneyimi işverenle çalışan arasındaki ilişki sürecince, çalışanın sahip olduğu deneyimlerin, beklentilerin, ihtiyaçların ve isteklerin kurumsal olarak tasarlanması olarak tanımlanabilir (Oracle, 2014;Morgan, 2017). Çalışan deneyimi bir çalışanın işletmeye başvuru yapmadan önce işletme imajına ilişkin algıları da dahil olmak üzere, işe alım sırasındaki ilk temasından istihdamın sona erdiği güne ve daha sonrasındaki etkileşimlerine kadar her şeyi içermektedir (Ludike, 2018). Plaskoff bu süreci çalışanın işletmedeki yolculuğu boyunca temas ettiği tüm noktalardan elde edilen işletme ile ilgili bütünsel algılar olarak tanımlamaktadır (Plaskoff, 2017: 137).

Motivasyon

Bireyin seçim ve kararları doğrultusunda davranışlarını etkileyen değerler, dürtüler, güdüler, ihtiyaç ve beklentilerin toplamı olarak tanımlanan motivasyon kavramı çalışanların performansları ile yakından ilgilidir (Eroğlu, 2009; Sikula, 1973). Çalışan motivasyonu, çalışanların performansı ile ilişkili olduğu içinde işletmeler açısından önem taşımaktadır (Silalahi ve Sembiring, 2020). Dijital dönüşüm ve ortaya çıkardığı yeni çalışma düzeni çalışanların yeni deneyimler kazanmasına neden olurken, çalışan motivasyonlarında da farklılıklar yaratması muhtemeldir. Nitekim bu bağlamda alan

yazında da araştırmalar gerçekleştirilmiş ve çalışan deneyimi ile motivasyon (Katzmayr, 2020), bağlılık, performans, memnuniyet (Plaskof, 2017; Farndale ve Kelliher, 2013; Itam ve Ghosh, 2020) arasında ilişki olduğu görülmüştür. Alan yazında gerçekleştirilen çalışmalardan da yola çıkarak bu araştırmada dijital dönüşüm ve motivasyon arasındaki ilişkide çalışan deneyiminin aracılık etkisi olabileceği ileri sürülmüştür. Araştırmada dijital dönüşüm algısı ve çalışan deneyimi, çalışan deneyimi ve motivasyon, dijital dönüşüm algısı ve motivasyon arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılacak ve dijital dönüşüm algısı ve motivasyon arasındaki ilişkide çalışan deneyiminin aracılık etkisinin olup olmadığı hipotezlerle test edilecektir.

Deneyimsel Öğrenme Kuramı

İnsanoğlu dünyaya geldikten çok kısa bir zaman dilimi içerisinde gözlemleyerek, deneyimleyerek yeni davranışlar öğrenmeye başlamaktadır. Öğrenmenin gerçekleşmesinden söz edebilmek için ise bireyin davranışlarında öğrenme süreci sonrasında değişikliğin meydana gelmiş olması gerekmektedir. Bu değişiklik ise bireyin deneyimleri sonucunda oluşmaktadır. Nitekim deneyimsel öğrenme yaklaşımının kurucusu olan John Dewey insanın öğrenme sürecinin tamamının deneyimden oluştuğunu, deneyim olmazsa öğrenmenin gerçekleştiğinden söz edilemeyeceğini ileri sürmektedir (Dewey, 1958). Dewey deneyimsel öğrenmenin bilişsel, davranışsal, sosyal ve duygusal olmak üzere dört boyutu olduğunu ileri sürmektedir (Abhari vd., 2021). Bu araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin açıklanmasında deneyimsel öğrenme kuramından yararlanılacaktır.

Dijital teknolojiler yeni öğrenme fırsatları sunarken çalışanların bilişsel deneyimlerine de doğrudan katkıda bulunmaktadır. Dijital teknolojileri kullanırken çalışanların işlerini dijital teknolojiler yoluyla dönüştürmeleri ve iş rutinleri üzerinde eleştirel düşünceleri bilişsel deneyimlerine katkı sağlarken toplam çalışan deneyimine de fayda sağlayacaktır (Abhari vd., 2021).

Çalışanların, yeni teknolojileri kullanırken tipik çalışma davranışlarının dışına çıkması durumunda, yaparak ve yaşayarak öğrenmesi çalışanların davranışsal deneyimlerine katkı sağlayacaktır (Abhari vd., 2021).

Modern organizasyonlarda dijital teknolojiler çalışanların sosyal deneyimlerinin şekillenmesinde de etkili olmaktadır (David, 2015). Bu bağlamda işletmelerde sosyal deneyimin iyileştirilmesinde dijital teknolojilerin değerlendirilmesi çalışanların sosyal deneyimine katkı sağlar ve böylelikle toplam çalışan deneyiminin geliştirilmesine imkan sunar (Abhari vd., 2021).

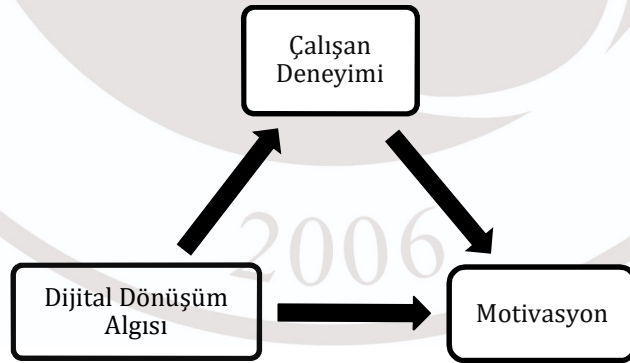
Teknoloji ile etkileşimin çalışanlar üzerinde doğrudan ve dolaylı etkileri bulunmaktadır (Pucillo vd., 2014; Abhari vd., 2019). Çalışanların kuruluştaki dijital teknolojiler ve bu teknolojilerin etkisine ilişkin duygu ve düşünceleri ile dijital teknolojileri kullanımları sırasında ve sonrasında yaşamış oldukları tüm duygu ve düşünceler çalışanların duygusal deneyimlerine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda çalışanların kurum ya da kuruluştaki dijital teknolojilere ilişkin bilişsel, davranışsal, duygusal ve sosyal deneyimlerinin çalışan deneyimlerini şekillendireceğini ve bu deneyimlerin çalışanların motivasyonlarını etkileyeceğini söylemek mümkündür.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada çalışanların dijital dönüşüm algısının iş motivasyonuna etkisinde çalışan deneyiminin kısmi ya da tam aracılık etkisi olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda bu araştırmada veriler nicel araştırma yöntemlerinden survey tekniği kullanılarak toplanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Alan yazın taraması sonrası oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Alan yazında dayanan araştırma hipotezleri şu şekildedir:

Abhari ve diğerleri (2021) gerçekleştirmiş oldukları araştırmada dijital dönüşüm ve çalışan deneyiminin yakından ilişkili olduğunu ve dijital dönüşümün çalışan deneyimini etkilediğini bulmuşlardır. Bu bağlamda H₁:

H₁: Dijital dönüşüm algısı çalışan deneyimini pozitif yönde yordamaktadır.

Dijital dönüşüm ve motivasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda dijital dönüşümün motivasyonu pozitif yönde etkilediği bulunmuştur (Yıldırım, 2020; Lumunon ve diğerleri, 2021; Demirel, 2021). Nitekim Schwertner (2017) işletmelerde dijital dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesinde motivasyonu yüksek çalışanların önemli olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda H₂:

H₂: Dijital dönüşüm algısı motivasyonu pozitif yönde yordamaktadır.

Çalışan bağlılığı ve çalışan deneyimi kavramları birbiriyle yakından ilişkili kavramlardır. Bir iş yerinde çalışanlar daha iyi deneyime sahip olduklarında daha iyi bir bağlılık düzeyine sahip olacaklardır. Nitekim IBM ve Globoforce (2016) tarafından yayınlanan raporda olumlu çalışan deneyiminin, iş performansını, elde tutmayı ve isteğe bağlı çabayı da iyileştirdiği belirtilmektedir. Mazor ve arkadaşları (2019) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada da etkili ve güçlü bir çalışan deneyimine sahip kuruluşların çalışanlarının diğer kuruluşlara kıyasla % 22 daha yüksek bağlılığa sahip oldukları keşfedilmiştir. Çalışan motivasyonu, performans ve bağlılık arasındaki ilişki göz önünde bulundurulduğunda çalışan deneyiminin motivasyon üzerinde etkisinden söz etmek mümkündür. Shambi (2021) tarafından da yapılan araştırmada çalışanların performans ve motivasyonlarının çalışan deneyimi ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu doğrultuda;

H₃: Çalışan deneyimi motivasyonu pozitif yönde yordamaktadır.

H₄: Test edilen modelde yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide çalışan deneyiminin aracılık etkisi vardır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni İzmir ilinde yer alan 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışanlardan oluşmaktadır. 4 ve 5 yıldızlı otellerde dijital dönüşüm adımlarının gerçekleştirilme ihtimalinin daha yüksek olacağı düşünülerek örneklem seçimi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 391 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmanın örneklemini turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden biri olan konaklama işletmelerinde çalışan bireyler oluşturmaktadır. Turizm işletmelerinde artan dijital teknoloji kullanımları (Duran, 2021) ve dijital teknoloji- çalışan deneyimi ilişkisi (Abhari ve Solomon, 2020) bu araştırmanın örneklem seçimini etkilemiştir.

3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada kullanılan anketin ilk bölümde çalışanların demografik bilgilerine yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde çalışan deneyimine ilişkin 62 soru yer almaktadır. Üçüncü bölümde çalışanların motivasyonlarına ilişkin 18 soru bulunmaktadır. Dördüncü bölümde ise çalışanların dijital dönüşüm algılarına ilişkin 37 soru yer almaktadır. Anket formunda yer alan ifadeler 5'li Likert tipi ölçekten yararlanılarak 391 kişiden toplanan verilerin değerlendirilmesinde SPSS 23 paket programı kullanılmıştır.

Bu araştırmada çalışan deneyimi Yadav ve Vihari (2021) tarafından oluşturulan çalışma deneyimi ölçeği ile, çalışan motivasyonları Gagne, Forest, Gilbert, Aube, Morin ve Malorni tarafından 2010 yılında geliştirilen Çivilidağ ve Şekercioglu (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği (ÇBİMO) ile, çalışanların dijital dönüşüm algılarını Mareike, Anja ve Martin (2020) tarafından geliştirilen çalışan dijital dönüşüm algısı ölçeği ile ölçülmüştür.

Araştırmada ölçelerin güvenilirlik ve geçerlilik analizi yapılmıştır. Çalışan deneyimine ilişkin gerçekleştirilen analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,907 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin faktör analizi sonucunda KMO=0,86 değeri kabul edilebilir alt sınır olan 0,60'ın üzerinde ve *Barlett küresellik testinin* $x^2 = 7300,838$ ($p < 0,000$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu kabul edilmiştir.

Çalışan motivasyonu ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,853 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin faktör analizi sonucunun KMO=0,80 değeri kabul edilebilir alt sınır olan 0,60'ın üzerinde ve *Barlett küresellik testinin* $x^2 = 3863,838$ ($p < 0,000$) anlamlı olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu kabul edilmiştir. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın % 76, 20' sini açıklayan 6 boyut elde edilmiştir. Elde edilen sonuç Çivilidağ (2017) tarafından uyarlanan ölçek boyutları ile paraleldir. Bu boyutlara ilişkin yapılan güvenilirlik analizi sonucunda motive olmama boyutunun ,899; Dışsal düzenleme sosyal boyutunun ,842; içsel motivasyon boyutunun ,776; kişisel düzenleme boyutunun ,778; dışsal düzenleme maddesel boyutunun ,762; içe yansıtılan düzenleme boyutunun ,777 olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda ölçeğin alt boyutlarının da güvenilirliğinin sağlandığı kabul edilmiştir.

Dijital dönüşüm algısı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,892 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin faktör analizi sonucunda KMO=0,84 değeri kabul edilebilir alt sınır olan 0,60'ın üzerinde ve *Barlett küresellik testinin* $x^2 = 6809,541$ ($p < 0,000$) anlamlı olduğu kabul edilmiştir. Bu doğrultuda örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu kabul edilmiştir. Faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın % 69, 446'sını açıklayan 5 boyut elde edilmiştir. Elde edilen boyutlar Mareike ve Martin (2020) tarafından oluşturulan ölçek boyutları ile paraleldir.

4. Bulgular

Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu Lise (109), Önlisans (104), Lisans (137) düzeyinde eğitime sahip olduğu ve 16-24 yaş aralığında 66 kişi, 25-33 yaş aralığında 107 kişi, 34-42 yaş aralığında 111 kişi, 43-51 yaş aralığında 80 kişi, 52 ve üstü yaş aralığında 26 kişi olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin cinsiyetler göre dağılımına bakıldığında erkeklerin oranının (256), kadınların oranının (134) yaklaşık olarak iki katı olduğu görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler

Eğitim	Yaş	
	Frekans	Yüzde
İlkokul	5	1,3
Ortaokul	15	3,8
Lise	109	27,9
Ön Lisans	104	26,7
Lisans	137	35,1
Yüksek Lisans	15	3,8
Doktora	5	1,3
Meslek	Kurumda Kaçınıcı Yıl	
	Frekans	Yüzde
Aşçı	35	9,0
Bellboy	23	5,9
Garson	51	13,1
Houskeeping	24	6,2
İnsan Kaynakları	21	5,4
İş Güvenliği Uzmanı	5	1,3
Masör	1	0,3
Sağlık	9	2,3
Müdür	10	2,6
Muhasebe	34	8,7
Müşteri İlişkileri	22	5,6
Mutfak	16	4,1
Önbüro	35	9,0
Pazarlama	5	1,3
Resepsiyon	33	8,5
Rezervasyon	4	1,0
Satın Alma	32	8,2
Sauna	4	1,0
Servis	7	1,8
Vale	11	2,8
Yiyecek ve İçecek	8	2,1

Araştırmaya katılanların mesleklere göre dağılımlarına bakıldığında aşçı (35), bellboy (23), garson (51), housekeeping (24), insan kaynakları (21), iş güvenliği uzmanı (5), masör (1), sağlık (9), müdür (10), muhasebe (34), müşteri ilişkileri (22), mutfak personeli (16), önbüro (35), pazarlama (5), resepsiyon (33), rezervasyon (4), satın alma (32), sauna (4), servis (7), vale (11), yiyecek ve içecek (8) şeklinde çeşitli grupları içerdiği görülmektedir.

4.1. Korelasyon Analizi

Araştırma modelinin test edilmesine geçilmeden önce değişkenleri arasındaki ilişkinin kuvveti ve yönünü ortaya koymak amacıyla *Pearson Korelasyon Analizi* yapılmıştır. Tablo 2’de araştırma değişkenlerine ilişkin *Pearson Korelasyon Analizi* sonucu yer almaktadır.

Tablo 2. Korelasyon analizi

	1	2	3
<i>Çalışan Deneyimi</i>	1		
<i>Motivasyon</i>	,422** ,000	1	
<i>Dijital Dönüşüm Algısı</i>	,310** ,000	,212** ,000	1

Tablo 2’de yer alan korelasyon analizi incelendiğinde; dijital dönüşüm ve motivasyon arasında ($r=0,212$), çalışan deneyimi ve motivasyon arasında ($r=0,422$) anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Çalışan deneyimi ve dijital dönüşüm algısı arasında ($r=,310$) anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

4.2. Regresyon Analizi

Tablo 3 araştırma kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizinin sonucunu göstermektedir.

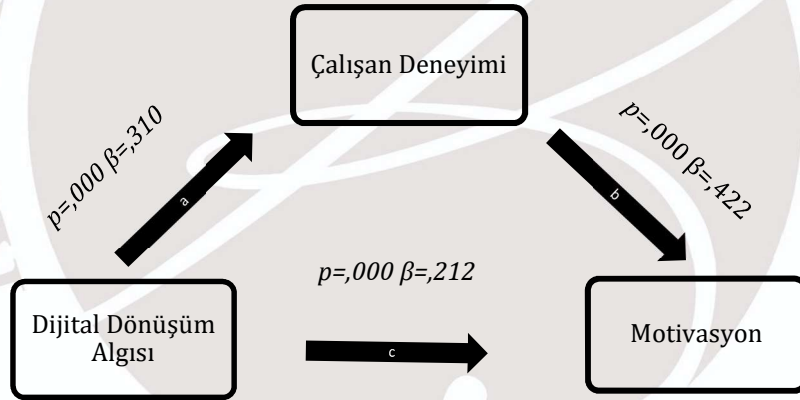
Tablo 3. Basit regresyon analizi

Yordanan Değişken	Yordayan Değişken	R	R ²	B	S.H	R=β=r	t	p	F	Durbin-Watson
Motivasyon	Çalışan Deneyimi	,422	,178	,323	,038	,422	8,523	,000	72,633	1,669
Motivasyon	Dijital Dönüşüm Algısı	,212	,045	,137	,034	,212	3,980	,000	15,842	1,769
Çalışan Deneyimi	Dijital Dönüşüm Algısı	,310	,096	,261	,044	,310	5,969	,000	35,625	1,697

Yapılan analiz sonucunda yordayan (bağımsız değişken) çalışan deneyiminin yordanan (bağımlı değişken) motivasyonu anlamlı ($F=72,633$; $p<0,01$) ve pozitif yönde ($\beta=,42$ ile orta derece) etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışan deneyiminin ($R^2=0,17$) motivasyonun %17'sini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre kurulan “çalışan deneyimi motivasyonu pozitif yönde yordamaktadır” (Hipotez 3) desteklenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda yordayan (bağımsız değişken) dijital dönüşüm algısının yordanan (bağımlı değişken) motivasyonu anlamlı ($F=15,842$; $p<0,01$) ve pozitif yönde ($\beta=,21$ ile orta derece) etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte dijital dönüşüm algısının ($R=0,42$, $R^2=0,17$) motivasyonun % 4'ünü açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre kurulan “dijital dönüşüm algısı motivasyonu pozitif yönde yordamaktadır” (Hipotez 2) desteklenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda yordayan (bağımsız değişken) dijital dönüşüm algısının yordanan (bağımlı değişken) çalışan deneyimini anlamlı ($F=35,625$; $p<0,01$) ve pozitif yönde ($\beta=,31$ ile orta derece) etkilediği tespit edilmiştir. Bununla birlikte dijital dönüşüm algısının ($R^2=0,17$) çalışan deneyiminin %9'unu açıkladığı görülmektedir. Elde edilen bu sonuca göre kurulan “Dijital dönüşüm algısı çalışan deneyimini pozitif yönde yordamaktadır” (Hipotez 1) desteklenmiştir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen değerler Şekil 2’de aracılık modeli üzerinde gösterilmektedir.



Şekil 2. Aracılık modeli

Şekil 2’de aracı değişken analizi yapabilmek için değişkenler arasında var olması beklene ilişkilerin kurulduğu görülmüş ve SPSS Process eklentisi ile Hayes (2018) tarafından oluşturulan model 4 kullanılarak aracılık etkisi test edilmiştir.

4.3. Aracılık Etkisi Model Testi

Çalışan deneyiminin anlamlılığını test etmek için “düzeltilmiş ön yükleme” (biascorrect bootstrapping) yöntemi uygulanmıştır. Doğrudan ve dolaylı etki katsayıları ile %95 güven aralıkları Tablo 4’de verilmiştir. Aracılık etkisinin anlamlı olabilmesi için alt ve üst sınırları gösteren LLCI ve ULCI değerleri arasında sıfır değerinin olmaması gerekmektedir (Frazier, ve diğerleri, 2004; Preacher ve Hayes, 2008).

Tablo 4. Basit aracılık modeli için test sonuçları

Model	R	R ²	P	β	LLCI	ULCI
1 (Sabit) Dijital Dönüşüm Algısı	.310	.096	.000	.261	.175	.346
2 (Sabit) Dijital Dönüşüm Algısı	.431	.186	.000	.083	-.008	.124
Çalışan Deneyimi			.000	.302	.223	.380
3 Dolaylı Etki (Aracılık)		.079			.044	.116

Sobel Testi $z=4,664$ $p<0,05$

Model 1 Dijital dönüşüm algısının çalışan deneyimine etkisi göstermektedir. Model 1' e göre dijital dönüşüm algısı çalışan deneyimini ($p<0.005$) anlamlı olarak etkilemektedir. Dijital Dönüşüm çalışan deneyimindeki değişimin %9,6'sını açıklamaktadır. Model 2 Dijital dönüşüm algısı ve çalışan deneyiminin motivasyona birlikte etkisini göstermektedir. Model 2 bir bütün olarak ($p<0.005$) anlamlıdır. Model 2 çalışan deneyiminin aracı değişken olduğunu göstermektedir. Dijital dönüşüm algısının çalışan deneyimi ile motivasyona etkisinin ele alındığı Model 2 de dijital dönüşüm β katsayısının .058'e düştüğü p değerinin anlamsızlaştığı ve LLCI ve ULCI değerleri arasında 0 değerinin yer aldığı görülmektedir. Hayes (2018) aracı değişkenin varlığı durumunda bağımsız değişkenin anlamsızlaşması ve LLCI ve ULCI değerleri arasında 0 değerinin olması durumunda tam aracılık etkisinden söz edilebileceğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda dijital dönüşüm algısının motivasyon üzerindeki etkisinde (LLCI = -.008, ULCI= .124) çalışan deneyiminin tam aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Aracı değişkeni gösteren bir başka test olan *Sobel Testi* sonucu da $z=4.664$ $p<0,05$ değeri ile çalışan deneyiminin aracılık etkisini desteklemektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre "Test edilen modelde yordayıcı değişken (dijital dönüşüm algısı) ile yordanan değişken (motivasyon) arasındaki ilişkide çalışan deneyiminin aracılık etkisi vardır" (Hipotez 4) desteklenmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Çalışan deneyimi ve motivasyona ilişkin korelasyon analizi sonucunda çalışan deneyimi ve motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç çalışan deneyimi ve motivasyona ilişkin daha önce gerçekleştirilen (Katzmayr, 2020; Shambi, 2021) çalışmalar ile paralellik göstermektedir.

Dijital dönüşüm algısı ve çalışan deneyimine ilişkin korelasyon analizi sonucunda dijital dönüşüm ve çalışan deneyimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç dijital dönüşüm ve çalışan deneyimine ilişkin olarak gerçekleştirilen daha önceki (Abhari ve Solomon, 2020; Zel ve Kongar, 2020; Trenerry vd., 2021) çalışmalar ile paralellik göstermektedir.

Regresyon sonuçlarına göre de çalışan deneyiminin motivasyonu, dijital dönüşümün çalışan deneyimini ve motivasyonu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Araştırmanın modeline ilişkin SPSS Process ile gerçekleştirilen aracılık etkisi analizi sonucunda dijital dönüşüm algısının motivasyona etkisinde çalışan deneyiminin tam aracılık etkisi olduğu bulunmuştur. Bu bağlamda işletmelerde dijital dönüşüm adımları gerçekleştirilirken çalışanların katılımını sağlayarak çalışan deneyiminin üzerinde durulmasının çalışanların motivasyonlarına katkı sağlayacağı söylenebilir.

Dijital dönüşüm sürecinde çalışanların karşılaştıkları sorunların üstesinden gelmek için yeni araçlar ve süreçler planlanırken çalışanların bu sürecin odağında yer alması başarı şansını arttırabilir. Çalışanların merkezinde yer aldığı bir çalışan deneyimi tasarımı çalışanların iş motivasyonlarına katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Abhari, K. Davidson, E. ve Xiao, B.S. (2019). Experience First': Investigating Co-creation Experience in Social Product Development Networks. *AIS Trans. Human-Computer Interact.* 11(1): 1-32
- Abhari, K. ve Solomon, Z. (2020). Reciprocal Relations between Employee Experience Management and Digital Transformation. *AMCIS 2020 TREOS*. P. 18.
- Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B., Williams, D. (2021). Co-Governance in Digital Transformation Initiatives: The Roles of Digital Culture and Employee Experience. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2021. <https://hdl.handle.net/10125/71324>.
- Başaran, R. (2021). Employee Experience Management. *Connect with Your Management On- The-Go*. Editor Mehmet Naci Efe. Berlin: Peter Lang.
- Çivilidağ, A. ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Mediterranean Journal Of Humanities*. 7(1): 143-156. doi: 10.13114/MJH.2017.326
- Demirel, Z. H. (2021). Dijital Dönüşümün İşgören Motivasyonu ve İstihdam Edilebilirlik Algısı Üzerinde Etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*. 56(4): 2944-2961
- Dewey, J. (1958). *Experience and Nature*. New York: Dover Publications.
- Duran, E. (2021). *Turizmde İşbirlikçi Tüketim:DijitalPaylaşım*.Çanakkale:Paradigma Akademi
- Eroğlu, F. (2009). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. and Welch, M. (2013). *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*. <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>.
- Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aube, C., Morin, E., Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*. 70(4): 628-646. doi: 10.1177/0013164409355698
- Gunelius, S. (2011). *30-Minute Social Media Marketing: Step- By-Step Techniques to Spread The Word About Your Business*. New York: Mcgraw-Hill Education.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. 2. edition. New York: The Guilford Press.
- Farnale, E. and Kelliher, C. (2013). Implementing Performance Appraisal: Exploring The Employee Experience. *Human Resource Management*. 52(6): 879-897
- IBM and Globoforce. (2016). The Employee Experience Index. New York: IBM, Globoforce.
- Itam, U. And Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. *International Journal Of Human Capital and Information Technology Professionals*. 11(2): 39-49.
- Katzmayr, M. (2020). *Employee Experience As a New Strategic Approach to People Management to Enhance Competitiveness*. (Master Thesis). Linz: Johannes Kepler University.
- Kement, Ü. (2021). Müşteri Deneyimi: Turizm İşletmelerinden Örnekler. *Turizmde Araştırma Temaları* (ss. 96-105). Editörler Barış Demirci ve Ali Solunoğlu. Konya: Çizgi Kitapevi.

- Kozak, M. (2017). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayın Teknikleri*. 4. baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Leipzig, Von, T., Gamp, M., Manz, D., Schöttle, K., Ohlhausen, P., Oosthuizen, G., Palm, D. ve Leipzig, K. (2017). Initialising Customer-Orientated Digital Transformation in Enterprises. *Procedia Manufacturing*. 8: 517 – 524.
- Lorcu, F. (2020). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*. 2. baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ludike, J. (2018). Digital employee experience engagement paradox: future proofing retention practice. *Psychology of Retention* (pp. 55-73). Editors Melinde Coetzee, Ingrid L. Potgieter, Nadia Ferreira. Cham: Springer. doi: 10.1007/978-3-319-98920-4_3
- Lumunon, D. F., Massie, J. D. D. ve Trang, I. (2021). The Effect Of Training, Digital Transformation, And Work Motivation On Employee Performance During The Covid-19 Period: A Study On Culinary Umkm Employees İn Manado City. *Central Asian Journal Of Literature, Philosophy And Culture*. 2(8): 22–37.
- Mareike; R., Anja,A.; Diwald, Martin (2020) : *How digitalized is work in large German workplaces, and how is digitalized work perceived by workers? A new employer-employee survey instrument*. No.: 8/2020. Nürnberg: Institute for Employment Research. <https://ideas.repec.org/s/iab/iabfob.html>.
- Mazor, A., Houillier, S., Tremblay-Charland, M., Zuker, J. ve Winsor: (2019). The digital workforce experience: Getting technology to work at work. *Deloitte Review*. No.: 25. http://emprenderioja.es/files/recurso/250919di_dr25-digital-workforce-experience.pdf.
- T. Hess, C. Matt, F. Wiesbock ve A. Benlian. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly*. 15(2): 103-119.
- Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 67(6): 1673-1687. doi: 10.11118/actaun201967061673.
- Schwertner, K. (2017). Digital Transformation of Business. *Trakia Journal of Sciences*. 15(1): 388-393.
- Shambi, J. (2021). Redefining Employee Experience during the Pandemic. *Journal of Human Resource and Sustainability*. 09(03): 434-438. doi:10.4236/jhrss.2021.93027
- Solis, B. ve Littleton, A. (2017). *The 2017 State of Digital Transformation*. https://library.meetliquid.com/wp-content/uploads/2018/02/Altimeter_DT.
- Yıldırım, B. (2020). *İşletmelerde Endüstri 4.0 Dijital Dönüşüm Süreci ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Morgan, J., (2017). The evolution of employee experience. (2017). In J. Morgan, *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate* (pp. 2-45). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Smith, K. T. (2011). Digital Marketing Strategies That Millennials Find Appealing Motivating, Or Just Annoying. *Journal of Strategic Marketing*. 19(6): 489-499
- Silalahi, E. M. and Sembiring, H. (2020). Determinan of employee performance through work motivation as intervening variable. *Sosiohumaniora*. 22(2): 190–197.
- Pucillo, F. Cascini, G. Milano, P.Giuseppe, V. and Masa, L.(2014). A framework for user experience, needs and affordances. *Design Studies*. 35(2): 160–179.
- Preacher, K. J. ve Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models. *Behavior Research Methods*. 40: 879-891. doi: 10.3758/BRM.40.3.87
- Trenerry, B., Chng S., Wang Y., Suhaila Z. S., Lim S. S., Lu H. Y and Oh P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontier Psychology*. doi: 10.3389/fpsyg.2021.620766

Çalışanların Paternalist Liderlik Algılarının Kolektif Yeterliklerine Etkisinde İçsel Motivasyonun Rolü

Öğr. Gör. Dr. Ertuğrul TEKİN

Selçuk Üniversitesi, ertugrul.tekin@selcuk.edu.tr

Doç. Dr. Abdullah YILMAZ

Selçuk Üniversitesi, abduhahyilmaz@selcuk.edu.tr

Özet

Bandura'nın sosyal bilişsel kuramı üzerine inşa edilen, nicel ve görgül bir tasarıma sahip bu araştırmada, "Çalışanların paternalist liderlik algıları kolektif yeterliklerini etkiler mi?", "Muhtemel bir etkide içsel motivasyonun aracı rolü var mıdır?" sorularından hareketle paternalist liderlik algısının kolektif yeterlik üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda veriler, Konya ili merkez ve ilçelerinde görev yapan 400 devlet ve özel kurum çalışanından anket yöntemi ile toplanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 29 ve AMOS 24 programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Analizler sonucunda, çalışanların paternalist liderlik algılarının kolektif yeterlik algıları üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilirken, bu etkide çalışanların içsel motivasyon algılarının aracılık rolü üstlendiği ortaya konulmuştur. Bu bulgular ile araştırmanın ulusal literatüre katkı sağlayacağı ve sonraki çalışmalar için tartışma zemini oluşturacağı umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Paternalist Liderlik, Kolektif Yeterlik, İçsel Motivasyon, Sosyal Bilişsel Kuram

1. Giriş

Çalışan performansı ve başarısının, iş başarısının anahtarı olduğu keşfedildiğinden beri, performansın yoğunluğunu, kalitesini, verimliliğini ve güvenilirliğini optimize etmeye yardımcı olan çeşitli arzuları anlamak için sürekli çaba sarf edilmiştir. Çalışanların nitelikli olmaları kadar motive olmaları da önemlidir. Motivasyonun artmasında lider ve yöneticilerin tutum ve davranışları, çalışanların içsel motivasyona bağlı performanslarında değişime yol açmaktadır. Liderler çalışanlara zaman ayırmadığı veya onlara karşı olumsuz ve eksik tutum sergilediği zaman, çalışanların performans ve içsel motivasyonlarında düşüş yaşanmaktadır. Bu durum bireylerin kolektif yeterliklerini etkilemektedir (Ying vd., 2019).

Lider ve çalışan ilişkisi geliştikçe aralarındaki çalışma uyumu da güçlenmektedir. Bu uyum, çalışanların kolektif yeterliklerine katkı sunmaktadır. Kolektif yeterliliğin gelişmesi çalışanların iş verimliliğini artırarak, işe yönelik içsel motivasyonlarının yükselmesine sebep olmaktadır. Paternalist (babacan) liderler, olumlu pekiştirme yoluyla kolektif yeterliliğin geliştirilmesinde önemli rol oynarlarken, çalışanlarına aileden birisi gibi yaklaşarak onların içsel motivasyon ve verimliliklerine katkıda bulunurlar (Lee vd., 2023).

Bu bilgilerden hareketle ve özellikle ulusal literatürde söz konusu üç kavramı birlikte ele alan bir araştırmaya rastlanmamış olması nedeniyle bu araştırmanın ulusal literatüre katkı sağlayarak metodolojik boşluğu doldurması umulmaktadır. Bu doğrultuda sosyal bilişsel kuram temelinde inşa edilen bu araştırmada, çalışanların paternalist liderlik algılarının kolektif yeterlik üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Paternalist Liderlik

Paternalist lider, çalışanlara ve iş ortaklarına büyük bir ailenin üyeleriymiş gibi davranan, baskın bir otorite figürünün yer aldığı bir lider yaklaşımıdır (Chen vd., 2014). Paternalist lider, çalışanlara işlerinde ustalaşmaları için destek olmakta ve onlara psikolojik açıdan güvenli bir ortam yaratma eğilimindedir (Wang ve Cheng, 2010).

Paternalist liderlik; otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik olmak üzere üç farklı liderliği kapsamaktadır. Otoriter lider; astlar üzerindeki gücün liderlere devredilmesi konusunda genel bir kabul ve istekliliğin olduğu anlayışına dayanmaktadır. Burada her iki taraf da liderlerin astlarına emir verme hakkına sahip olduğunu ve bu emirleri yerine getirme görevi veya yükümlülüğü bulunduğunu bilir ve kabul eder. Bu unsur, paternalist liderlikteki dinamiğin ancak astların güç ve otoriteyi lidere devretmesiyle çalışabileceği gerçeğine odaklanır. Yardımsever lider; çalışanların genel refahını korumaya odaklanarak ve hem bireysel düzeyde hem de kolektif düzeyde kararlar alırken çalışanlarına ilgi gösteren kişidir. Ahlaki lider; çalışanlarına ne kadar nazik davrandığı, saygı duyduğu ve güçlerini ne kadar az kötüye kullanmaya çalıştığı ile ilgilidir ve çalışanlarının becerilerini ve ahlaki karakterlerini geliştirmeye odaklanmaktadır (Ulukapı Yılmaz, 2023).

2.2. Kolektif Yeterlik

Kolektif yeterlik kavramı, kişisel ve kolektif yeteneklere olan inançların bilişsel, motivasyonel, duygusal ve seçim süreçleri yoluyla insan işleyişini nasıl etkilediğini kapsamlı bir şekilde araştıran Bandura'nın çalışmalarından ortaya çıkmıştır. Bandura (2001), kolektif yeterliliğin, grubun bir bütün olarak yansımaları olduğunu ileri sürmüştür. Dolayısıyla grup içindeki her üyenin öz yeterliliği, topluluğun herhangi bir düzeyindeki kolektif yeterliliğinin temel belirleyicisidir. Bununla birlikte bir ekip içindeki kolektif yeterlik, sadece bireylerin öz yeterliliklerinin toplamı değildir; ekibin yeteneklerine olan inancın somutlaşmasıdır (Zaccaro vd., 1995). Güçlü bir kolektif yeterlik duygusunun oluşması, ekip üyeleri arasında daha fazla uyuma katkıda bulunur ve motivasyonu ve memnuniyeti artıran destekleyici bir ortam yaratır (West vd., 2009).

2.3. İçsel Motivasyon

Motivasyon, insan davranışını harekete geçirerek biyolojik, duygusal, sosyal ve bilişsel davranışları içermektedir. Günümüzde modern motivasyon teorileri spesifik olarak inanç, değer ve hedeflerin eylemle olan ilişkisine odaklanmaktadır. Bu nedenle motivasyonun düzeyi kişiler ve gruplar arasında önemli ölçüde farklılık göstermiştir. Buna bağlı olarak motivasyona yönelik yaklaşımlar bilişsel ve bilişsel olmayan davranışlara odaklanabilirken (Bande vd., 2016); aynı zamanda hedefe yönelik eylemleri yönlendiren ve sürdüren faktörleri de içermektedir. Bu eylemler, içsel motivasyon davranışlarıyla

şekillenmektedir. Dolayısıyla içsel motivasyon, dışsal teşvikler veya ödüller olmaksızın, doğası gereği ilginç veya zevkli olan faaliyetlere katılma isteğini ifade etmektedir. Bu durumu kişisel tatmin, merak veya bir beceride ustalaşmanın verdiği haz gibi içsel arzular yönlendirmektedir (Fishbach ve Woolley, 2022) .

2.4. Paternalist Liderlik, Kolektif Yeterlik ve İçsel Motivasyon İlişkisi

Sosyal bilişsel kurama göre belirli bir görevi yerine getirirken duyulan yeterlilik duygusu, o göreve katılmaya yönelik içsel motivasyonu artırabilir; çünkü bu duygular, insanın kendini yeterli hissetme yönündeki doğuştan gelen psikolojik ihtiyaçlarını karşılar (Deci ve Ryan, 1985). Kurama göre, özerkliği teşvik eden, kontrol edici olmayan, olumlu geri bildirim sağlayan ve farklı bakış açılarını kabul eden liderler, takipçileriyle kaliteli ilişkiler sürdürürler ve bu liderler, çalışanları teşvik ederek motive olmalarına yardımcı olurlar (Deci ve Ryan, 1995). Wang ve diğerlerine (2023) göre, paternalist liderlik, çalışanların özerklik, yeterlilik ve ilişki kurma gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşıladığı için sıklıkla içsel motivasyonla ilişkilendirilmiş ve birçok araştırmada da paternalist liderlik davranışının içsel motivasyonu etkilediği ortaya konulmuştur (Özlok, 2024; Shahid ve Babar, 2022).

Paternalist liderin kolektif yeterliğe yönelik çabaları ve çalışanların yeteneklerini ortaya çıkarması son derece önemlidir. Liderlik ve kolektif yeterlik arasındaki çalışmalar incelendiğinde; liderliğin kolektif yeterlik oluşumunda önemli bir rol oynadığı, bu noktada liderin çalışanların rollerini netleştirerek, sosyal destek sağlamanın önemi vurgulanmaktadır (Yukl, 1994; Kirkpatrick ve Locke, 1996; Wu vd. 2010).

Öte yandan öz belirleme teorisi yeterlilik, özerklik ve ilişki kurma konusundaki psikolojik ihtiyaçların içsel motivasyonun oluşmasını sağladığını belirtmektedir (Gagne ve Deci 2005). Kolektif yeterlik, grup çalışmasını etkileyen önemli bir motivasyon faktörüdür (Bandura, 2000). Dolayısıyla kolektif yeterlik örgütteki ekiplerin çevreyi aktif olarak kontrol etmesi, gelecekteki olası durumları öngörmesi ve kullanılacak yöntemleri belirleyerek kişilerin içsel motivasyon eylemlerini harekete geçirmektedir (Prussia ve Kinicki, 1996). Lewis'in (2011) çalışanlarda kolektif yeterlik üzerine yaptığı araştırmada, kolektif yeterlik inancının duyguları, düşünceleri ve motivasyonları güçlendirdiğini ortaya koymuştur.

Bu kuramsal bilgiler ve görgül araştırmalar bulgularından hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: "Çalışanların paternalist liderlik algılarının kolektif yeterlik algıları üzerinde anlamlı etkisi vardır."

H1a: Çalışanların yardımsever liderlik algılarının kolektif yeterlik algıları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H1b: Çalışanların ahlaki liderlik algılarının kolektif yeterlik algıları üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisi vardır.

H1c: Çalışanların otoriter liderlik algılarının kolektif yeterlik algıları üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkisi vardır.

H2: Çalışanların paternalist liderlik algılarının kolektif yeterlik algıları üzerindeki etkisinde içsel motivasyonlarının aracılık rolü vardır.

H2a: Çalışanların yardımsever liderlik algılarının kolektif yeterlik algıları üzerindeki etkisinde içsel motivasyonlarının aracılık rolü vardır.

H2b: Çalışanların ahlaki liderlik algılarının kolektif yeterlik algıları üzerindeki etkisinde içsel motivasyonlarının aracılık rolü vardır.

H2c: Çalışanların otoriter liderlik algılarının kolektif yeterlik algıları üzerindeki etkisinde içsel motivasyonlarının aracılık rolü vardır.

3. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Görgül olarak tasarlanan bu araştırmada, nicel araştırma desenleri arasında yer alan 'tarama modeli'; veri toplama aracı olarak ise anket yöntemi tercih edilmiştir. Anket formunun ilk bölümünde demografik sorulara, ikinci bölümde Cheng vd. (2004) tarafından geliştirilen, Karabulut (2019) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan Paternalist Liderlik Ölçeği'ne, ikinci bölümde Zincirli ve Demir (2021) tarafından geliştirilip Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan Kolektif Yeterlik Ölçeği'ne ve son bölümde Kuvaas (2006) ile Kuvaas ve Dysvik (2009) tarafından geliştirilen Aydemir-Dev vd. (2022) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılan İçsel Motivasyon Ölçeği'ne yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında, Konya ve ilçelerinde görev yapan devlet ve özel kurum çalışanları evren olarak kabul edilmiştir. Evren büyüklüğünün net olarak tespit edilemediği durumlarda "%95 güven aralığında %5 hata payı dikkate alınarak" 384 kişinin araştırmanın örneklemini temsil edeceği belirlenmiştir (Sekaran, 2003). Gerekli etik kurul izni alındıktan sonra anket formu, ilgili örnekleme yüz yüze ve çevrimiçi olarak ulaştırılmış ve 400 anket formunun geri dönüşü gerçekleşmiştir. Toplanan veriler, "SPSS 29 ve AMOS 24" ile analiz edilmiştir. Ön analiz amacıyla yapılan uç değer analizi sonucunda 33 anket formu analizlerden çıkarılmış, toplamda 367 veri ile analizlere geçilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Öncelikle paternalist liderlik 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 ve güvenilirliği azaltan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Bu aşamada faktör yükleri söz konusu sınırın altında olan; otoriter liderlik boyutu altındaki 20. (faktör yükü: 0,121) ve 3. (faktör yükü: 0,267) ifadeler modelden sırayla çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Analiz sonucunda, paternalist liderlik algısı ölçeğine dair ifadelerin faktör yüklerinin 0,48 ile 0,85 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)." Modele dair uyum değerlerinin ise (X^2 Uyum Testi=0,00; $X^2/sd=3,017$; $RMSEA=0,074$; $GFI=0,848$; $CFI=0,913$; $NFI=0,876$; $TLI=0,902$) kabul edilebilir düzeyde olduğu (Schumacker ve Lomax, 2010) belirlenmiş ve tüm bu veriler doğrultusunda paternalist liderlik algısı ölçeğine dair verilerin analizinde 'yardımsever, ahlaki ve otoriter liderlik' olmak üzere üç faktörden oluşan birinci düzey faktör modeli kullanılmıştır.

İkinci olarak, kolektif yeterlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin incelenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda ölçeğe dair ölçüm modelinin hesapladığı uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından AMOS programının önerdiği modifikasyonlar yapılmış (Altunışık vd., 2023), bu doğrultuda ölçeğin uyum değerlerini düşürdüğü tespit edilen 2., 3. ve 14. ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. İlgili düzeltmeler sonucunda ölçeğe dair ifadelerin faktör yüklerinin 0,53 ile 0,86 arasında değerler aldığı belirlenmiştir. Bu doğrultuda ölçeğe dair ikinci düzey faktör yapısı modelinde[†] yer alan faktör yüklerinin 'istatistiki olarak yeterli düzeyde' olduğu söylenebilir. Modele dair uyum değerlerinin ise (X^2 Uyum Testi=0,00; $X^2/sd=3,327$; $RMSEA=0,080$; $GFI=0,929$; $CFI=0,936$; $NFI=0,912$; $TLI=0,917$) kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiş ve bu veriler doğrultusunda kolektif yeterlilik ölçeğine dair verilerin analizinde tek boyutlu yapı kullanılmıştır. Üçüncü ve son olarak içsel motivasyon ölçeğinin tek boyuttan oluşan yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz sonucunda faktör yükü 0,45'in altında olan ölçeğin 1. ifadesi (faktör yükü: 0,222) analizden çıkarılmıştır. Tekrar edilen analiz bulgularına göre içsel motivasyon ölçeğine dair ifadelerin faktör yüklerinin 0,64 ile 0,74 arasında değerler aldığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda ölçeğe dair birinci düzey faktör yapısı modelinde yer alan faktör yüklerinin 'istatistiki olarak yeterli düzeyde' olduğu söylenebilir. Modele dair uyum değerlerinin ise (X^2 Uyum Testi=0,00; $X^2/sd=4,916$; $RMSEA=0,103$; $GFI=0,958$; $CFI=0,976$; $NFI=0,970$; $TLI=0,960$) kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiş ve tüm bu veriler doğrultusunda tüm bu veriler doğrultusunda içsel motivasyon ölçeğine ilişkin 'tek faktörlü orijinal yapının doğrulandığı' anlaşılmaktadır.

Yapısal geçerliliğin yanı sıra, iç tutarlılık güvenilirliğinin tespitinde Cronbach's Alpha katsayısı ile CR değerlerine ve birleşim geçerliliğinin değerlendirilmesinde ise faktör yükleri ile birlikte AVE değerlerine Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1. Değişkenlere dair güvenilirlik, geçerlilik değerleri ile tanımlayıcı istatistikler

Değişken	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha	CR	AVE	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Paternalist Liderlik	24	0,826	0,964	0,533	3,18	0,50	-,295	,351
Yardımsever Liderlik	11	0,940	0,940	0,590	3,23	0,88	-,490	-,109
Ahlaki Liderlik	6	0,827	0,837	0,465	3,40	0,82	-,701	,639
Otoriter Liderlik	7	0,882	0,874	0,500	2,90	0,86	,271	-,391
Kolektif Yeterlik	12	0,878	0,910	0,463	4,06	0,48	-,207	,277
İçsel Motivasyon	3	0,777	0,733	0,479	3,84	0,76	-,758	,893

Cronbach's Alpha değeri, 0,70 ve üzerinde olduğunda ilgili ölçüm aracının güvenilirliği kabul görmektedir (Sipahi vd., 2008). Öte yandan birleşim geçerliliği için CR değerinin 0,60'ın üzerinde; AVE değerinin 0,50'nin üzerinde ve CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması şartı aranmaktadır (Fornell ve Lacker, 1981; Hair vd., 2019). Buna bağlı olarak Tablo 1'deki ilgili değerlerden de anlaşılacağı üzere tüm değişkenlerin "istatistiksel bakımdan güvenilir ve geçerli" olduğu söylenebilir.

4.2. Regresyon Analizleri

Bağımsız değişken paternalist liderlik algısının, bağımlı değişken kolektif yeterlik üzerindeki etkisini ve muhtemel bir etkide içsel motivasyonun aracı rolünü test edebilmek adına bootstrap tekniği (%95 güven aralığı, 5000 yeniden örnekleme) temelli regresyon analizleri yapılmış ve analizlerde Hayes (2022) tarafından geliştirilen Proses Makro Eklentisi (Model 4) kullanılmıştır.

Aracılık testine dair "toplam, doğrudan ve dolaylı etki yolları ve katsayılar" değerlendirildiğinde; öncelikle paternalist liderlik algısının içsel motivasyon ($B=0,590$; $t=8,03$; $p=0,00$) ve kolektif yeterlik ($B=0,338$; $t=7,21$; $p=0,00$) üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H_1 hipotezi desteklenmiştir. Dolaylı etki incelendiğinde ise paternalist liderlik algısının kolektif yeterlik üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir (Toplam etki: $B=0,338$, $p=0,00$, güven aralığı [0,246_0,430]; Direkt etki: $B=0,171$, $p=0,00$; güven aralığı [0,081_0,260]; Dolaylı etki: $B=0,167$, güven aralığı [0,116_0,229]). Güven aralığı alt ve üst sınır değerlerinin sıfır değerini kapsamaması ve istatistiksel bakımdan anlamlı olması nedeniyle H_2 hipotezi de desteklenmiştir.

Paternalist liderlik algısının alt boyutları yardımsever, ahlaki ve otoriter liderlik algılarının kolektif yeterlik üzerindeki etkilerinde içsel motivasyonun aracılık etkisi olup olmadığının belirlenmesi amacıyla regresyon analizleri tekrar edilmiştir. İlk olarak yardımsever liderlik algısının kolektif yeterlik üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolüne dair model oluşturulmuş ve analiz edilmiştir. Analiz neticesinde yardımsever liderlik algısının içsel motivasyon ($B=0,340$; $t=8,13$; $p=0,00$) ve kolektif yeterlik ($B=0,185$; $t=6,91$; $p=0,00$) üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H_{1a} hipotezi desteklenmiştir. Dolaylı etki incelendiğinde ise yardımsever liderlik algısının kolektif yeterlik üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir (Toplam etki: $B=0,185$, $p=0,00$, güven aralığı [0,133_0,238]; Direkt etki: $B=0,088$, $p=0,00$; güven aralığı [0,037_0,139]; Dolaylı etki: $B=0,097$, güven aralığı [0,066_0,135]). Dolaylı etkiye ilişkin güven aralığı alt ve üst sınır değerlerinin sıfır değerini kapsamaması ve istatistiksel bakımdan anlamlı olması nedeniyle H_{2a} hipotezi de desteklenmiştir.

[†] Ölçek için optimal model uyumuna ulaşabilmek amacıyla öncelikle birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, modelin iki faktörlü (bireysel ve örgütsel kolektif yeterlik) orijinal yapısı uyum değerlerinin istatistiksel sınırların altında olması ve boyutlar arasında otokorelasyon sorunu (Durbin Watson=0,003) nedeniyle kolektif yeterlik ölçeğinin bütüncül bir bakış açısıyla çatı bir kavram olarak değerlendirilmesine, dolayısıyla ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmasına karar verilmiştir.

İkinci olarak ahlaki liderlik algısının kolektif yeterlik üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolüne dair model oluşturulmuş ve analiz edilmiştir. Analiz neticesinde ahlaki liderlik algısının içsel motivasyon ($B=0,287$; $t=6,24$; $p=0,00$) ve kolektif yeterlik ($B=0,201$; $t=7,03$; $p=0,00$) üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H_{1b} hipotezi desteklenmiştir. Dolaylı etki incelendiğinde ise ahlaki liderlik algısının kolektif yeterlik üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir (Toplam etki: $B=0,201$, $p=0,00$, güven aralığı $[0,145_0,257]$; Direkt etki: $B=0,119$, $p=0,00$; güven aralığı $[0,066_0,171]$; Dolaylı etki: $B=0,082$, güven aralığı $[0,050_0,120]$). Dolaylı etkiye ilişkin güven aralığı alt ve üst sınır değerlerinin sıfır değerini kapsamaması ve istatistiksel bakımdan anlamlı olması nedeniyle H_{2b} hipotezi de desteklenmiştir.

Son olarak otoriter liderlik algısının kolektif yeterlik üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolüne dair model oluşturulmuş ve analiz edilmiştir. Analiz neticesinde otoriter liderlik algısının içsel motivasyon ($B= -0,098$; $t= -2,13$; $p=0,034$) ve kolektif yeterlik ($B= -0,070$; $t= -2,41$; $p=0,016$) üzerinde negatif ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H_{1c} hipotezi desteklenmiştir. Dolaylı etki incelendiğinde ise otoriter liderlik algısının kolektif yeterlik üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir (Toplam etki: $B= -0,070$, $p=0,016$, güven aralığı $[-0,127_-0,013]$; Direkt etki: $B= -0,038$, $p=0,127$; güven aralığı $[-0,087_0,011]$; Dolaylı etki: $B= -0,032$, güven aralığı $[-0,065_-0,002]$). Dolaylı etkiye ilişkin güven aralığı alt ve üst sınır değerlerinin sıfır değerini kapsamaması ve istatistiksel bakımdan anlamlı olması nedeniyle H_{2c} hipotezi de desteklenmiştir.

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Paternalist liderlik algısının kolektif yeterlik algısı üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolünün tespit edilmesi amacıyla yapılan araştırma sonucunda, paternalist, yardımsever ve ahlaki lider davranışının çalışanların kolektif yeterlik algıları üzerinde olumlu yönde katkısı olduğu belirlenmiş, otoriter lider davranışının ise kolektif yeterlik algıları üzerinde negatif yönde etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Diğer yandan paternalist liderlik algılarının içsel motivasyon aracılığıyla kolektif yeterliği daha güçlü olarak etkilediği bulunmuştur.

Çalışanların paternalist, yardımsever ve ahlaki liderlik algılarının kolektif yeterlik algıları üzerinde pozitif; otoriter liderlik algılarının ise negatif etkiye sahip olması beklenen sonuçlardır. Zira çalışanlar liderin babacan, yardımsever ve ahlaki tutumları doğrultusunda takım veya grup çalışmalarında kendilerini daha motive ve yeterli hissedebilecek; aksine liderin emredici davranması, kararları her zaman kendisinin vermesi, sıkı bir disiplin uygulaması ve çalışanları cezalandırması gibi otoriter tutumları ise takım ve grup motivasyonunu bozarak ekip üyelerinin kolektif yeterlik inanışlarını da olumsuz etkileyecektir. Elde edilen bu bulgular, Zaccaro vd. (1995) ile Chan'ın (2024) iddiaları ve Chen ve diğerlerinin (2018) araştırma bulguları ile paralellik göstermektedir. Ayrıca elde edilen bulgular, araştırma tasarımına temel teşkil eden sosyal bilişsel kuramın iddiaları ile de örtüşmektedir. Sosyal bilişsel kurama göre birey, davranış ve çevre sürekli etkileşim halindedir ve bireyin davranışlarında çevrenin belirleyici bir etkisi vardır. Bireylerin davranışlarının arka planında yatan en önemli güdülerden birisi de yeterlik inanışlarıdır. Dolayısıyla çevresel faktörler kapsamında liderin babacan, yardımsever, ahlaki veya otoriter tutumu çalışanların davranışlarında rol oynarken, söz konusu tutumların çalışanlar üzerindeki uyarıcı etkileri, birlikte başarabilme ve üretebilme inançlarını, bir diğer ifadeyle kolektif yeterliklerini şekillendirecektir.

Çalışanların paternalist liderlik algılarının kolektif yeterlik algıları üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun dolaylı, bir diğer ifadeyle aracılık etkisine dair bulgu da önceki metodolojik çalışmalar ve sosyal bilişsel kuramın çıkarımlarıyla uyum göstermektedir. Nitekim Wang ve diğerlerine (2023) göre paternalist liderlik, çalışanların yeterlik ve ilişki kurma gibi psikolojik ihtiyaçlarını karşılaması nedeniyle sıklıkla içsel motivasyon ile ilişkilendirilmektedir. Sosyal bilişsel kuram ise paternalist liderlik davranışının, çalışanların yeterlik inancı ve performansı üzerindeki etkisinde aracı mekanizmaların etkisinin altını çizmektedir (Chen vd., 2019).

Paternalist liderliğin kolektif yeterlik üzerindeki etkisinde örgüt kültürü, yenilikçilik iklimi, iş tatmini, psikolojik güçlendirme, işe adanmışlık gibi unsurların aracılık etkilerinin; cinsiyet, kıdem, kurum türü, ünvan gibi demografik bilgilerin düzenleyici rolünün incelenmesi ise konuya farklı ve derinlemesine bir bakış açısı kazandıracaktır. Bunun yanında kolektif yeterlik ve içsel motivasyon gibi örgütsel başarıda önemli pay sahibi kavramların öncül ve ardıllarının, daha bütüncül bir bakış açısıyla görülebilmesi, nitel veri toplama yöntemlerinden derinlemesine mülakatlar ile mümkün olabilecektir. Bu noktada sonraki araştırmacılara nitel araştırma desenlerine başvurmaları önerilebilir.

Kaynakça

- Altunışık, R., Boz, H., Gegez, E., Koç, E., Sığı, Ü., Yıldız, E., & Yüksel, A. (2023). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Yeni perspektifler. *Seçkin Yayıncılık*.
- Aydemir Dev, M., Aral, N., Sarac, M., & Bayram Arli, N. (2022). İçsel motivasyon ölçeğinin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Business and Economics Research Journal*, 13(1), 59-73.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(2), 219-231.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Chen, X. P., Eberly, M. B., Chiang, T. J., Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2014). Affective trust in Chinese leaders: Linking paternalistic leadership to employee performance. *Journal of Management*, 40(3), 796-819.
- Cheng, B.S., Chou, L.F., 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, 89-117.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. *Berlin: Springer Science & Business Media*.
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 339-363.

- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gürbüz, S. (2019). AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi. Ankara: *Seçkin Yayıncılık*.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate Data Analysis. U.K.: Cengage Learning EMEA*.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis, A Regression-Based Approach . The Guilford Press*.
- Karabulut, A. (2019). Paternalist Liderlik Tarzı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- 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.
- Lewis, T. (2011) Assessing social identity and collective efficacy as theories of group motivation at work, *The International Journal of Human Resource Management*, 22:04, 963-980.
- Özlok, K. K. (2024). The Mediating Role of Intrinsic Motivation in the Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of International Scientific Researches*, 9(1), 81-90.
- Prussia, G.E. & Kinicki, A.J. (1996), A Motivational Investigation of Group Effectiveness Using Social-Cognitive Theory, *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 187-198.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- 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*.
- Shahid, M., & Babar, Z. N. (2022). Impact of paternalistic leadership on higher education institutes effectiveness: mediating role of organizational citizenship behavior. *Journal of Excellence in Management Sciences*, 1(1), 38-59.
- Sipahi, B., Yurtkoru, E.S. & Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2018). *Using Multivariate Statistics. Pearson*.
- Ulukapı Yılmaz, H. (2023). The effect of paternalistic leadership perception on knowledge-sharing behavior in the context of social exchange theory. *Istanbul Management Journal*. 95, 38-52.
- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 106-121.
- Wang, H., & Guangzhen, Z. (2023). Relationship between Employees' Perceived Illegitimate Tasks and Their Work Procrastination Behavior: Role of Negative Emotions and Paternalistic Dimensions. *Heliyon*, 9 (4).
- West, B. J., Patera, J. L., & Carsten, M. K. (2009). Team level positivity: Investigating positive psychological capacities and team level outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 249-267.
- Wu, J. B., Tsui, A. S., & Kinicki, A. J. (2010). Consequences of differentiated leadership in groups. *Academy of Management Journal*, 53(1), 90-106.
- Zaccaro, S. J., Blair, V., Peterson, C., & Zazanis, M. (1995). Collective efficacy. In J. E. Maddux (Ed.), *Self-Efficacy, Adaptation, and Adjustment: Theory, Research, and Application* (pp. 305-330). Plenum.
- Zincirli M. & Demir,Y. (2021). A scale development study on teachers' perceptions of collective efficacy in schools. *International Journal of Curriculum and Instruction*, 13(2), 1709-1723.

Üretkenlik Dışı Davranışlar

Örgütsel Bağışıklığın Yıkıcı İnovasyona Etkisi[‡]

Dr. Tayfun AYDOĞDU

Milli Savunma Bakanlığı, tayfunaydogdu19@gmail.com

Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR

İnönü Üniversitesi, bunyamin.akdemir@inonu.edu.tr

Özet

İşletmelerin rekabetin yoğun yaşandığı pazarda birçok rakibi bulunmaktadır. Varlığını devam ettirmenin yolu, müşterilerin ihtiyaçlarını en kısa zamanda karşılayacak inovasyonları yapmaktan geçmektedir. Bu inovasyonları yapmak için de değişim kararlarının verilerek, uygulamaya geçirilmesi beklenmektedir. Örgütsel değişim aşamalarının gerçekleşmesinde, örgütün bağışıklık yapısının kontrol altında tutulması önemli bir stratejik adımdır. Bu yapı, işletmelere her türlü iç ve dış çevreden gelebilecek tehditlere karşı koruma işlevini üstlenmektedir.

Araştırma ana kütlesini Ankara ilinde iş ve inşaat makinesi üretimi yapan orta büyüklükteki işletmeler, örneklem grubunu da bu işletmelerde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Toplamda 141 işletmenin alt, orta ve üst düzey yönetim kadrosunda görev yapan yöneticilerden toplamda 410 anket verisi toplanarak araştırma tamamlanmıştır. Araştırmada kurulan hipotezler SPSS 21.0 istatistik programı ile test edilmiştir. Yapılan regresyon analizlerinin bulgularına göre, örgütsel bağışıklığın ve boyutlarının yıkıcı inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bağışıklık, İnovasyon, Örgütsel Bağışıklık, Yıkıcı İnovasyon

1. Giriş

İşletmelerin dinamik pazar koşullarında başarılı olmasının yolu üretmek ve de en önemlisi mevcutta olmayanı ortaya çıkarmaktan geçmektedir. İnovasyonlar bu süreçte işletmelerin rakiplerinden ayrılmasını sağlayan ürün ve hizmet çıktılarıdır. İşletmelerin iç ve dış çevresinden kaynaklanan belirli faktörler, inovasyonların hayata geçirilmesinde etkili olmaktadır. Bu süreçte işletme yönetiminin mevcut ve olası durumları iyi analiz ederek faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi, istenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dinamik çevre koşullarında işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rakipleriyle rekabet edebilmek için yaratıcı yenilik olarak inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Günümüzde yapılan inovasyonlarla artık rakiplerin saf dışı bırakıldığı yani inovasyonların yıkıcı etkisinin ortaya çıktığı görülmektedir. İşletmeler yıkıcı inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirirken bu süreçte kendisine zararlı olabilecek faktörlerle karşı karşıya kalabilmektedir. İşletmelerin sahip olduğu bağışıklık yapısı bu aşamada devreye girerek bir nevi koruma görevi üstlenebilmektedir. Bu yapının güçlü tutulması yapılacak olan yıkıcı inovasyonların gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilir. Bu düşünceden yola çıkılarak örgütsel bağışıklığın yıkıcı inovasyona etkisini belirlemek temel amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

Örgütsel bağışıklık, örgüt içerisinde kendiliğinden oluşan bir yapı, eylem ve yeteneklerden oluşan bir kavramdır. Bu yapı dinamik olarak, örgütün içinde ve dışında zararlı olan faktörleri tanımlama ve kaldırma faaliyetlerini içerir. Diğer bir ifadeyle, çevresel tehditlerin olduğu bir ortamda örgütün sağlıklı kalmasını hatırlama yeteneği ve eylemidir (Wang vd., 2008: 5-6). Örgütler sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede örgütte yer alan bilgi, öğrenme ve hafıza kaynaklarını kullanmaktadır. Örgütün bağışıklık yapısı da örgütün sahip olduğu bu kaynaklardan destek alarak çevreden gelebilecek tehditlerin önceden algılanmasını sağlar (Huang, 2013: 235).

Örgütsel bağışıklıkta yer alan bağışıklık formları ve bağışıklık hareketinin yeteneği, bu yapının işlevlerini yerine getirir. Örgütsel bağışıklık, üç tekrarlama davranışı içermektedir (Wang vd., 2008: 8). Bunlar algılama (tanıma), savunma ve hafıza davranışlarıdır. Ayrıca literatürde yapılan örgütsel bağışıklık ile ilgili çalışmalarda bu işlevlerin yanı sıra denge (istikrar) ve kontrol (gözetim) işlevlerinin de olduğu belirtilmektedir (Naime, 2016; Alwan ve Talib, 2016; Al-Saidi, 2020).

Yıkıcı inovasyon, daha önce var olmayan ve olması beklenmeyen bir ürün inovasyonu sonucu söz konusu ürünün pazarındaki diğer işletmelerin kullandıkları teknolojileri geçersiz hale getirerek, rekabet ortamını kendi lehine değiştirmesidir (Sakaryalı, 2014: 191). Ortaya çıkartılan yeni ürün, alternatif bir boyutta daha iyi performans gösterebilir ve dolayısıyla yeni bir pazar açılarak kullanımı daha kolay ve daha düşük maliyette yer alabilir (Schmidt ve Druehl, 2008: 2). Bu inovasyon uygulamalarının birçoğu sistematik olup diğerlerinin üzerine inşa etmek için platformlar sunarak, sadece belirli sektörlerin işletmelerini değil tüm sektörleri etkilemektedir (Kumaraswamy vd., 2018: 127). Yıkıcı inovasyona odaklanan işletmeler, basit ve ucuz ürünlere yoğunlaşarak ürün ve hizmetlerini zaman içinde kabul edilebilir ürün performansına taşımaktadırlar (Güneş, 2011: 74-75).

Yıkıcı inovasyon, rasyonel tüketim açısından daha düşük ancak ürünlerin temel değerine daha yakın olan ve pazarın rasyonel talebine daha uygun yeni bir inovasyon türünü ortaya çıkarmaktadır. Yıkıcı inovasyon, ürün inovasyonunun yönünü ve boyutunu değiştirerek ürün yaşam döngüsünü sürekli tekrarlayabilir ve süresiz olarak uzatabilir (Yang ve Lv,

[‡] Bu çalışma Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR danışmanlığında 03.08.2023 tarihinde tamamladığımız “Örgütsel Bağışıklık İle Yıkıcı İnovasyon İlişkisi: Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bir Araştırma” başlıklı doktora tezi esas alınarak hazırlanmıştır. (Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya, Türkiye, 2023).

2009: 715-716). Bu kavram, mevcut pazarda yapılan düşük kaliteli yıkıcı inovasyon ve yeni pazarda yer alan yüksek kaliteli yıkıcı inovasyon türü olarak literatürde ele alınmaktadır (Matibidi, 2019; Droege ve Johnson, 2010; Frohman, 2015; Chen vd., 2017).

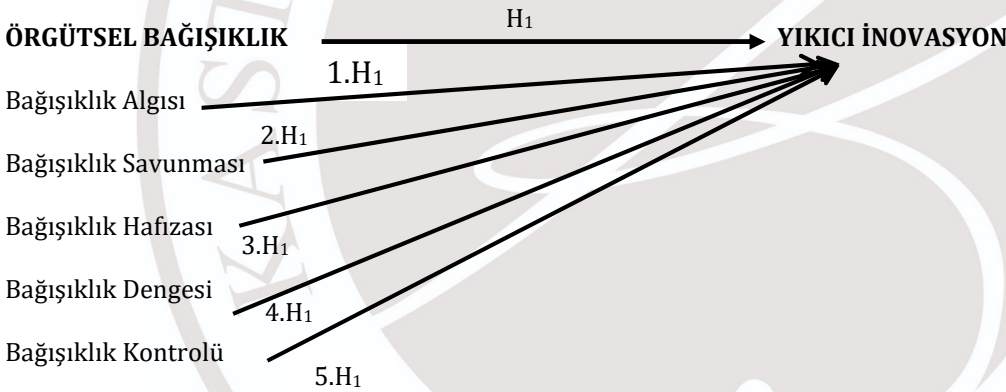
Araştırma konularından birisi olan yıkıcı inovasyon ile işletmeler, varlıklarını sürdürmek için ortaya çıkardıkları ürün ve hizmetlerin maliyetlerini düşük tutarlar. Devamında da zamanla rakiplerinin müşterilerini çekerek onların gücünü zayıflatma ve adeta yok olmalarını sağlama stratejisini uygulamaya çalışırlar. Bu stratejiyi yürütürken de yıkıcı inovasyon uygulamaları, örgütsel bağışıklığın denetiminden geçmektedir. Bağışıklığın güçlü tutularak, inovasyon faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebileceği öngörülmektedir. Yıkıcı inovasyon teorisini ortaya çıkaran Christensen, çevresel koşulların izlenmesinin yıkıcı inovasyonun uygulamaya geçirilmesinde etkili olduğunu ifade etmektedir (Christensen vd., 2006). Bu teorik temelle literatürde yapılan çalışmalar yer almaktadır. Hang vd. (2010) yapmış oldukları araştırmada; dış çevre faktörlerini analiz etmeden, işletmelerin uygulamaya geçirdikleri yıkıcı inovasyonun başarısız olduğunu ortaya koymuşlardır. Hardman vd. (2013) çalışmalarında; çevreden gelebilecek tehditleri algılama ve yeni teknolojilere uyum sağlamanın, işletmelerin ortaya çıkardığı yıkıcı inovasyonların pazar liderliğini sürdürebilmesinde önemli bir stratejik adım olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışmalara benzer şekilde; Guo vd. (2019) yapmış oldukları çalışmalarında, örgütün bağışıklık düzeyi ile yıkıcı inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan bu çalışmalarda teorik temelden yola çıkılarak; örgütsel bağışıklığın içerisinde barındırdığı temel fonksiyonların (algı, savunma, hafıza, denge ve kontrol) işletmenin teknolojik değişim uygulamalarıyla gerçekleştirdiği yıkıcı inovasyonlar üzerindeki etki düzeyi, çalışmanın konusu olarak belirlenip araştırılmaya çalışılmıştır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, Ankara ilinde faaliyet gösteren iş ve inşaat makinesi üretimi yapan orta büyüklükteki işletmelere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmadaki veriler, örgütsel bağışıklığın yıkıcı inovasyona etkisini belirlemeye yönelik olarak anket yöntemiyle toplanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Örgütsel bağışıklığın temel işlevlerini yerine getirmesi, yıkıcı inovasyonun da başarısını ortaya çıkaracaktır (Ismail vd., 2018: 204). Literatürde birbiriyle ilişkisi olduğu ifade edilen örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon ve örgütsel bağışıklığın alt boyutlarıyla yıkıcı inovasyonun alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere, araştırma modeli şematize edilmiştir. Araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

3.2. Araştırma Hipotezleri

Örgütün bağışıklığı işletmeye zarar verebilecek tehditlere karşı, koruma görevini üstlenmektedir. Örgütün sağlıklı kalması, bu yapının düzgün işlemesi ile mümkün olabilmektedir. İşletmenin uygulamaya geçireceği yıkıcı inovasyonun rekabet ortamında başarılı bir şekilde yer almasının, örgütün bağışıklık yapısının güçlü olabilmesine bağlı olabileceği düşünülmektedir. Literatürde yapılan çalışmalarda (Christensen vd., 2006; Hang vd., 2010; Hardman vd., 2013; Guo vd., 2019; Assayah, 2020) örgütün sağlığını koruyan örgütsel bağışıklığın, yapılacak olan yıkıcı inovasyonun başarısını etkilediği ortaya konulmuştur. Bu çalışmalardan yola çıkılarak, araştırmanın temel hipotezi ve alt hipotezleri şu şekilde belirtilmiştir.

H₁: Örgütsel bağışıklığın yıkıcı inovasyon üzerinde etkisi vardır.

1. H₁: Bağışıklık algısının yıkıcı inovasyon üzerinde etkisi vardır.

2. H₁: Bağışıklık savunmasının yıkıcı inovasyon üzerinde etkisi vardır.

3. H₁: Bağışıklık hafızasının yıkıcı inovasyon üzerinde etkisi vardır.

4. H₁: Bağışıklık dengesinin yıkıcı inovasyon üzerinde etkisi vardır.

5. H₁: Bağışıklık kontrolünün yıkıcı inovasyon üzerinde etkisi vardır.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini Ankara ilinde iş ve inşaat makineleri üretimi yapan orta büyüklükteki işletmeler oluşturmaktadır. Makine imalat sanayisi, faaliyette bulunan diğer mal ve hizmet üreten işletmelere özellikle kaynak olarak makine üretimi sağlamaktadır. Bu sanayide uygulanan yıkıcı inovasyonların yerel, ulusal ve uluslararası pazarda yer alabileceğinden ekonominin bütününe tesir etmesi öngörülmektedir. Araştırma evreni belirlenirken orta büyüklükte işletme olması, üretim faaliyetinde bulunması, ağır ve savunma sanayisinde faaliyet göstermemesi hususlarına dikkat edilmiştir. Bu özelliklere sahip 202 işletmenin Ankara'da faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Anakütleyi temsil edecek araştırma örnekleme, % 95 güven aralığı ve % 5 hata payı ile Şekil 2'de gösterildiği gibi asgari 133 işletme olarak

hesaplanmıştır. Araştırma kapsamında 141 işletmenin alt, orta ve üst düzey yönetim kadrosunda görev yapan yöneticilerden 410 anket verisi elde edilmiştir.

$$n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,5^2}{0,05^2} = 384,16$$

$$n = \frac{384,16}{1 + 384,16/202} = 133$$

Şekil 2. Araştırma örnekleminin hesaplanması

3.4. Ölçüm Araçları

Araştırma anketinde, katılımcıların işletmelerini düşünerek belirtilen ifadelere cevap vermeleri istenmiştir. Katılımcıların sorularda yer alan uygulamaların işletmelerinde hangi sıklıkta gerçekleştirildiğini belirlemeye yönelik olarak, 5'li Likert (Hiç Gerçekleşmez, Nadir Gerçekleşir, Ara Sıra Gerçekleşir, Sıklıkla Gerçekleşir, Her Zaman Gerçekleşir) ölçeği kullanılmıştır. Anket formundaki araştırma soruları iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde, işletmelerin yıkıcı inovasyonu gerçekleştirme durumunu ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Yıkıcı inovasyonu ölçmeye yönelik soruları oluşturmak için Meijer'in 2017 yılında Delf Üniversitesi'nde yapmış olduğu "İnşaat Sektöründe Yıkıcı İnovasyonların Belirlenmesine Yönelik Perspektifler" başlıklı çalışmasından yararlanılmıştır. Ölçekte yıkıcı inovasyonu belirlemeye yönelik olarak 41 soru yer almaktadır. Anket formundaki soruların ikinci bölümünde, örgütsel bağlılığı ölçmeye yönelik olarak Naime'in 2016 yılında yayınlanan "Sosyal Kendini Üretme Teorisi Çerçevesinde Düzenleyici Bağışıklığa Yönelik Yapısal Çerçeveler ve Entellektüel Bir Ölçeğin Oluşturulması" ve Abbas'ın 2019 yılında yayınlanan "Örgütsel Bağışıklık İşlevlerini Aktive Ederek İdari ve Mali Yolsuzluk Davranışlarının Önlenmesi" başlıklı çalışmalarından yararlanılmıştır. İşletmelerdeki örgütsel bağlılığı belirlemeye yönelik olarak 24 soruya yer verilmiştir. Örgütsel bağlılığın yıkıcı inovasyona etkisinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan anketteki soruların güvenilirliğini belirleyebilmek amacıyla Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Örgütsel bağlılığın yıkıcı inovasyona etkisinin iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) "0,930", örgütsel bağlılık "0,940" ve yıkıcı inovasyon "0,875" olarak ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan soruların güvenilirliğinin yüksek olduğu ifade edilebilir (İslamoğlu ve Alınacı (2013).

4. Bulgular

Araştırma verilerinin analiz edildiği bu bölümde, bağımsız değişken olan örgütsel bağlılığın bağımlı değişken olan yıkıcı inovasyon üzerindeki etkisine dair regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizinin bulguları Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1. Regresyon analizi özetleri

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. H.	F	p
Örgütsel Bağışıklık	Yıkıcı İnovasyon	0,523	0,273	0,271	0,346	153,244	0,000*
Bağışıklık Algısı		0,444	0,196	0,194	0,363	99,952	0,000*
Bağışıklık Savunması		0,548	0,300	0,299	0,339	175,489	0,000*
Bağışıklık Hafızası		0,206	0,042	0,040	0,397	18,142	0,000*
Bağışıklık Dengesi		0,423	0,178	0,176	0,367	88,713	0,000*
Bağışıklık Kontrolü		0,385	0,148	0,146	0,374	71,129	0,000*

*p < 0.05; n = 410

Örgütsel bağlılığın yıkıcı inovasyon üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak basit regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 1'de yer alan analiz sonuçlarına göre; örgütsel bağlılığın yıkıcı inovasyon üzerinde etkisinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir (F=153,244; p<0,05). Regresyon analizi sonuçlarına göre; "H₁ Örgütsel bağlılığın yıkıcı inovasyon üzerinde etkisi vardır." temel hipotezi **KABUL** edilmiştir. Bu analizden elde edilen bulgular ışığında; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağlılık yapısının yapılacak olan yıkıcı inovasyonlar üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu söylenebilir. İşletmelerin bağlılık yapısı güçlü olursa yıkıcı inovasyonların etkinliğinin artabileceği değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarının yıkıcı inovasyon üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak basit regresyon analizleri uygulanmıştır. Tablo 1'de yer alan analiz sonuçlarına göre; örgütsel bağlılığın tüm alt boyutlarının yıkıcı inovasyon üzerinde etkilerinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu görülmektedir (p<0,05). Regresyon analizi sonuçlarına göre; 1.H₁, 2.H₁, 3.H₁, 4.H₁ ve 5.H₁ hipotezleri **KABUL** edilmiştir. Yapılan analizlerin ortaya çıkarmış olduğu bulgular, iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin örgütsel bağlılığının unsurları olan algılama, savunma, hafıza, denge ve kontrol yapısının güçlü ve etkin kullanılmasının yapılacak olan inovasyonların da yıkıcı etkisini ortaya çıkarabileceği ve pazar koşullarında rekabet üstünlüğü sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının yıkıcı inovasyon üzerindeki etkisine yönelik kurulan hipotezlerin sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Hipotez testlerinin sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
H ₁	Örgütsel bağışıklığın yıkıcı inovasyon üzerinde etkisi vardır.	KABUL
1.H ₁	Bağışıklık algısının yıkıcı inovasyon üzerinde etkisi vardır.	KABUL
2.H ₁	Bağışıklık savunmasının yıkıcı inovasyon üzerinde etkisi vardır.	KABUL
3.H ₁	Bağışıklık hafızasının yıkıcı inovasyon üzerinde etkisi vardır.	KABUL
4.H ₁	Bağışıklık dengesinin yıkıcı inovasyon üzerinde etkisi vardır.	KABUL
5.H ₁	Bağışıklık kontrolünün yıkıcı inovasyon üzerinde etkisi vardır.	KABUL

5. Sonuç ve Tartışma

Ekonomik faaliyetler yerine getirilirken, sürekli olarak iç ve dış çevresel tehditler işletmenin karşısına çıkmaktadır. İşletmenin yapısı, kültürü, insan kaynağı, vizyonu, misyonu gibi unsurlar koruma rolü üstlenerek zararlı faktörlerin yok edilmesini sağlar. İnsan yapısına benzer şekilde işletmede de bağışıklık yapısı yer almaktadır. Bu yapı çevresel tehditlerin algılanmasında ve tanınmasında işletmeye yardımcı olmaktadır. Yapının güvenli bir şekilde çalışmasında, somut ve soyut birçok unsurun görevini başarılı bir şekilde yapması gerekmektedir. Burada önemli olan örgütün bağışıklığını sürekli güncel tutarak, tehditlerin bertaraf edilmesi ve ortaya çıkabilecek fırsatların da değerlendirilmesidir.

Örgütsel bağışıklığın yıkıcı inovasyon üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmanın analiz sonuçlarına göre; örgütsel bağışıklığın yıkıcı inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisinin olduğu görülmektedir. Örgütün bağışıklık yapısının zayıf olması, yapılan faaliyetleri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Nitekim Naime (2016) tarafından ele alınan çalışmada, örgütsel bağışıklığın zayıf olması neticesinde çalışanların kendilerini ziyaretçi olarak gördükleri belirtilmiştir. Bunun sonucunda örgüt kültürünün direkt olarak etkilendiği ve örgüte bağlılığın da düşük olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca Assayah (2020) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağışıklık ile teknolojik değişimlerin arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Yıkıcı inovasyonun da teknolojik değişimler ve Ar-Ge yapılanması ile ilişkisinin söz konusu olduğundan araştırmaların benzer sonuçları gösterdiği gözlemlenmiştir. Araştırma yapılan işletmeler, makine imalat sanayisinin bir kolu olan iş ve inşaat makineleri üretimi yapmaktadırlar. Bu işletmeler ulusal ve uluslararası pazarda müşteri taleplerine uygun olarak inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Rekabetin yoğun olduğu iş ve inşaat makineleri üretim sanayisinde rakiplerine karşı önde olabilmek adına gerçekleştirecekleri inovasyonların yıkıcı etkisini ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar. Bu amaçlarını gerçekleştirmeleri için bağışıklık mekanizmalarını güçlü tutabilmeleri gerekmektedir. İşletmelerin rekabet ortamından gelebilecek tehditlerden kaynaklanan hastalıklara karşı örgütsel bağışıklığını güçlendirmesinin, yapılacak olan yıkıcı inovasyonların başarısını etkileyeceği öngörülmektedir.

Örgütsel bağışıklığın alt boyutlarının yıkıcı inovasyon üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik yapılan analizlerin sonuçlarına göre; bağışıklık algısı, savunması, hafızası, dengesi ve kontrolünün yıkıcı inovasyon üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkileri bulunmaktadır. Alwan ve Talib (2016) tarafından yapılan çalışma sonuçlarında belirtildiği üzere, çevresel faktörlerin iyi analiz edilmesiyle rakip işletmelere göre bağışıklık yapısının daha fazla güçlü tutulabildiği ifade edilmektedir. Organizasyonlar arası koşulların iyi analiz edilerek, çevrenin sürekli olarak izlenmesi, örgütün bağışıklık algısını güçlü tutabileceği söylenebilir. Bu algının yıkıcı inovasyonların gerçekleştirilmesinde olumlu bir etkisinin olabileceği ifade edilebilir. Abbas (2019) tarafından yapılan alan araştırmasının sonuçlarına göre, bağışıklık yapısının zayıf olmasının çalışanların örgütsel bağlılığının düşmesine ve örgüte olan güvenin zayıflamasına neden olduğu belirtilmiştir. Yıkıcı inovasyonun gerçekleştirilebilmesinin ilk şartı insan kaynağının yeterli seviyede ve örgüte bağlılığın güçlü olmasıdır.

Araştırma neticesinde elde edilen bulgulardan yola çıkılarak, işletme yöneticilerine ve çalışma yapacak araştırmacılara yol gösterici öneriler sunulmaktadır. Örgütsel bağışıklık yapısının güçlü tutulabilmesi için işletme yöneticilerinin; örgüt içi ve dışı zararlı faktörlerin tanımlanmasını, geçmiş deneyimlerden oluşan faydalı ve zararlı olayların kaydedilmesini, bağışıklık yapısının yapılandırılarak sürekli olarak güncel tutulmasını sağlaması gerekmektedir. Ayrıca müşteri ihtiyaçlarını sürekli gözlemleyerek, işletme içi ve dışı iletişim kanallarını iyi kullanarak bilgi paylaşımının sürekli hale getirilmesi yapılacak olan yıkıcı inovasyonların başarısını etkileyecektir.

Gelecek dönemlerde yapılacak benzer çalışmalar için araştırmacılara yol göstermek amacıyla; farklı sektör ve farklı illerde araştırma yapılabileceği, sektörel bazda yıkıcı inovasyonların somutlaştırılarak örgütsel bağışıklığın verebileceği tepkiler araştırılabilir. Ayrıca yapılan bu çalışmada işletmenin kendisinin gerçekleştirdiği yıkıcı inovasyon uygulamalarına bağışıklık yapısının etkisi araştırılmıştır. Yıkıcı inovasyonların rakip işletmelerden gelmesi durumunda işletmenin bağışıklık yapısının bu durumla ilgili herhangi bir etki veya ilişkisinin olup olmayacağı öneri olarak sunulmaktadır.

Kaynakça

- Al-Saidi, M. (2020). Building an organizational immune system scale system components and functions. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(7), 14969-14992.
- Alwan, B., & Talib, A. (2016). Measuring uncertainty in the hr strategy by centralizing the organizational immune system. *The Iraqi Magazine for Managerial Sciences*, 12(50), 1-53.
- Assayah, A. (2020). Organizational immunity and its effect on strategic technological change options afield study at jordanian industrial companies listed in Amman stock exchange. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(5), 1-10.
- Chen, J., Zhu, Z., & Zhang, Y. (2017). A study of factors influencing disruptive innovation in Chinese smes. *Asian Journal of Technology Innovation*, 25(1), 140-157.

- Christensen, C., Baumann, H., & Ruggles, R. (2006). Disruptive innovation for social change, *Harvard Business Review*, 84(12), 94-101.
- Droege, S., & Johnson, N. (2010). Limitations of low-end disruptive innovation strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(2), 242-259.
- Frohman, M. (2015). Applying the theory of disruptive innovation to recent developments in the electric vehicle market. *Asia Pacific Business & Economics Perspectives*, 3(1), 18-41.
- Guo, J., Pan, J., & Guo, J. (2019). Measurement framework for assessing disruptive innovations, *Technological Forecasting & Social Change*, (139), 250-265.
- Güneş, S. (2011). Değer yaratma bağlamında güncel dört yenilik modeli. *Gazi Üniversitesi Sanat ve Tasarım Dergisi*, (7), 71-89.
- Hang, C. C., Chen, J., & Yu, D. (2010). An assessment framework for disruptive innovation. *Technology Management for Global Economic Growth*, 4-13.
- Hardman, S., Wilckens, R., & Horst, D. (2013). Disruptive innovations: the case for hydrogen fuel cells and battery electric vehicles. *International Journal of Hydrogen Energy*, 38(35), 1-14.
- Huang, J. (2013). Organizational knowledge, learning and memory - a perspective of an immune system. *Knowledge Management Research & Practice*, (11), 230-240.
- Ismail, S., Malone, M., & Geest, Y. (2018). Ekspansiyel Organizasyonlar. İstanbul: Artisan Yayınlar.
- İslamoğlu, A., & Alnaçık, Ü. (2013). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kumaraswamy, A., Garud, R., & Ansari, S. (2018). Perspectives on disruptive innovations. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1026-1042.
- Matibidi, M. C. (2019). *Making sense of disruptive innovation: exploring the innovator's dilemma from a weickian perspective*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Stellenbosch University: South Africa.
- Naime, S. (2016). Structural frameworks for regulatory immune system within the framework of the theory of social self-production and build the foundations of an intellectual scale. *Journal of Administration and Economics*, (108), 124- 142.
- Sakaryalı, A. (2014). İnovasyon ve risk sermayesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9(1), 183-210.
- Schmidt, G., & Druehl, C. (2008). When is a disruptive innovation disruptive?. *Journal of Product Innovation Management*, 25(4), 1-37.
- Wang, Y., Cao, H., & Wu, C. (2008). Concepts of organizational immunity. *School of Economics and Management*, Tsinghua University: Beijing, China.
- Yang, Q., & Lv, R. (2009). Application research of disruptive innovation in product lifecycle, *16th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 713-716.

Yıkıcı (İstismarcı) Yönetim Ölçeği Kısa Formu'nun Türkçe Uyarlaması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Dr. Öğr. Üyesi Seda GÜĞERÇİN

İskenderun Teknik Üniversitesi, seda.gugercin@iste.edu.tr

Özet

Örgütlerdeki olumsuz yönetim uygulamalarını ele alan araştırmalarda, istismarcı yönetimin önemli bir stres kaynağı olduğu ve yüksek maliyetli istenmeyen sonuçlara yol açtığı bulgulanmıştır. Bu nedenle, istismarcı yönetim kavramının öncüllerinin, sonuçlarının ve düzeylerinin araştırılması büyük önem taşımaktadır. Bu noktadan hareketle bu çalışma, Tepper (2000) tarafından geliştirilen İstismarcı Yönetim Ölçeği'nin, Harris vd. (2011) tarafından oluşturulan kısa formunun Türkçe geçerlilik ve güvenilirliğini tespit etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada, Adana ilinde kamu ve özel sektörde görev alan 197 beyaz yakalı çalışandan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği incelenmiş, verilere açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Sonuçlar, İstismarcı Yönetim Ölçeği'nin kısa formunun, Türkiye'de istismarcı yönetim olgusuna yönelik araştırmalarda güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İstismarcı Yönetim Ölçeği Kısa Formu, İstismarcı Yönetim, Yıkıcı Yönetim, İstismarcı Liderlik, Yıkıcı Liderlik

1. Giriş

Alan yazında yöneticilerin olumlu nitelikleri üzerine birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen gerek geçmişte gerekse günümüzde örgütlerde istismarcı yönetim örneklerine sıklıkla rastlanmaktadır (Aksay ve Güğercin, 2016). Yazında “yıkıcı yönetim” olarak da yer alan İstismarcı Yönetim (İY) kavramı; çalışanların, yöneticilerinin sürekli olarak sergilediği, sözlü olan ve fiziksel şiddet içermeyen düşmanca davranışlara yönelik kişisel değerlendirmelerini ifade eder (Tepper, 2000: 178). Bu kavram, bir amir tarafından sergilenen düşmanca sözlü ve sözsüz davranışlarla karakterize edilmekle birlikte gerek çalışanlar gerek organizasyonlar için önemli bir işyeri stresi kaynağı olarak tanımlanmıştır (Bayhan Karapınar vd., 2024). Ayrıca İY'nin tutumlar, iyi oluş, örgütsel adalet, işyeri davranışları, performans ve aile ile ilgili ilişkiler gibi konular üzerinde birçok olumsuz etkisi bulgulanmıştır (Martinko vd., 2013; Tepper, 2000; Zhang ve Bednall, 2016; Zhang ve Liao, 2015). İY'nin söz konusu olumsuz etkilerinin şirketlere maliyeti de oldukça yüksektir. Örneğin, Tepper (2007: 267), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki şirketlere işten ayrılma, sağlık harcamaları ve üretim kaybı gibi sonuçlar nedeniyle yüklenen İY maliyetinin yıllık tahmini 23.8 milyon USD olduğunu belirtmiştir. Dolayısıyla, İY uygulamalarının öncüllerinin, sonuçlarının ve düzeyinin araştırılması büyük önem taşımaktadır.

Ulusal yazında, Tepper'ın (2000) geliştirdiği ve Ülbeği vd. (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan istismarcı yönetim ölçeği (İYÖ) sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak, konu ile ilgili yapılan yazın taramaları, İYÖ'nün farklı kısa formlarının da uluslararası yazında yaygın olarak kullanıldığını göstermektedir (Bhattacharjee ve Sarkar, 2024; Fischer vd., 2021; Ghayas ve Jabeen, 2020; Labrague, 2024; Zhang ve Liao., 2015). Bu yaygın kullanımın en önemli sebeplerinden biri, örgütsel araştırmalarda kısa anket formlarının kullanılmasına duyulan ihtiyaçtır (Harris vd., 2011; Stanton vd., 2002). Birden fazla ölçeğin yer aldığı uzun anketler, tamamlanması için daha fazla zaman gerektirdiğinden, eksik veri oranını artırmakta ve katılımcıların anketleri doldurmaktan kaçınmalarına yol açmaktadır. (Rogelberg vd., 2000; Sosdian ve Sharp, 1980; Stanton vd., 2002). Diğer bir deyişle, kısa formlar kullanılarak uygulanan anketler, daha kısa sürede daha fazla katılımcı tarafından yanıtlanabilmektedir.

Ulusal yazında, İYÖ'nün farklı kısa formlarının kullanımını (Karagöz, 2024; Köksal ve Gürsoy, 2019, 2020; Köksal ve Kara, 2022) içeren az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bununla birlikte, İY davranışlarını tek faktör ve 6 ifade ile bütünsel bir şekilde yansıtmayı amaçlayan, Harris vd. (2011) tarafından uyarlanan kısa formun Türkçe uyarlamasına yönelik olarak yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma ile Harris vd. (2011)'nin geliştirdiği kısa formun ulusal yazına kazandırılması amaçlanmaktadır. Böylelikle İY uygulamalarının öncülleri, sonuçları ve düzeylerine ilişkin araştırmaların hız kazanması, daha fazla sayıda çalışma yapılması ve İY'nin daha iyi anlaşılması beklenmektedir.

2. Araştırmanın Yöntemi

2.1. İstismarcı Yönetim Ölçeği Kısa Formunun Türkçeye Uyarlanması Süreci

Çalışma ele alınan kısa form, Tepper'ın (2000) orijinal ölçeğindeki aynı ifadelerin sayıca azaltılmış versiyonudur. Dolayısıyla yazında pek çok kez kullanılan (örn, Bayhan Karapınar vd., 2024; Camgöz vd., 2023; Özkan, 2021; Güğercin ve Çavuş, 2021) Ülbeği vd.'nin (2014) uyarladıkları Türkçe form, bu çalışmada değerlendirilecek olan kısa formun dil uyarlamasında referans alınmıştır. Orijinal form ve kısa formda kullanılan ifadeler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo1. İYÖ'nün kısa formunda kullanılan ifadeler

Tepper (2000) - Ülbeği vd.(2014)	Harris vd. (2011)
1 Yöneticim benimle alay eder.	
2 Yöneticim duygu ve düşüncelerimi aptalca bulur.	
3 Yöneticim bana küser.	✓
4 Yöneticim beni başkalarının önünde aşağılar.	✓
5 Yöneticim özel hayatımı ihlal eder.	
6 Yöneticim geçmişteki hatalarımı yüzüme vurur.	
7 Yöneticim işteki çabalarımı takdir etmez.	
8 Yöneticim beni kendini utandırmakla suçlar.	
9 Yöneticim sözünde durmaz.	✓
10 Yöneticim başkasına olan hıncını benden çıkartır.	✓
11 Yöneticim benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlarda bulunur.	✓
12 Yöneticim bana karşı kabadır.	✓
13 Yöneticim iş arkadaşlarımla etkileşim halinde olmama izin vermez.	
14 Yöneticim beceriksiz olduğumu söyler.	
15 Yöneticim bana yalan söyler.	

2.2. Kullanılan Ölçekler

Anket formunda ilk olarak; Tepper'ın (2000) geliştirdiği ve Ülbeği vd. (2014) tarafından Türkçeye uyarlanan, 15 ifadeden oluşan İYÖ yer almıştır. Analiz sürecinde, söz konusu ölçek İYÖ kısa form (İYÖKF) ile kıyaslanmıştır. Kısa form, tek faktörlü yapısıyla 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin 15 ifadelik özgün formunun ve 6 ifadelik kısa formunun her ikisinin de güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.90$ 'dır (Harris vd., 2011; Tepper, 2000). Kısa formun Türkçe uyarlamasını içeren bu çalışmada ise güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,91$ olarak hesaplanmıştır.

İYÖF'nin yanında ölçeğin birleşme ve ayırma geçerliliğini test etmek amacıyla anket formunda farklı ölçeklere de yer verilmiştir. Formda ikinci olarak örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık (DB) boyutu ele alınmış olup, Meyer, Allen ve Smith'in (1993) geliştirdikleri altı ifadeden oluşan duygusal bağlılık ölçeğinden (DBÖ) yararlanılmıştır. Orijinal ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.85$ olup, Türkçe formunun güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,80$ düzeyindedir (Dağlı vd., 2014).

Üçüncü olarak, iş tatminini ölçmek amacıyla Michigan İşyeri Değerlendirme Ölçeği'nin üç ifadeden oluşan iş tatmini alt ölçeği (İTÖ) (Cammann vd. 1983) kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.77$ olup, ölçeğin Türkçe formunun güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.95$ düzeyindedir (Ülbeği vd., 2014).

Son olarak, örneklemin çalışma arkadaşları ile yaşadığı çatışma düzeylerini ölçmek amacıyla Janssen'in (2003) tek faktörlü ve dört ifadeden oluşan ölçeği (ÇAYÇÖ) kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.86$ olup, ölçeğin Türkçe formunun güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.83$ düzeyindedir (Eroğlu vd., 2018). Anketteki tüm ifadelerde beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca katılımcılara cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma süresine ilişkin demografik sorular yöneltilmiştir.

3. Bulgular ve Değerlendirmeler

3.1. Ön Analizler

Araştırma verileri Adana ilinde kamu ve özel sektörde çalışan 197 adet beyaz yakalıdan kolayda örneklem yoluyla elde edilmiştir. İlk etapta eksik değerler, normallik varsayımı, çoklu doğrusal bağlantı ve ortak yöntem sapması hususları ele alınmıştır. Anket formları, katılımcılara online olarak iletilmiş olup ankette yer alan tüm sorulara "Doldurulması gerekli" tanımlaması yapıldığından, herhangi bir eksik veriye rastlanmamıştır. İYÖKF ifadelerinin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında yer aldığı ve normal dağılıma yakınsadığı görülmüştür (George ve Mallery, 2010). Normallik varsayımı çerçevesinde, bir katılımcının her bir ifade için aynı görüşü belirtmesi durumu (unengaged responses) incelenmiş ve standart sapması "0" olan hiçbir anketin olmadığı belirlenmiştir.

Çoklu doğrusal bağlantı sorununa yönelik değişkenler arasındaki faktör korelasyon değerleri incelenmiş ve değerlerin .8'den küçük olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, verilerde çoklu doğrusal bağlantı sorununun bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Young, 2017). Ankette yer alan tüm ölçekler 5'li likert formatında hazırlandığından, ortak yöntem sapması (OYS) durumunun analizi için Harman'ın tek faktör testi (Podsakoff, MacKenzie, Lee ve Podsakoff, 2003: 889) uygulanmıştır. Test sonucunda, öz değeri 1'den büyük olan toplam 4 boyut tespit edilmiş ve birinci boyutun toplam varyansın %20'sini açıkladığı saptanmıştır. İlk boyut, toplam varyansın çoğunluğunun açıklamadığı için, bu çalışmada OYS sorununun olmadığı sonucuna varılmıştır.

3.2. Betimsel İstatistikler

Örneklemin demografik özellikleri ve iş karakteristikleri Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Örneklemin demografik özellikleri ve iş karakteristikleri

		n	%			n	%
Cinsiyet	Erkek	78	39.6	Tecrübe	5 yıldan az	28	14.2
	Kadın	119	60.4		5-9 yıl	33	16.8
Yaş	24 ve altı	8	4		10-14 yıl	56	28.4
	25-34	55	27.9		15-20 yıl	53	26.9
	35-44	100	50.8	20 +	27	13.7	
	45-54	34	17.3	Sermaye yapısı (İşyeri)	Kamu	55	27.9
	55 +	-	-		Özel	142	72.1
Eğitim	Lise	3	1.5				
	Ön-lisans	16	8.1				
	Lisans	178	90.4				

3.3. Güvenirlilik Bulguları

İYÖKF'nin güvenilirliğinin analizinde öncelikle içsel tutarlılık analiz edilmiş ve Cronbach's Alfa katsayısı hesaplanmıştır. İYÖKF'nin Cronbach's Alfa değeri .91 olarak ölçülmüştür ve bu da yüksek bir güvenilirlik seviyesine işaret etmektedir. Ölçek maddeleri güvenilirlik analiziyle incelenmiş ve tüm madde-toplam korelasyonlarının en düşük .663 çıktığı diğer bir deyişle .4'ün üzerinde olduğu (Gliem ve Gliem, 2003: 86) tespit edilmiştir (bkz. Tablo 3). Ölçekten çıkarıldığında, güvenilirliği artıran ifade bulunmamaktadır.

Tablo 3. İYÖKF'nin güvenilirlik değerleri

Ölçek ifadeleri	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	İlgili Madde Silindiğinde Cronbach's Alfa Değeri**
S1 Yöneticim bana küser.	.663	.901
S2 Yöneticim beni başkalarının önünde aşağılar.	.760	.889
S3 Yöneticim sözünde durmaz.	.671	.902
S4 Yöneticim başkasına olan hıncımı benden çıkartır.	.781	.885
S5 Yöneticim benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlarda bulunur.	.798	.882
S6 Yöneticim bana karşı kabadır.	.805	.881

* Katılımcıların Sayısı; N = 197.

** Standardize Edilmiş Cronbach's Alfa Değeri = 0.91.

3.4. Geçerlilik Bulguları

3.4.1. Açıklayıcı Faktör Analizi

İYÖKF'nin KMO değeri .86 ile çok iyi seviyededir (Hair vd.,2005; Kalaycı, 2006:322). Korelasyon matrisinin birim matrisle eşit olup olmadığını değerlendiren Bartlett'in Küresellik Testi'nin sonucu anlamlıdır ($p < .05$). Bu durum, değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı olduğunu ve ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada, ifade sayısının yaklaşık 10 katı büyüklüğünde bir örneklemden veri toplandığından, faktör analizi yapılabilmesi adına gerekli örnekleme ulaşıldığı düşünülmektedir (Tavşancıl ve Keser, 2002). AFA sonuçlarına göre; ölçeğin kısa formunun tek faktörlü yapısını koruduğu bulgulanmıştır. Maddelerin faktör yük değerleri .76 ile .87 arasında değişiklik göstermektedir (bknz. Tablo 4), toplam açıklanan varyans ise % 68.8'dir.

Tablo 4. İYÖKF'nin AFA sonuçları

İYÖKF İfadeleri	Faktör Yükleri
Yöneticim bana küser.	.760
Yöneticim beni başkalarının önünde aşağılar.	.845
Yöneticim sözünde durmaz.	.761
Yöneticim başkasına olan hıncımı benden çıkartır.	.854
Yöneticim benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlarda bulunur.	.872
Yöneticim bana karşı kabadır.	.878

İYÖKF'nin yanında birleşme ve ayrışma geçerliliği için anket formunda yer verilen DBÖ'nün, ÇAYÇÖ'nün ve İTÖ'nün ortalama, standart sapma, Cronbach's Alfa katsayıları ve korelasyon değerleri Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5. İstismarcı yönetim ölçeği kısa formunun diğer ölçeklerle ilişkisi

Ölçek İsmi	İfade Sayısı	N	Ort.	SS	Cronbach's Alfa	YY	DB	ÇAYÇ	İTÖ
İYÖKF	6	197	1.95	1.04	.91	-	-	-	-
DBÖ	3	197	3.18	1.00	.84	-.314**	-	-	-
ÇAYÇÖ	4	197	2.77	0.88	.75	.185**	-.093	-	-
İTÖ	3	197	3.18	1.08	.80	-.321**	.723**	-.111	-

İYÖKF=İstismarcı yönetim ölçeği kısa form, DBÖ= Duygusal bağlılık ölçeği, ÇAYÇÖ= Çalışma arkadaşlarıyla yaşanan çatışma ölçeği, İTÖ=İş tatmini ölçeği

**p<0.01

Tablo 5'te görülen korelasyon değerleri, ayrışma geçerliliğinin sağlandığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, ölçeğin faktör yüklerinin .70'ten yüksek olması, birleşme geçerliliğini destekleyici bir bulgu olarak değerlendirilmektedir (bkz. Tablo 4). Araştırma sonucunda yazına paralel olarak, YY ile DB arasındaki negatif bir ilişki (Tepper, 2000; Guan ve Hsu., 2020; Zang vd., 2021), İT arasındaki negatif bir ilişki (Mathieu ve Babiak, 2016; Tepper, 2000; Ülbeği vd., 2014) ve ÇAYÇ düzeyleri arasında pozitif (Carlson vd., 2012) bir ilişki bulgulanmıştır.

3.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Uygulanan DFA ile standartlaştırılmış regresyon katsayı değerlerinin 0.60 ile 0.88 arasında değiştiği tespit edilmiştir. DFA sonucunda hesaplanan uyum istatistikleri Tablo 6'da ölçeğin Türkçeye uyarlanan orijinal formunun uyum iyiliği değerleri ile birlikte sunulmuştur. Ölçütlerin referans değerleri hususunda Hair vd. (2005:753) esas alınmıştır. Sonuç olarak, kısa form için hesaplanan değerlerin, ölçeğin orijinal versiyonuna benzer olduğu ve iyi bir uyum sergilediği söylenebilir.

Tablo 6. İYÖ uyum iyiliği sonuçları

Model Uyum Endeksi	CMIN/df	CFI	TLI	NFI	IFI	RMSEA
Orijinal form (15 ifade)	1.89	0.98	0.97	0.95	0.98	0.06
Kısa form (6 ifade)	2.48	0.99	0.97	0.98	0.99	0.08
İyi Uyum Değerleri	≤3	≤ 1.00	≤ 1.00	≤ 1.00	≤ 1.00	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	≤4-5	≤ .95	≤ .95	≤ .95	≤ .95	≤0.08

4. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, Tepper'in (2000) geliştirdiği İstismarcı Yönetim Ölçeği'nin, Harris vd. (2011) tarafından oluşturulan kısa formunun Türkçe geçerlilik ve güvenilirliğini test etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmada güvenilirlik, içsel tutarlılığa odaklanılarak (Cronbach Alfa katsayısı ile) test edilmiş ve güvenilirlik katsayısı $\alpha=0,91$ olarak bulunmuştur. İYÖKF'nin yapı geçerliliğinin tespiti üzerine yapılan AFA sonucunda, ölçeğin tek faktörlü bir yapı sergilediği görülmüştür. DFA sonucu ise uyum indeksi değerlerinin, ölçeğin orijinaline benzer bir şekilde iyi uyum gösterdiğini ortaya koymuştur. İYÖKF'nin birleşme ve ayrışma geçerliliğini belirlemek amacıyla duygusal bağlılık, çalışma arkadaşlarıyla çatışma ve iş tatmini ölçekleri kullanılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda birleşme ve ayrışma geçerliliğinin sağlandığı bulgulanmıştır.

Bu araştırma sonucunda, tek faktörden ve 6 maddeden oluşan İYÖKF'nin ilerleyen dönemlerde Türkiye'de yapılacak araştırmalarda kullanılabilir bir ölçüm aracı olduğu tespit edilmiştir. Özellikle birden fazla ölçeğin yer aldığı uzun anketlerin tamamlanması daha fazla zaman gerektirdiğinden, eksik veri oranını artırmakta ve katılımcıların anketleri doldurmaktan kaçınmalarına yol açmaktadır (Rogelberg vd., 2000; Sosdian ve Sharp, 1980; Stanton vd., 2002). Bu bilgiler ışığında, İYÖ kısa formunun araştırmacıların veri toplama sürecine fayda sağlaması beklenmektedir. Diğer taraftan, verilerin sınırlı bir bölgedeki tek bir örneklemden toplanması ve zaman kısıtı çalışmanın sınırlılıkları olarak gösterilebilir. İleride yapılacak araştırmalarda farklı örneklemler kullanılarak ölçeğin güvenilirliği ve geçerliliğinin desteklenmesi mümkün olabilecektir.

Kaynakça

- Aksay, B., & Güğerçin, U. (2016). Yıkıcı yönetimin izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkisi: Beyaz yakalı çalışanlar üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 441-456.
- Bayhan Karapınar, P., Tayfur Ekmekci, O., Metin Camgöz, S., López Bohle, S., & Miski Aydın, E. (2024). Et tu Brute? The Roles of Subordinate-Supervisor Similarities on the Relationship between Abusive Supervision and Employee Silence Behavior: A Study from the Subordinates' Perspectives. *Behavioral Sciences*, 14(7), 582.
- Bhattacharjee, A., & Sarkar, A. (2024). Abusive supervision: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 74(1), 1-34.
- Camgöz, S. M., Karapınar, P. B., Ekmekci, O. T., Orta, I. M., & Ozbilgin, M. F. (2023). Why do some followers remain silent in response to abusive supervision? A system justification perspective. *European Management Journal*.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J., 1983. Michigan organizational assessment questionnaire., S.E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, ve C. Cammann (Ed.). *Assessing organizational change: A guide to methods, measures, and practices* (s. 71-138) içinde. New York: Wiley-Interscience.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849-859.

- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68).
- Eroğlu, A., Topçu, M. K., & Basım, H. N. (2018). Bireysel yenilikçi davranışların çalışma arkadaşları ile çatışma ve işten ayrılma niyeti üzerine etkileri: Kamu sektöründe bir araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 123-136.
- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101540.
- George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update (10. baskı) Boston: Pearson
- Ghayas, M. M., & Jabeen, R. (2020). Abusive supervision: Dimensions & scale. *New Horizons (1992-4399)*, 14(1).
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). *Calculating, interpreting, and reporting Cronbach's alpha reliability coefficient for Likert-type scales*. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, 82-88, Columbus Press: Ohio State University.
- Guan, B. & Hsu, C. (2020). The role of abusive supervision and organizational commitment on employees' information security policy noncompliance intention. *Internet Research*, 30(5), 1383-1405.
- Güngerçin, S., & Çavuş, M. F. (2021). Yıkıcı yönetim, sanal kaytarma ve işteki üretkenlik: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(1), 164-185.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2005). *Multivariate data analysis*. 6. Baskı, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Harris, K. J., Harvey, P., & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1010-1023.
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(3), 347-364.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. İstanbul: Asil Yayın Dağıtım.
- Karagöz, H. (2024). İstismarcı yönetimin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 163-174.
- Köksal, K., & Gürsoy, A. (2019). İstismarcı yönetimin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel etik ilkelerin düzenleyici ve aracı rolü. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(2), 347-366.
- Köksal, K., & Gürsoy, A. (2020). Algılanan yönetici pişmanlığının istismarcı yönetim ve iş-aile dengesi ilişkisindeki rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 769-778.
- Köksal, K., & Kara, A. U. (2022). Kişilik ile tükenmişlik ilişkisinde istismarcı yönetimin aracı rolü: banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 269-293.
- Labrague, L. J. (2024). Abusive supervision and its relationship with nursing workforce and patient safety outcomes: a systematic review. *Western Journal of Nursing Research*, 46(1), 52-63.
- Martinko, M. J., Harvey, P., Brees, J. R., & Mackey, J. (2013). A review of abusive supervision research. *Journal of organizational behavior*, 34(S1), S120-S137.
- Mathieu, C., & Babiak, P. (2016). Corporate psychopathy and abusive supervision: Their influence on employees' job satisfaction and turnover intentions. *Personality and Individual Differences*, 91, 102-106.
- 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, 538-551.
- Özkan, A. H. (2022). Abusive supervision climate and turnover intention: is it my coworkers or my supervisor ostracizing me?. *Journal of Nursing Management*, 30(6), 1462-1469.
- 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.
- Rogelberg, S. G., Luong, A., Sederburg, M. E., & Cristol, D. S. (2000). Employee attitude surveys: Examining the attitudes of noncompliant employees. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 284.
- Sosdian, C. P., & Sharp, L. M. (1980). Nonresponse in mail surveys: Access failure or respondent resistance. *The Public Opinion Quarterly*, 44(3), 396-402.
- Stanton, J. M., Sinar, E. F., Balzer, W. K., & Smith, P. C. (2002). Issues and strategies for reducing the length of self-report scales. *Personnel Psychology*, 55(1), 167-194.
- Tavşancıl, E., & Keser, H. (2002). İnternet kullanımına yönelik Likert tipi bir tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 79-100.
- 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., & Özgen, H. (2014). Türkiye'de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlanması: Güvenirlik ve geçerlik analizi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.
- Young, D.S., Handbook of regression methods, CRC Press, Boca Raton, FL, 2017, 109-136.
- Zang, D. Liu, C., & Jiao, Y. (2021). Abusive supervision, affective commitment, customer orientation, and proactive customer service performance: Evidence from hotel employees in China. *Frontiers in Psychology*, 12, 648090.
- Zhang, Y., & Bednall, T. C. (2016). Antecedents of abusive supervision: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 139(3), 455-471.
- Zhang, Y., & Liao, Z. (2015). Consequences of abusive supervision: A meta-analytic review. *Asia Pacific journal of management*, 32, 959-987.

Seçici Nezaketsizlik? Hollanda'daki Yüksek Nitelikli Türk Kadınlarının İşyeri Deneyimleri

Öğr. Gör. Dr. Benan GÖK

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, benangok@gmail.com

Özet

Seçici nezaketsizlik, örgütlerde yaygın bir şekilde görülen ve doğası gereği modern ayrımcılığın daha belirsiz ve ince yapısını yansıtmaktadır. Etnik azınlıklar, işgücü piyasalarında sayısal artışlarının yanı sıra kültürel, eğitimsel ve beceri çeşitliliği açısından da giderek daha önemli bir rol üstlendiler de bu ince ayrımcılığın yol açtığı etkileri yaşamaya devam etmektedirler. Bu çalışma, yüksek nitelikli Türk göçmen kadın çalışanlarının seçici nezaketsizlik davranışlarını nasıl deneyimlediklerini araştırmaktadır. Çalışma, Hollanda'da çoğunluğun hakim olduğu çeşitli örgütlerde görev yapan Türk etnik kimliğine sahip kadın profesyonellerle gerçekleştirilen nitel görüşmelere dayanmaktadır. Çalışmanın bulguları, çalışanların iş yerinde nezaketsizlik davranışlarına maruz kaldıklarını göstermektedir; bu deneyimler, onların örgütsel yaşamlarında etnik kökenlerine dayalı ayrımcılığın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çeşitlilik, Seçici Nezaketsizlik, Etnik Köken, Cinsiyet

1. Giriş

Karşılıklı saygıya yönelik işyeri normlarını ihlal eden, hedefe zarar verme niyeti belirsiz ve düşük yoğunluklu sapkın davranışlar (Andersson ve Pearson, 1999) anlamına gelen iş yeri nezaketsizlik kavramı çağdaş iş yerlerinde yaygın bir olgudur (Porath ve Pearson, 2013). Bir bireyin belirli bir demografik kategoriye üyeliği, nezaketsizlik deneyiminin tetikleyicisi olduğunda nezaketsizlik seçici olabilmektedir (Cortina, 2008). Seçici nezaketsizlikle ilgili temel argüman, işyeri nezaketsizliğinin tüm çalışanları aynı oranda hedef almadığıdır. Çoğu çalışan görmezden gelinme, profesyonel fırsatlardan dışlanma veya kararlarının haksız yere sorgulanması gibi bir tür nezaketsizlikle karşılaşırken (Andersson ve Pearson, 1999), marjinalleştirilmiş kimliklere sahip olanlar genellikle daha sık karşılaşmakta ve bu da günümüz ayrımcılığın farklı bir türüne işaret etmektedir (Cortina, 2008). Örneğin, çalışmalar etnik azınlık çalışanların diğer çalışanlara kıyasla nezaketsizliğe maruz kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Smith vd., 2021; Daniels ve Thornton, 2020; Welbourne vd., 2015). Benzer şekilde, Eşit İstihdam Fırsatı Komisyonu'nun raporu, 2017 yılında yapılan 84.254 suç duyurusunun yaklaşık yüzde 34'ünün işyerinde ırk ayrımcılığından kaynaklandığını göstermektedir (EEOC, 2017). Cortina ve diğerleri (2013) ise Afrika kökenli Amerikalı kadınların diğer gruplara kıyasla daha fazla nezaketsiz davranışlara maruz kaldıklarını ve bu deneyimlerin daha yüksek işten ayrılma niyetleriyle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. ABD'deki Afro-Amerikan kadınlar gibi iş yerinde etnik azınlıklara mensup kadınlara yönelik daha önce yapılan çalışmalar, bu kadınların hem ırkçı hem de cinsiyetçi süreçlere maruz kalmaları nedeniyle mesleki çifte tehlikeye maruz kaldıklarını göstermektedir (Nash ve Moore, 2024; Welch vd., 2021).

Cinsiyet ve etnik köken sosyal kategorileri, Hollanda'daki kadın göçmen çalışanların yaşamlarında önemli kimlik kategorileri olarak görünmektedir. Örneğin, Müslüman göçmenler ile yerli Hollanda toplumunun yaşam tarzları, normları ve değerleri arasındaki uyumsuzluk üzerine yapılan tartışma, sıklıkla kadınların konumuna ilişkin bir tartışmada kendini göstermektedir (Essers, 2008). Dolayısıyla, bu çalışmada seçici nezaketsizlik bağlamı altında etnik köken ve cinsiyeti açıklamak için Hollanda'da çoğunluğun hakim olduğu örgütlerde çalışan Türk etnik kimliğine sahip kadın profesyonellerin seçici nezaketsizlik deneyimlediklerini merkeze almaktadır. Çalışma, özellikle iş ortamlarında, meslektaşlar ve yöneticiler ile olan etkileşimleri içeren bireysel deneyimlere odaklanmaktadır. Kabat-Far ve diğerleri (2020), ABD bağlamı dışında seçici nezaketsizlik üzerine daha fazla çalışma yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Yazarlar, İspanya, İsveç, Büyük Britanya ve İsviçre'de bu konuda önemli çalışmalar yapılmış olmasına rağmen, mevcut çalışmaların büyük çoğunluğunun ABD merkezli kaldığını belirtmektedir. Seçici nezaketsizliğin, damgalanmış kimliklere sahip bireyleri küçümsemeye ve göz ardı etmeye hizmet eden bir olgu olarak, farklı bağlamlarda benzer sonuçlar doğurabileceğini, ancak bu sonuçların ifade edilmiş biçiminin her bağlamda farklılık gösterebileceğini belirtmektedirler. Ayrıca, nitel yöntemlerin daha yaygın kullanılmasıyla, görünüşte benzer olan nezaketsizlik deneyimlerinin, diğer boyutlardaki (örneğin ırk, cinsiyet) güç ve statüyle bağlı olarak bireyler için nasıl farklı anlamlar taşıyabileceğinin daha iyi anlaşılabilceğini ifade etmektedirler. Dolayısıyla, bu çalışma Kabat-Farr ve diğerlerinin (2020) gelecek çalışmalara olan çağrısını dikkate almıştır. Nitel verilere dayalı yarı yapılandırılmış görüşmeler kullanılarak yürütülen bu çalışma, ırkçılığa maruz kalmış kadın çalışanların perspektiflerini ve deneyimlerini derinlemesine anlamayı amaçlamaktadır. Bu metodolojik yaklaşım, özellikle kurumsal bağlamda yaşanan ve çoğu zaman açıkça tanımlanması zor olan örtük ırkçılık olaylarını, bunları doğrudan yaşayan bireyler üzerinden ele almaktadır.

2. Cortina'nın Seçici Nezaketsizlik Teorisi

Cortina (2008), seçici nezaketsizliğin, örgütlerde değersizleştirilmiş veya damgalanmış bireylere yönelik önyargının gizli bir yansıması olarak işlev gördüğünü teorize etmiştir. Seçici nezaketsizlik teorisi, cinsiyet ve ırk temelli ayrımcılık ve taciz biçimleriyle örtüşebileceğini ve hedefleri aşağılayan, rencide eden, korkutan ve kişiler arası saygı standartlarını ihlal eden antisosyal davranışları kapsamaktadır (Cortina, 2008). Birden fazla damgalanmış kimliğin kesiştiği noktada olan bireyler, kötü muameleye maruz kalma konusunda büyük risk altındadır ve bu iki kat ezilmişlik durumu kötü muamele deneyimlerini daha da kötüleştirir (Cortina vd., 2013). Cinsiyet ve ırk seçici nezaketsizliğe yol açan faktörlerdir (Cortina vd., 2017). Bunun temelinde, stereotipler ve önyargılar yatmaktadır. Bunun sonucu olarak, bireyler açık fikirli olmamakta ve başkaları hakkında derinlemesine bilgi edinmeden onları değerlendirmektedirler (Cortina, 2008). Stereotipler, çoğunlukla toplumsal bir arka plana gömülmüştür ve bireyleri iç grup ya da dış grup üyeleri olarak kategorize etmeye itmektedir (Cortina, 2008).

Seçici nezaketsizlik, French (1956) tarafından ortaya atılan ve toplum içindeki bireylerin veya grupların sosyal, ekonomik ve kültürel kaynakları nasıl kullanarak güç ve etki kazandığını belirten sosyal güç teorisiyle de açıklanmaktadır (Cortina vd., 2001). Bu nedenle, sosyal olarak daha az güçlü bireylerin, sosyal gücü daha yüksek olanlara kıyasla olumsuz muameleye karşı daha savunmasız olduğu düşünülmektedir (Cortina vd., 2001). Öte yandan, örtük önyargılara sahip olan bireyler, kendilerinin eşitlikçi değerlere sahip olduklarına inansalar ve eylemlerinin ırkçı olmadığını düşünseler bile, azınlıkları seçici nezaketsizliğe maruz bırakabilirler (Cortina, 2008). Bu ihlallerin görünüşte küçük olması nedeniyle, seçici nezaketsizlik sosyal farkındalığı en yüksek örgütlerin bile radarından kaçmaktadır ve bu da onu özellikle sinsi hale getirmektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, katılımcıların seçici nezaketsizlik deneyimlerini derinlemesine keşfetmek ve anlamak amacıyla nitel araştırma yöntemleri desenlerinden biri olan fenomenoloji yaklaşımı tercih edilmiştir. Seçici nezaketsizliğin altında yatan mekanizmaları daha iyi anlayabilmek için yarı yapılandırılmış görüşmelerden yararlanılmıştır. Bunun sebebi, ayrımcılık örgütsel yaşamın bir parçası olsa da deneyimler, bireysel niteliktedir. Her bireyin anlatısı, kendi sosyal ve işyeri bağlamında bunu nasıl anlamlandırdığına bağlı olmaktadır (Merriam ve Tisdell, 2015; Patton, 2002).

3.1. Örneklem

Çalışma, Hollanda'nın Utrecht, Almere ve Amsterdam şehirlerinde çoğunluğun hakim olduğu örgütlerde çalışan 11 Türk kökenli kadın profesyoneli araştırmaktadır. Ayrıca, Hollanda'nın etnik azınlık grupları içinde önemli bir çoğunluğu temsil eden Türk etnik grubu, zayıf sosyo-ekonomik konum ve İslam ile ilişkilendirildiği için (Sunier, 2010; Vasta, 2007), çalışmada üçüncü kuşak Türk gurbetçi kadınlarına odaklanılmıştır. Özellikle, beyaz yakalı işlerde çalışanlarla görüşüldü. Bunun sebebi, bazı araştırmacılar, Avrupa işgücü piyasalarında yüksek vasıflı etnik azınlıkların çeşitlilik yönetimi literatüründe yeterince yer bulmadığını vurgulamaktadırlar (Al Ariss vd., 2013). Tablo 1 görüşülen kişilere genel bir bakış sunmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri

NO	TAKMA İSİM	YAŞ	EĞİTİM	SEKTÖR
1	Cansu	32	Yüksek Lisans	Bilgi Teknolojileri
2	Merve	29	Lisans	Havacılık
3	Buse	34	Ön Lisans	Perakende
4	Aslı	40	Lisans	Finans
5	Ceren	32	Lisans	Gıda
6	Funda	31	Lisans	Perakende
7	Gizem	30	Lisans	Sağlık
8	Ayşenur	42	Ön Lisans	Finans
9	Gülşah	43	Lisans	Yerel Yönetim
10	Ezgi	35	Ön Lisans	Finansal Teknoloji
11	Selen	28	Lisans	Lojistik

3.2. Veri Toplama

Çalışma kapsamında, seçici nezaketsizlik ile ilgili mevcut literatüre dayalı olarak mülakat kılavuzu geliştirildi. Sorular, katılımcılara görüşlerini kendi tarzlarında paylaşma ve kendi konularını ifade etme fırsatı vermek için açık uçlu idi. Veri toplama sürecinde, amaçlı örnekleme ve kartopu örnekleme yöntemleri (Merriam ve Tisdell, 2015) kullanılmıştır. Çalışmanın yazarı, ilk katılımcıyı sosyal ağları aracılığıyla tespit etmiştir, sonraki katılımcılar ise önceki katılımcının yönlendirilmesiyle belirlenmiştir. Bu çalışmadaki temel amaç, görüşülen kişinin perspektifinden deneyimleri anlamak ve bu belirli perspektife nasıl ve neden sahip olduğunu anlamaktır (King, 2004). Görüşmeler, katılımcıların seçtiği yerlerde (çoğunlukla kafe) ve Zoom ortamında gerçekleşmiştir ve görüşmeler, 1 ila 1.5 saat arasında sürmüştür. Katılımcılara çalışmanın amaçları açıklanmış ve verilerinin nasıl anonimleştirileceği, saklanacağı anlatılmıştır. Standart uygulamaya uygun olarak, tüm katılımcılar bir onay formu imzalamış ve herhangi bir zamanda görüşmeden çekilme hakkına sahip olduklarının farkında olmuşlardır. Özellikle sondalama soruları sorulurken, katılımcıların müdahaleci veya düşmanca bir şekilde sorgulandıklarını hissetmemelerine dikkat edilmiştir. Görüşmeler dijital olarak kaydedildi ve kelimesi kelimesine yazıya döküldü.

3.3. Veri Analizi

Çalışmadan elde edilen verileri incelemek için tematik analiz tercih edildi (Braun ve Clarke, 2006). Görüşme metinleri bağımsız olarak aktif, tekrarlı baştan sona okundu. Bu aşamada, seçici nezaketsizlik literatürü sıklıkla gözden geçirildi. İlk kod oluşturmada, Türk etnik azınlık kadın profesyonellerin seçici nezaketsizlik deneyimlerinde anahtar rol oynayan tüm veri bölümlerine odaklanıldı ve önemli kavramlar etiketler haline getirilerek sistematize edildi. Bu süreçte, ilgili alanda uzman olan başka bir araştırmacı, daha önce hazırlanmış olan kod anahtarını dikkate alarak, kodlama sürecini değerlendirdi. Bunun devamında, ortaya çıkan kodlar arasındaki örüntüler incelendi, bir birine yakın ve ilgili kodlar birleştirilerek daha geniş temalar geliştirildi. Ortaya çıkan örüntülere göre belirlenen temaların tutarlılığını sağlamaya özen gösterildi. Ayrıca, her bir tema içindeki içeriğin ayırt ediciliğini ve bu temaların veri özetleriyle ne ölçüde örtüştüğüne dikkat edildi.

4. Bulgular

Türk Etnik Azınlık Profesyonellerin Seçici Nezaketsizlik Deneyimleri

Seçici Nezaketsizlik Deneyimleri Üzerinde Bireysel Etkiler

Bireysel düzeyde, katılımcıların seçici nezaketsizlik anlatıları üç temaya karşılık gelmektedir: Etnik azınlık çalışanlarına eksiklik yüklemeler (Tema 1), görünür desteğe karşı göstermeci kapsayıcılık (Tema 2) ve savunmacı tepkiler (Tema 3).

Tablo 2. Katılımcıların seçici nezaketsizlik deneyimlerine ilişkin veri yapısı

GENEL TEMALAR	ORTAYA ÇIKAN TEMALAR	ÖRNEK ALINTILAR
Seçici Nezaketsizlik Deneyimleri Üzerinde Bireysel Etkiler	Tema 1: Etnik azınlık çalışanlarına eksiklik yüklemeler	[...] Demek ki hala onlar için ilk etapta kabul etmeleri güç. Çünkü başörtülü insanlar temizlik yapan insanlardı ve merhaba demekle konuşma bitiyordu ama artık onların (Hollandalılar) karşısına onlar gibi çıkmaya başlayınca onlarda birden ne oluyoruz gibi bir his oluyor. (Ayşenur, 42) Burada herkes tarafından kabul gördüm demek zor. Birebir bazı iletişimlerde, onların bakışından tut ya da tavırlarından [...] Mesela, biri (Hollandalı iş arkadaşı) izlediği dizi hakkında konuşurken bana dönüp Hollandaca pratiğin için sana birkaç dizi önerebilirim, bu dili geliştirebilirsin, demişti. [...] Hollandacayı Türkçeden daha iyi konuştuğumu biliyorum. Bizim en azından üniversite mezunu olmamız lazım. Geriye baktığımızda bunu yaptık diyebilmeliyiz. (Ceren, 32)
	Tema 2: Görünür desteğe karşı göstermecilik kapsayıcılık	Biz 2 yönetici olarak 35 kişiden sorumluyuz. Bunların 7'si Hollandalı değil. Direktörümüzün farklılıklar üzerine yaptığı çalışmaları var ve bu karışımı sahip olduğu için gurur duyuyor. Ama bizim departmandakiler henüz buna hazır olmadıklarını düşünüyorum. Son zamanlarda iş başvurularının çoğunluğu farklı etnik kökene sahip kişiler yapıyor. Bana söylemeler de (Hollandalı diğer yönetici arkadaşım) iş başvurusunu kimler yapıyor, yine mi yabancılar gelecek, yabancılar çoğunluk mu oluşturacak tedirginlikleri var. Hollandalı yönetici arkadaşım bana gelmiş (Hollandalı çalışan) biraz tedirgin oluyorum çünkü alışık olmadığım bir ortam olmadığını söylemiş. (Gülşah, 43) Burada insanların meditasyon yapmak için sessizlik köşeleri var. Ben mesela namaz kılan biri olarak oraya gidip namaz kılabiliyorum. Ya da başörtümü takıp fikirlerimi özgürce söyleyebiliyorum. [...] Buna rağmen tabi ki burada beni rahatsız eden konular var. [...] Buradaki (kendi kurumu) bir iki çalışandan buralara kadar geldiğim için takdir cümlelerini ara ara duyuyorum. Ama bu bana samimi gelmiyor bunu pek çok insan anlar sanki küçük görme gibi. (Gizem, 30)
	Tema 3: Savunmacı tepkiler	[...] Bir olayı çok net hatırlıyorum. Bir gün işle ilgili bir kutlama yaparken herkes bir birine sarılarak sevincini paylaşıyordu. Ama biri bana hiç yaklaşmadı hatta direkt beni es geçti sanki ben orada yokmuşum gibi davrandı, çok şaşırdım. [...] Tabi ki kendimi kötü hissettim. Başka bir gün bunu dolaylı olarak sorduğumda kendimi iyi hissetmiyordum belki fark etmemişimdir, pardon dedi. [...] Sadece kendime yeter artık hala mı? diyor. (Funda, 31) Bir Hollandalı iş arkadaşım yanıma geldi ve senin yanında kendimi iyi hissetmiyorum dedi. Bu bana çok ağır geldi. Neden böyle hissediyorsun dedim. İşle ilgili her söylediğimin önüne geçiyorsun dedi. Bu kişinin yabancı düşmanlığını bakışlarından tavırlarından hissediyordum. [...] Peki, onlardan (Hollandalı) olmadığım gerçeği güçsüz gösterdiği için mi beni hedef aldığını söyleyecek? Tabi ki hayır. (Aslı, 40)

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, Cortina'nın (2008) teorisinin önemli yönlerini doğrulamaktadır ve seçici nezaketsizliğin kavramsal uygulamasını genişletmektedir. Seçici nezaketsizlik davranışlarına maruz kalan Türk etnik azınlık kadınlar, iş yerlerinde diğerleri tarafından değersizleştirilip değersizleştirilmediklerini sorgulayıp zihinlerinde potansiyel zararı değerlendirirken kimlik tehdidi yaşadıklarını hissetmişlerdir. Bulgular, Türk etnik azınlık kadın profesyonellere eksiklik yüklemelerinin yaygın olduğunu göstermektedir ve olumsuz sosyal kategorizasyonların çoğunluk grubun sahip olduğu farklılık algıları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu çalışma; iş yerlerinde, kasıtlı ya da kasıtsız olarak kullanılan dış gruba olan önyargının damgalanmış kimlikleri reddeden ancak söylemsel kapsayıcılığın benimsenmesi seçici nezaketsizliğin sürekliliğine nasıl yol açtığını açığa çıkarmıştır. Savunmacı tepkiler, bu çalışmada, örgütlerdeki çoğunluk grubuna ait bireylerin nezaketsizlikle ilişkilendirildiklerinde, genellikle kendilerini başka nedenlere atfetmeleriyle sergiledikleri savunma mekanizmaları olarak incelenmiştir.

Çalışma, yüksek nitelikli bireylerin dahil edilmesinin potansiyel ek faydasını göstermiş olup, bu durum çoğu katılımcının nezaketsizlikleri fark etme bilincinin yüksek olmasıyla sonuçlanmıştır. Bu çalışmanın diğer önemli bir bulgusu katılımcılar, nezaketsiz davranışları cinsiyete dayalı olmadığını belirtmelerine rağmen, etnik kimliğe atfederek nezaketsizlik deneyimlerini ayrıntılı olarak anlatmışlardır. Essers (2008), Essers ve Tedmanson (2014), Hollanda'da yaşayan düşük nitelikli Türk ve Faslı kadın gurbetçi çalışanlar üzerine bir nitel araştırma yapmışlardır. Bu kadınlar, özellikle erkek egemen sektörlerde çalışırken cinsiyetlerini ön plana çıkarmadan iletişim kurduklarını ve işleri halletmek için kadınlıklarını kullanıyor olabilecekleri algısını oluşturacakları endişesini taşıdıklarını belirtmişlerdir. Bu durum, iş yerindeki cinsiyet

kimliğinin algılanışının kadının sahip olduğu mesleki niteliklere göre değişkenlik gösterebileceğini düşündürmektedir. İş yerinde cinsiyet ve etnik kimliğin kesişimindeki dinamiklerin, sosyoekonomik statü ve iş alanındaki konum gibi faktörlere bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir. Diğer yandan, katılımcıların iş yerinde etnik kimliklerinden kaynaklanan seçici nezaketsizlik deneyimleri, Türk göçmenler ile yerli Hollanda nüfusu arasındaki yaşam tarzları, giyim, normlar ve değerlerdeki uyumsuzluklarla (Essers, 2008; Roggeband ve Verloo, 2007) ilişkilendirilebilir. Bu durum, bireylerin kendilerini içinde gördükleri gruplar ile diğer gruplar arasındaki ayırt edici özellikleri temsil eden prototiplere dayanarak gerçekleşebilmektedir (Hogg vd., 2004).

Seçici nezaketsizlik bireysel, örgütsel ve toplumsal etkileri içermektedir (Cortina, 2008). Bu nedenle, araştırmacılar, seçici nezaketsizliği oluşturan üç analiz düzeyinin etkileşimini detaylı incelemelidir. Aynı etnik kimliğe (ya da belirli bir demografik kategoriye üyeliği) sahip başkalarına yönelik seçici nezaketsizlik davranışlarına tanık olmanın (Fernando ve Kenny, 2023) diğer çalışanların bu durumdan nasıl etkilendiklerini incelenmesi önerilebilir. Nitel yöntemlerin daha geniş bir şekilde kullanılması, çalışanların karşılaştığı görünüşte benzer nezaketsizlik deneyimlerinin farklı anlamlar taşıyabileceğini daha derinlemesine anlamamızı sağlayacaktır. Bu, gelecekteki araştırmacılara bu deneyimlerin altında yatan karmaşıklığı aydınlatmada rehberlik edecektir.

Kaynakça

- Al Ariss, A., Vassilopoulou, J., Özbilgin, M. F., & Game, A. (2013). Understanding career experiences of skilled minority ethnic workers in France and Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1236-1256.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Magley, V. J., & Nelson, K. (2017). Researching rudeness: The past, present, and future of the science of incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 299-313.
- Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Leskinen, E. A., Huerta, M., & Magley, V. J. (2013). Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. *Journal of Management*, 39(6), 1579-1605.
- Cortina, L. M. (2008). Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review*, 33(1), 55-75.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Daniels, S., & Thornton, L. M. (2020). Race and workplace discrimination: The mediating role of cyber incivility and interpersonal incivility. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(3), 319-335.
- Essers, C., & Tedmanson, D. (2014). Upsetting 'Others' in the Netherlands: Narratives of Muslim Turkish Migrant Businesswomen at the Crossroads of Ethnicity, Gender and Religion. *Gender, Work & Organization*, 21(4), 353-367.
- Essers, C. (2008). *Enterprising Identities; Female Entrepreneurs of Moroccan and Turkish Origin in The Netherlands*. Nijmegen: RU Radboud Universiteit Nijmegen.
- Equal Employment Opportunity Commission (2017), *Performance and accountability report*, US Equal Employment Commission, Washington, DC.
- Fernando, D., & Kenny, E. (2023). The identity impact of witnessing selective incivility: A study of minority ethnic professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 96(1), 56-80.
- French Jr, J. R. (1956). A formal theory of social power. *Psychological Review*, 63(3), 181-194.
- Hogg, M. A. (2004). Social categorization, depersonalization, and group behavior. In M. B. Brewer & M. Hewstone (Eds.), *Self and social identity* (pp. 203-231). Blackwell Publishing.
- Kabat-Farr, D., Settles, I. H., & Cortina, L. M. (2020). Selective incivility: An insidious form of discrimination in organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(3), 253-260.
- King, N. (2004). *Using interviews in qualitative research*. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative research methods in organisations* (pp. 11-22). SAGE.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Nash, M., & Moore, R. (2024). In/visible: The intersectional experiences of women of color in science, technology, engineering, mathematics, and medicine in Australia. *Gender, Work & Organization*, 31(3), 693-709.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 114-121.
- Roggeband, C., & Verloo, M. (2007). Dutch women are liberated, migrant women are a problem: The evolution of policy frames on gender and migration in the Netherlands, 1995-2005. *Social Policy & Administration*, 41(3), 271-288.
- Smith, A. E., Hassan, S., Hatmaker, D. M., DeHart-Davis, L., & Humphrey, N. (2021). Gender, race, and experiences of workplace incivility in public organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 41(4), 674-699.
- Sunier, J. T. (2010). Islam in the Netherlands. A nation despite religious communities? In T. Sunier, & E. Sengers (Eds.), *Religious newcomers and the Nation State. Political culture and organized religion in France and the Netherlands* (pp. 115-131). Eburon.
- Vasta, E. (2007). From ethnic minorities to ethnic majority policy: Multiculturalism and the shift to assimilationism in the Netherlands. *Ethnic and Racial Studies*, 30(5), 713-740.
- Welbourne, J. L., Gangadharan, A., & Sariol, A. M. (2015). Ethnicity and cultural values as predictors of the occurrence and impact of experienced workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 205-217.
- Welch, N. M., Siegele, J. L., & Hardin, R. (2021). Double punch to the glass ceiling: Career experiences and challenges of ethnic minority female athletic directors. *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 29(1), 20-28.

Çalışanlarda Bilgi Saklama Davranışının Örgütsel Adalet ve Arkadaşlık Bağlarıyla İlişkisi

Dr. Öğr. Üyesi Erman KILINÇ

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, ermankilinc@ohu.edu.tr

Özet

Bu çalışma; örgütsel adalet, iş yeri arkadaşlığı ve bilgi saklama davranışları arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır. Veriler, ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kuruluşunun TR1, TR2, TR5, TR7 ve TRB bölgelerinde görev yapan 235 işgörenen anketler aracılığıyla elde edilmiştir. Hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Sonuçlar, dağıtım adaletinin iş yeri arkadaşlığını önemli ölçüde etkilemediğini ancak işlem ve etkileşim adaletlerinin iş yeri arkadaşlığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu; iş yeri arkadaşlığının örgütteki bilgi saklama davranışlarını olumsuz yönde etkilediğini; örgütsel adalet ile bilgi saklama arasındaki ilişkide iş yeri arkadaşlığının aracılık etkisinin olduğunu göstermiştir. Çalışmada ayrıca, arkadaşlık bağlarının bilgi saklamaya etkisinde beyaz, gri veya mavi yakalı olmanın anlamlı farklılığa yol açmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Adalet, İş Yeri Arkadaşlığı, Bilgi Saklama, Yaka Türleri

1. Giriş

21. yüzyılda sahip oldukları bilgi düzeyleriyle öne çıkan örgütler için bilgi ve iş gücünden gerekli miktarda yararlanamamak istenmeyen bir durumdur. Örgüt içinde bilgi saklama davranışlarıyla yakından ilgili olan bu olgu, örgütsel performansın önünde büyük bir engel teşkil etmektedir. Batı ülkelerinde yürütülen bir araştırmaya göre işgörenlerin %76'sı iş yerlerinde bilgi saklama davranışlarına dahil olduklarını ifade etmiştir. Bu durumun Fortune-500 listesinde yer alan şirketlere maliyetinin yıllık 31,5 milyar dolar olduğu tahmin edilmektedir (Iqbal vd., 2022).

Örgütlerde bilgi saklama davranışlarını etkileyen etmenler arasında işgörenlerin adalet algısı yer almakta ve bu husus çoğu zaman kazanç ve ödüllerin önüne geçmektedir (Li & Wang, 2020). Arkadaşlık bağları ise örgüt içi ve dışı dinamiklere yön veren güçlü bir unsur olarak görülmektedir. İş yeri arkadaşlığıyla ilgili en eski çalışmalarından biri, 1927-1933 yılları arasında yürütülen Hawthorne Araştırmaları'dır. Bu çalışmada öne çıkan sonuç, "informel yapının en az formel yapı kadar önemli olduğu ve işçilerin birbirlerini önemli ölçüde etkileyebildikleri" olmuştur (Mayo, 1933). Günümüzde bu tespitin geçerliliğini koruyup koruyamadığı araştırmalar sonucunda ortaya çıkacaktır.

Bu çalışmada, örgütsel adaletin arkadaşlık bağlarına etkisi, arkadaşlık bağlarının bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisi ve örgütsel adaletin bilgi saklamaya etkisinde arkadaşlık bağlarının aracılık rolü araştırılmıştır. Çalışmada ayrıca, söz konusu etki ve ilişkilerin beyaz, gri ve mavi yakalı çalışanlar arasında farklılaşıp farklılaşmadığı sorgulanmıştır. Elde edilen bulguların örgütlerdeki bilgi saklama, adalet algısı ve arkadaşlık kavramlarına katkı sunması amaçlanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Bilginin Önemi ve Örgütlerde Bilgi Saklama

Günümüzde küçük girişimler sahip oldukları bilgi sayesinde hızla büyüyüp köklü firmaları geride bırakabilmektedir. İflas eden bir firmanın başka bir firma tarafından satın alınması ve yüksek karlılık oranlarına ulaşılması buna örnektir. Başarıyı elde etmede öne çıkan etmenler arasında örgütsel faaliyetlerin nasıl yürütüleceğini en iyi şekilde bilmek yer almaktadır. Bu durum; bilgiye sahip olmanın, onu geliştirmenin ve ondan en iyi şekilde yararlanmanın önemini ortaya koymakta ve stratejik örgütsel hedeflere ulaşmada kritik rol üstlenmektedir.

Öte yandan, bilginin kullanımına dair süreçler her zaman örgütlerin istediği şekilde ilerlememektedir. Örgütlerde oldukça yaygın olan bilgi saklama davranışı ve onun yol açtığı zararlar buna örnektir. Bilgi saklama, "başka bir kişi tarafından talep edilen bilgiyi kasıtlı olarak saklama veya gizleme girişimi" olarak tanımlanmakta (Kürü & Begenirbaş, 2023) ve *örgüt içi bilgi saklama ve karşılıklı bilgi saklama* olarak iki boyutta ele alınmaktadır.

Her iki bilgi saklama davranışı için çözümler üretmeye çalışan örgütler kimi zaman baskıcı tavırlar sergileyebilmektedir. İşgörenlerin sahip oldukları entelektüel bilgiyi paylaşmak anlamına da gelen baskıcı yaklaşımlar genelde işe yararamaktadır. Bu durumda motivasyon tekniklerini kullanmak ve bilgi saklamaya neden olabilecek hususları ortaya çıkarmak daha yararlı olmaktadır (Wang & Hou, 2015). Yapılan çalışmalar, bilgi paylaşmaya etki eden unsurların arasında örgüt içindeki güç dinamikleri, iş güvenliği, yıkıcı liderlik tarzı, işgörenlerin rekabetçi kişilikleri, iş yerinde dışlanma, örgütsel adalet ve arkadaşlık bağlarının olduğunu göstermektedir (Iqbal vd., 2022; He vd., 2022; Song vd., 2023).

2.2. Bilgi Saklamanın Örgütsel Adalet ve Arkadaşlık Bağlarıyla İlişkisi

Örgüt içi bilgi saklama, çalışanların bilgi taleplerine kasıtlı olarak yanıt vermemesi veya bilgiyi gizlemesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bazen iyi niyetle, diğerlerinin duygularını incitmemek amacıyla, yapılan bu eylem genellikle olumsuz bir davranış olarak görülmektedir. Örgütün inovasyon ve üretkenlik yetenekleri üzerinde olumsuz etkiye sahip olan bilgi saklamanın görülme düzeyi; birey, iş, çalışma arkadaşları ve örgütle yakından ilişkilidir (Karakuş & Tunçkanat, 2021). Örgüt içindeki adalet algısı ve rekabet de bilgi saklamayı etkileyen diğer önemli faktörler arasındadır. Bu nedenle, şeffaf bir ortam ve adil kararlar almak, bilgi saklamayı azaltmak için kritik öneme sahiptir.

Serenko ve Bontis (2016); etik değerler, karşılıklı güven, diğerkâmlık, görevin karşılıklı bağımlılığı ve örgütsel adaletin bilgi saklama süreçlerini etkilediğini ileri sürmüştür. Yazarlara göre örgütsel adaletin sağlanması, örgüte olan güveni artırarak işgörenlerle örgüt arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Bilgi saklama aynı zamanda işgörenler arasında karşılıklı güvensizliğe yol açmakta, iş birliğini zedelemekte ve örgütsel çatışmaları artırmaktadır (Semerci, 2019). Bilgi paylaşımını teşvik eden içsel motivasyona ve güçlü arkadaşlık bağlarına sahip olan işgörenlerde ise bilgi saklama davranışları azalmaktadır.

İşgörenler, bilgiyi saklarken karşılaşacakları riskleri ve elde edecekleri faydayı birlikte değerlendirdiğinden bilgi saklama davranışı, sosyal değişim teorisi (SET) kapsamında ele alınmaktadır. Teoriye göre işgörenler, fayda-maliyet analizi yaparak sahip oldukları bilgiyi paylaşmaya veya saklamaya karar vermektedir (Moin vd., 2024). Bilgi saklamanın olumsuz sonuçları ise saklanan bilginin önemine göre değişmektedir. Buna göre, küçük ve önemsiz bilgi taleplerinin göz ardı edilmesi görece az etkiye neden olurken stratejik bilgilerin gizlenmesi yıkıcı sonuçlara yol açabilmektedir. Bilgi saklamanın önüne geçebilmek için örgüt içerisindeki iklimin işgören ilişkilerini destekleyici yapıda tesis edilmesi önemlidir.

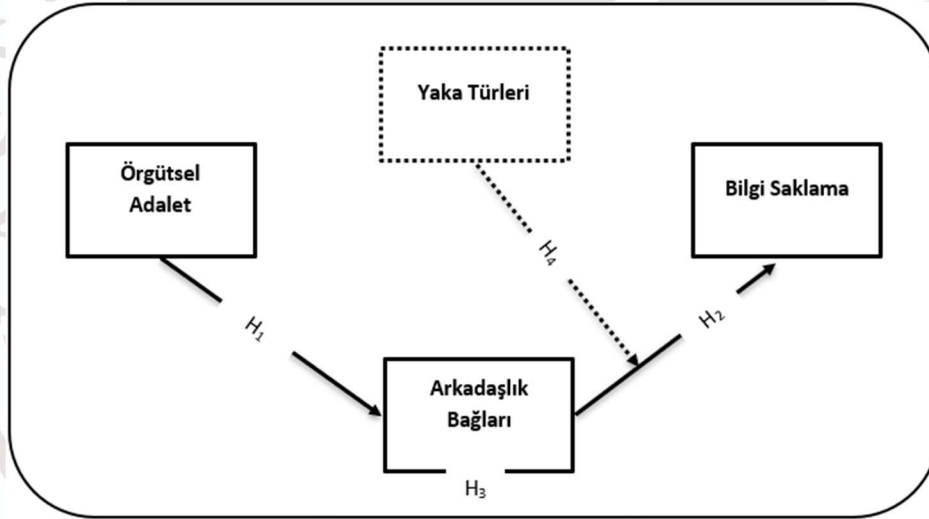
Yazında yer alan çalışmalara göre, iş yeri arkadaşlığının bir örgütteki varlığı, sayısız fayda ve avantajlara ek olarak aynı zamanda örgütü ve işgörenleri koruyucu yapıdadır. Kurumsal imajları tesis etmenin oldukça zor ancak yıkmanın çok kolay olduğu dikkate alındığında örgütler açısından iş ortamındaki arkadaşlıkların önemi ve desteklenmesi gerektiği daha iyi anlaşılacaktır (Xing, 2022). İş yeri arkadaşlığı, bir örgütte ortaya çıkan tüm dinamikleri etkileyebilecek ve değiştirebilecek potansiyele sahiptir. Yapılan çalışmalar, örgütlerde görülen sabotaj, sinizm veya önemli bilgiyi saklama davranışlarının mutsuzlukla yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Shahzad & Mahmood, 2012; He et al., 2022).

Abdullah ve arkadaşları (2019), bilgi saklama davranışlarının yaka türlerine göre farklılaşabileceğini öne sürmektedir. Yazarlara göre, yalnızca beyaz yakalılardan alınacak bilgiler sağlıklı olmayacak ve özellikle farklı eğitim seviyelerine sahip mavi yakalılardan elde edilecek bilgiler, örgütlerde bilgi saklama konusunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Ross (2004) ise çalışanların yaka türlerine göre ayrışmadığı iş ortamlarının (no-collar workplace) daha insani çalışma koşullarına sahip olacağını ancak bunun örgütler açısından bir maliyet anlamına geleceğini ifade etmektedir. Anılan sebeplerle iş yeri arkadaşlığının bilgi saklama üzerindeki etkisinin yaka türlerine göre değişebileceği düşünülmektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma, örgütsel adalet, arkadaşlık bağları ve bilgi saklama arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırma, Türkiye’de ulaştırma sektöründe faaliyet gösteren bir kamu kurumunda yürütülmüştür. Anket formları dağıtılırken kolayda örneklem metodu tercih edilmiştir. Elde edilen veriler, kovaryans temelli yapısal eşitlik modellemesi (YEM) tekniği ile SmartPLS-4 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Yazında yer alan çalışmalar (Oubrich vd., 2021; He vd., 2022) temel alınarak yürütülen ön çalışma sonucunda örgütsel adalet, bilgi saklama davranışı ve arkadaşlık bağları arasında bir ilişkinin olabileceği görülmüştür. Araştırmanın amacına uygun olarak oluşturulan model ve hipotezler Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

- H₁: Örgütsel adalet arkadaşlık bağlarına pozitif yönde etki etmektedir.
- H₂: Arkadaşlık bağları bilgi saklamaya negatif yönde etki etmektedir.
- H₃: Örgütsel adalet ile bilgi saklama arasındaki ilişkide arkadaşlık bağlarının aracılık etkisi vardır.
- H₄: Arkadaşlık bağlarının bilgi saklamaya etkisinde yaka türlerinin düzenleyici etkisi vardır.

3.1. Ölçüm Araçları

Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik bilgileri, ikinci bölümde örgütsel adalet ölçeği, üçüncü bölümde bilgi saklama ölçeği, dördüncü bölümde arkadaşlık bağları ölçeği yer almaktadır. Ölçeklerin tamamı 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır (1-Hiç Katılmıyorum, 2-Az Katılıyorum, 3-Orta Düzeyde Katılıyorum, 4-Katılıyorum ve 5-Tamamen Katılıyorum).

Tüm çalışan ve yöneticilerden aynı anda veri toplandığı çalışmalarda ortak yöntem varyansı ortaya çıkabilmektedir. Bunu test etmek için Harman’ın (1967) *tek faktör testi* uygulanmıştır. Döndürme yöntemi uygulamadan tüm maddeler tek faktör altında incelenmiş ve açıklanan varyans %22 olarak ölçülmüştür. Bu değer %50’nin altında olduğu için ortak yöntem varyansı söz konusu olmamıştır (Kline, 2005).

3.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamında toplam 457 anket dijital platformlarda katılımcılara gönderilmiş ve bunların 251’i geri dönmüştür. Geri dönen anketlerden ise analiz yapmaya uygun 235 anket tespit edilmiştir. Buna göre anketlerin geri dönüş oranı %55, analize kabul oranı ise %51 olmuştur. Anketler dağıtılırken cevapların gizli kalacağı, sadece akademik amaçlarla kullanılacağı ve çalışmanın gönüllülüğe dayandığına dair bilgilendirmede bulunulmuştur.

Tablo 1. Demografik bilgiler

		Sayı	Yüzde			Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	24	10,8	Mevcut İş Yerinde Çalışma Süresi	1-5 yıl arası	70	29,8
	Erkek	211	89,2		6-10 yıl arası	95	40,4
Yaş	18-30 arası	41	17,4	11-15 yıl arası	21	8,9	
	31-40 arası	102	43,4	16 yıl ve üzeri	49	20,9	
	41-50 arası	48	20,4	Aylık Gelir Düzeyi	25 bin TL ve altı	30	12,8
	51-60 arası	31	13,2		26-40 bin TL arası	105	44,7
	61 ve üzeri	13	5,5		41-60 bin TL arası	93	39,6
Eğitim Durumu	Lise	19	8,1	61 bin TL ve üstü	7	3,0	
	Önlisans	65	27,7				
	Lisans	135	57,4				
	Lisansüstü	16	6,8				

Katılımcıların çoğunluğu (%89) "erkek", en fazla yaş aralığı "31-40 arası" (%43,4) olmuştur. Eğitim durumlarında en çok "lisans" (%57,4) öne çıkmıştır. Mevcut iş yerindeki çalışma süresi ise "6-10 yıl arası"nda en büyük paya sahip olmuştur (%40,4). Gelirler açısından ise aylık "41-60 bin TL arası" ilk sırada yer almıştır (%44,7).

4. Bulgular

4.1. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada öncelikli olarak iç tutarlılık güvenirliliği, birleşme geçerliliği ve ayrışma geçerliliği test edilmiştir. İç tutarlılık güvenirliliği için Cronbach's Alfa ve birleşik güvenirlilik katsayıları (CR) incelenmiştir. Birleşme geçerliliğinin tespitinde, faktör yükleri ile açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri kullanılmıştır. Güvenirlilik ve birleşik güvenirlilik katsayılarının $\geq 0,70$, açıklanan ortalama varyans değerinin de $\geq 0,50$ olarak gerçekleşmesi beklenmektedir (Hair vd., 2022). Eşik değerlerin altında yer alan madde veya boyutlar tek tek analizden çıkarılarak sonuçlar kontrol edilmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. Güvenirlilik ve geçerlik değerleri

Değişken	Boyut	Faktör Yüğü	Cronbach's Alfa	CR	AVE
<i>Örgütsel Adalet</i>	İşlem Adaleti	0,568	0,841	0,712	0,744
	Etkileşim Adaleti	0,911			
	Dağıtım Adaleti	0,456			
<i>Bilgi Saklama</i>	Örgüt İçi Bilgi Saklama	0,738	0,913	0,701	0,693
	Karşılıklı Bilgi Saklama	0,843			
<i>Arkadaşlık Bağları</i>	Arkadaşlık Bağları	0,902	0,857	0,903	0,810

Analizlerde faktör yüklerinin alabileceği değerler 0,70 ve üzeri olmalı, 0,40'ın altında olan ifadelerin ölçüm modelinden çıkarılması gerekmektedir. Faktör yükleri 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadelerin ise doğrudan analiz dışına çıkarılmaması gerekmektedir. Buna göre, 0,40 ile 0,70 arasında faktör yüküne sahip olan değişkenlerin birleşik güvenirlilik (CR) değerleri 0,70'in ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri 0,50'nin üzerinde ise analize devam edilmesi önerilmektedir (Hair vd., 2022). Yapılan analizlerde tüm faktör yüklerinin 0,40'ın üzerinde olduğu ve her boyutun CR ve AVE değerlerinin eşik değerinin üzerinde yer aldığı görülmüştür.

Değişkenlere ait güvenirlilik katsayılarının 0,841 ile 0,913; CR katsayılarının ise 0,701 ile 0,903 arasında değerler aldığı tespit edilmiş ve modelin iç tutarlılık güvenirliliğine sahip olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca, faktör yüklerinin 0,456-0,911; AVE değerlerinin ise 0,693-0,810 arasında olduğu görülmüş ve birleşme geçerliliği sağlanmıştır. Son olarak, ayrışma geçerliliğini tespit etmek üzere Henseler vd. (2015) tarafından önerilen heterotrait-monotrait korelasyon oranı (HTMT) yöntemi kullanılmıştır.

Tablo 3. Korelasyon, HTMT ve VIF değerleri

Değişkenler	Mean	SD	1	2	3	4	5	VIF
1. İşlem Adaleti	3,065	1,213						1,21
2. Etkileşim Adaleti	3,454	1,098	0,141					2,69
3. Dağıtım Adaleti	2,783	1,494	0,176	0,483				3,14
4. Örgüt İçi Bilgi Saklama	2,211	1,112	0,180	0,394	0,304			1,05
5. Karşılıklı Bilgi Saklama	1,252	0,597	0,741	0,267	0,268	0,099		1,79
6. Arkadaşlık Bağları	3,291	1,006	0,654	0,298	0,719	0,676	0,813	3,22

HTMT, araştırmada yer alan tüm değişkenlere ait ifadelerin korelasyonlarının ortalamasının aynı değişkene ait ifadelerin korelasyonlarının geometrik ortalamalara oranlarını ifade etmektedir. HTMT değerinin teorik olarak birbirine yakın kavramlarda 0,90'ın, uzak kavramlarda ise 0,85'in altında olması gerekmektedir (Henseler vd., 2015). Tablo 3'teki HTMT

katsayılarına bakıldığında tüm değişkenlerin sahip olduğu HTMT değerlerinin 0,85'in altında yer aldığı görülmüş ve bu nedenle modelin ayırma geçerliğini sağladığı anlaşılmıştır. İstatistik analizlerinde veriler yorumlanmadan önce dikkat edilmesi gereken hususlardan birisi de değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantının olup olmadığıdır. Varyans arttırıcı faktör (VIF) katsayısının 5'in altında olması araştırmada kullanılan değişkenler arasında doğrusallık problemi olmadığını kanıtı olarak değerlendirildiğinden (Hair vd., 2022) bu çalışmada çoklu doğrusal bağlantı problemi görülmemiştir.

4.2. Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Sonuçlar

Araştırma modelinin analiz edilmesinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Veriler SmartPLS-4 programıyla analiz edilmiştir. Modele ilişkin doğrusallık, yol katsayıları, R² ve etki büyüklüğünü (f²) hesaplamak için PLS algoritması; tahmin gücünü (Q²) hesaplamak için de PLS-Predict analizi çalıştırılmıştır. PLS yol katsayılarının anlamlılıklarını değerlendirmek için yeniden örnekleme yöntemi ile 10.000 alt örneklem alınmıştır (Tablo 4).

Tablo 4. Değişkenlerin R², f² ve Q² değerleri

Etkiler	R ²	f ²	Q ²
İşlem Adaleti		0,154	
Etkileşim Adaleti	Arkadaşlık Bağları	0,434	0,165
Dağıtım Adaleti		0,063	
Arkadaşlık Bağları	Örgüt İçi Bilgi Saklama	0,452	0,243
Arkadaşlık Bağları	Karşılıklı Bilgi Saklama	0,318	0,216

Modelin R² değerlerine göre arkadaşlık bağları %43,4, örgüt içi bilgi saklama %45,2 ve karşılıklı bilgi saklama %31,8 oranında bağımsız değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Etki büyüklüğü katsayısı olarak bilinen f² değerlerinin 0,02 ve üzerinde olması düşük; 0,15 ve üzeri olması orta; 0,35 ve üzeri olması yüksek etki anlamına gelmektedir (Cohen, 1988). Çalışmanın f² değerleri incelendiğinde işlem adaleti ve etkileşim adaleti boyutlarının arkadaşlık bağları üzerinde orta ve dağıtım adaletinin arkadaşlık bağları üzerinde düşük etkiye sahip olduğu ve arkadaşlık bağlarının hem örgüt içi bilgi saklama hem de karşılıklı bilgi saklama boyutları üzerinde orta derecede etkiye sahip olduğu görülmüştür. Son olarak, endojen (bağımlı) değişkenler için hesaplanan tahmin gücü katsayılarını temsil eden Q² değerlerinin sıfırdan büyük olması, araştırma modelinin tahmin gücüne sahip olduğunu gösteren önemli bir veridir (Hair vd., 2022). Tablo 4'teki Q² değerlerinin sıfırdan büyük olması nedeniyle araştırma modelinin endojen değişkenler üzerinde tahmin gücüne sahip olduğu görülmüştür. Doğrudan ve dolaylı etkilere yönelik sonuçlar Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Doğrudan ve dolaylı etkiler

Doğrudan Etkiler						
Test Edilen Yol		Standardize β	Standart Sapma	t değeri	p değeri	
İşlem Adaleti		0,248	0,094	2,534	0,00**	
Etkileşim Adaleti	Arkadaşlık Bağları	0,291	0,151	5,256	0,02*	
Dağıtım Adaleti		0,103	0,431	0,154	0,13	
Arkadaşlık Bağları	Örgüt İçi Bilgi Saklama	-0,613	0,048	12,885	0,00**	
Arkadaşlık Bağları	Karşılıklı Bilgi Saklama	-0,248	0,070	3,524	0,00**	
Dolaylı Etkiler						
Aracı Etkiler						
Test Edilen Yol		Standardize β	Standart Sapma	t değeri	p değeri	
İşlem Adaleti		-0,078	0,270	3,524	0,03*	
Etkileşim Adaleti	Arkadaşlık Bağları	Örgüt İçi Bilgi Saklama	-0,145	0,167	6,256	0,01**
Dağıtım Adaleti		-0,017	0,374	2,234	0,41	
İşlem Adaleti		-0,104	0,069	7,210	0,00**	
Etkileşim Adaleti	Arkadaşlık Bağları	Karşılıklı Bilgi Saklama	-0,054	0,077	9,814	0,00**
Dağıtım Adaleti		-0,019	0,140	6,102	0,23	
Düzenleyici Etki						
Test Edilen Yol		Standardize β	Standart Hata	t değeri	p değeri	
Arkadaşlık Bağları	Yaka Türleri	Örgüt İçi Bilgi Saklama	0,054	0,055	0,989	0,32

*p<,05; **p<,001

Tablo 5'te yer alan bulgulara göre, örgütsel adaletin boyutlarından olan işlem adaletinin arkadaşlık bağları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı; etkileşim adaletinin arkadaşlık bağları üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı; dağıtım adaletinin ise arkadaşlık bağları üzerinde pozitif yönlü ancak anlamsız etkiye sahip oldukları görülmüştür. Arkadaşlık bağlarının bilgi saklama boyutları üzerindeki etkileri incelendiğinde ise arkadaşlık bağlarının gerek örgüt içi bilgi saklama üzerinde gerekse karşılıklı bilgi saklama üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın dolaylı etki sonuçları incelendiğinde ise örgütsel adaletin bilgi saklama davranışı üzerindeki etkisinde arkadaşlık bağlarının genel olarak anlamlı ($p < 0,05$) değerlere sahip oldukları belirlenmiştir. Öte yandan, arkadaşlık bağlarının bilgi saklama üzerindeki etkisinde yaka türlerinin düzenleyici etkisinin olmadığı ($p > 0,05$) gözlenmiştir. Bulgulara göre ikinci hipotez kabul edilmiş, birinci ve üçüncü hipotezler kısmen kabul edilmiş ve dördüncü hipotez reddedilmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

1950'li yıllarda ortaya çıkan Üçüncü Sanayi Devrimi (Endüstri 3.0), örgütlerin yapısını büyük oranda etkilemiş ve küresel rekabete yeni bir boyut kazandırmıştır. Bilgi Çağı olarak da adlandırılan ve günümüze kadar devam eden bu süreçte bilgi, örgütlerin en değerli kazanımı ve rekabet avantajı olarak görülmüştür (Kürü & Begenirbaş, 2023). Bilginin bu denli önemli olduğu rekabet koşullarında örgütler, sahip oldukları bu kaynaktan azami ölçüde yararlanmak istemektedir. Bu durumun önündeki en büyük engellerden birisi ise işgörenlerin bilgi saklama davranışlarıdır.

Bu çalışmada işgörenlerin bilgi saklama davranışları örgütsel adalet ve arkadaşlık bağları kapsamında ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, arkadaşlık bağlarının güçlü olduğu örgütlerde bilgi saklama eğilimi azalmaktadır. İşgörenlerin karşılıklı muhtaçlık ilişkisi içinde oldukları senaryolarda bilgi saklama eğilimi daha fazla azalmaktadır. Ek olarak, (mavi, gri ve beyaz) yaka türleri açısından bilgi saklama davranışları farklılaşmamaktadır. Bu sonuç; Kibaroglu ve Tosun'un (2023), "beyaz yakalı çalışanlar için örgütsel güven, sosyal ağlar arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ederken mavi yakalılarda tam aracılık söz konusudur" bulgusuyla kısmen örtüşmektedir. Zira her iki çalışmada da yaka türlerinin endojen değişkenler üzerindeki etkileri aynı yönlü ve anlamlı çıkmış ancak etki büyüklükleri farklılaşmıştır.

Çalışmada ayrıca, örgütsel adaletin arkadaşlık bağlarına etki ettiği gözlenmiştir. Buna göre, adaletin yüksek olarak algılandığı örgütlerde arkadaşlık ilişkileri kuvvetlenmektedir. Aracılık testlerine bakıldığında ise arkadaşlık bağları, örgütsel adalet ve bilgi saklama arasındaki negatif ilişkiyi çoğu zaman hafifletmektedir. Elde edilen sonuçlar Oubrich vd'nin (2021) "liderlik tarzı ve organizasyon tasarımının, yalnızca örgütsel adalet geliştirildiğinde bilgi saklamayı azaltabilir" tespiti ile He vd'nin (2022) "iş yeri arkadaşlığının bilgi saklama davranışı üzerinde olumsuz bir etkisi vardır ve bu etki çalışan refahıyla ilişkilidir" tespitiyle örtüşmektedir.

Sonuç olarak, yapıcı bir çalışma ortamının tesis edilmesi, işgörenlerin fikirlerinin daha fazla alınması, işgörenlerin diğer işler hakkında bilgi sahibi olması, işlerin takım çalışmasını teşvik edecek şekilde tasarlanması (Anand & Hassan 2019), işgörelere arkadaşlık bağlarını kurma fırsatları sunulması ve bu arkadaşlığa destek olunması (He vd., 2022), işgörenlerin adaletsizlik algısına yol açabilecek eylem ve söylemlerden kaçınılması, örgütte bilgi paylaşımının teşvik edilmesi ve kaygıların bertaraf edilmesi gibi yönetsel yaklaşımlarla örgütlerdeki bilgi saklama davranışlarını önemli ölçüde azaltmak mümkün olabilecektir.

Kaynakça

- Abdullah, M. I., Dechun, H., Ali, M., & Usman, M. (2019). Ethical leadership and knowledge hiding: a moderated mediation model of relational social capital, and instrumental thinking. *Frontiers in Psychology*, 10, 2403.
- Anand, P., & Hassan, Y. (2019). Knowledge hiding in organizations: everything that managers need to know. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 33(6), 12-15.
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum, Mahwah Publications.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. California: Sage Publications.
- Harman, H. H. (1967). *Modern factor analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- He, P., Wang, J., Zhou, H., Zhang, C., Liu, Q., & Xie, X. (2022). Workplace friendship, employee well-being and knowledge hiding: The moderating role of the perception of Chaxu climate. *Frontiers in Psychology*, 13, 1036579.
- 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, 115-135.
- Iqbal, O., Ali, Z., & Azam, A. (2022). Exploring the underlying mechanism between perceived injustice and knowledge hiding: An empirical investigation. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 3683-3697.
- Karakuş, G., & Akçakanat, T. (2021). İnsanlar Neden Bilgi Saklar? Örgütlerde bilgi saklama davranışı üzerine bir inceleme. *Turkish Studies-Social Sciences*, 16(3), 1081-1102.
- Kibaroglu, G. G., & Tosun, B. Building Trust Bridges: Mediating Role of Trust in Social Undermining's Impact on Job Crafting in Blue-and White-Collar Workforces. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4, 26-45.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kürü, S. A., & Begenirbaş, M. (2023). Örgütlerde bilgi saklama davranışı ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 10(1), 25-39.
- Li, S., & Wang, B. (2020). Is social justice the superior economic growth model? Comparative analysis on G20 countries. *Cogent Social Sciences*, 6(1), 1760413.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: The Macmillan Company.
- Moin, M. F., Omar, M. K., Ali, A., Rasheed, M. I., & Abdelmotaleb, M. (2024). A moderated mediation model of knowledge hiding. *The Service Industries Journal*, 44(5-6), 378-390.

- Oubrich, M., Hakmaoui, A., Benhayoun, L., Söilen, K. S., & Abdulkader, B. (2021). Impacts of leadership style, organizational design and HRM practices on knowledge hiding: The indirect roles of organizational justice and competitive work environment. *Journal of Business Research*, 137, 488-499.
- Ross, A. (2004). *No-collar: The humane workplace and its hidden costs*. Pennsylvania: Temple University Press.
- Semerci, A. B. (2019). Examination of knowledge hiding with conflict, competition and personal values. *International Journal of Conflict Management*, 30(1), 111-131.
- Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1199-1224.
- Shahzad, A., & Mahmood, Z. (2012). The mediating-moderating model of organizational cynicism and workplace deviant behavior: Evidence from banking sector in Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(5), 580-588.
- Song, J., Yang, Z., Zhang, Z., & Huang, Q. (2023). The correlation analysis between organizational justice, knowledge-hiding behaviour and Nurses' innovation ability: A cross-sectional study. *Nursing Open*, 10(8), 5366-5375.
- Wang, W. T., & Hou, Y. P. (2015). Motivations of employees' knowledge sharing behaviors: A self-determination perspective. *Information and Organization*, 25(1), 1-26.
- Xing, S. (2022). Ethical conflict and knowledge hiding in teams: moderating role of workplace friendship in education sector. *Frontiers in Psychology*, 13, 824485.



5. OTURUM

Liderlik

İyiliksever Liderliğin İş Yaşamında Gelecek Zaman Algısına Etkisinde Kişiy e Özgü Esnek Anlaşmaların Aracı Rolü

Dr. İ. İlker ÇİTLİ

İstanbul Medipol Üniversitesi, ihsan.citli@medipol.edu.tr

Doç. Dr. Nihan BİRİNCİOĞLU

Bursa Teknik Üniversitesi, nihan.birincioglu@btu.edu.tr

Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU

Mersin Üniversitesi, hciceklioglu@mersin.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, iyiliksever liderlikle iş yaşamında gelecek zaman algısı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide kişiy e özgü esnek anlaşmaların aracı rolünü incelemektir. Araştırmanın temel varsayımı, Çalışanların refahına önem veren iyiliksever liderlerin çalışanların gelecek zaman algısını olumlu yönde etkilediği ve bu etkinin kişiy e özgü esnek anlaşmalar aracılığıyla gerçekleştiğidir. Çalışma, nicel araştırma yöntemi kullanılarak yürütülmüş olup, araştırma verileri anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Çalışmanın örneklemi, Mersin ilinde turizm sektöründe çalışan 183 katılımcıdan oluşmaktadır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda, kişiy e özgü esnek anlaşmaların, iyiliksever liderlik ile iş yaşamında gelecek zaman algısı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, iyiliksever liderlik stilini benimseyen yöneticilerin çalışanlara esnek uygulamalar sunduğu takdirde, çalışanların iş yaşamlarında daha uzun süre kalacaklarına olan inançlarının arttığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İyiliksever Liderlik, İş Yaşamında Gelecek Zaman Algısı, Kişiy e Özgü Anlaşmalar, Aracılık Etkisi

1. Giriş

İşletmelerde insan kaynaklarına verilen önemin artması ile çalışanların pozitif davranışlarının pekiştirilmesi her geçen gün daha da üzerinde durulan bir konu haline gelmektedir. İş yaşamında gelecek zaman algısı, çalışanların iş yaşamında ne kadar süre daha bulacaklarına dair algılarını biyolojik yaştan bağımsız olarak, psikolojik bir değerlendirme ile ele almaktadır. Buna bağılı olarak, eğer çalışanlar iş yaşamında uzak gelecek zaman algısına sahipseler daha çok bilgi ve performans odaklı hedefler belirleyerek örgütsel çıktılara daha fazla katkı yapma eğilimi göstermektedirler (Cate ve John, 2007). Bu durumda işletmeler açısından arzu edilen bir durumdur.

Bu noktada, liderlik konusu önem kazanmaktadır. Bilindiği üzere yöneticilerin liderlik tarzı işletme performansının artmasında, uzun dönemde hedeflere ulaşılmasında önemli faktörlerden biridir. İyiliksever liderlik, liderin astlarıyla yakın ve sağlam ilişkiler kurmasını ifade etmektedir (Anwar, 2013). Bu liderlik tarzında lider, çalışanlarına ve aile üyelerine karşı kişisel ilgi ve özen göstermektedir (Lu & Hsu, 2015). Çalışanlarına yakın ilgi göstererek, iş yerinde samimi bir atmosfer yaratmaktadır. İyiliksever liderlerin çalışanlara daha iyi hissettirmeleri sayesinde de çalışanların uzun yıllar çalışma ortamında kalacaklarına dair inançlarının güçlenmesi beklenebilir. Ayrıca iyiliksever liderlerin, çalışanlarının hem iş hayatlarında hem de aile yaşamlarında huzurlu ve dengeli olmaları için sarf ettikleri çabadan söz edilmektedir (Cheng & Wang, 2015). Bu misyon göz önüne alındığında, iyiliksever liderlerin çalışanlara kendilerine özgü esnek çalışma çözümleri sunmaları olasıdır.

Bu çalışmada, iyiliksever liderliğin iş yaşamında gelecek zamana dair algıları nasıl şekillendirdiği ve bu etkiye kişiy e özgü esnek anlaşmaların nasıl aracılık ettiği araştırılacaktır. Liderlerin çalışanlarla kurduğu bu özel anlaşmaların, çalışanların iş yaşamlarındaki geleceğine dair algılarını güçlendirip güçlendirmediği ele alınacaktır. Araştırmanın temel amacı, iyiliksever liderliğin çalışanın iş yaşamında gelecek zaman algısı üzerindeki psikolojik etkilerini derinlemesine anlamak ve iyiliksever liderliğin çalışanların geleceğe dair bakış açılarına ne gibi katkılar sunduğunu ortaya koymaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İş yaşamında gelecek zaman algısı

İş yaşamında gelecek zaman algısı, bireylerin kariyer bağlamında geleceğini nasıl algıladıklarını ifade etmektedir (Henry, 2017). Carstensen (2006), tarafından kavramsallaştırılan gelecek zaman algısı esnek, bilişsel-motivasyonel ve yaşla ilişkili ve zaman içinde değişime açık olarak ifade edilmektedir. Carstensen (2006), gelecek zaman algısını tek boyutlu bir yapı olarak ele alırken, Zacher ve Frese (2009) kavramı çalışma yaşamına taşımış ve iki boyutlu yapıya dikkat çekmişlerdir. Zacher (2013) modeli daha da geliştirerek iş yaşamında gelecek zaman algısının olanaklara odaklanma, kalan süreye odaklanma ve sınırlamalara odaklanma olmak üzere üç boyutlu bir yapıya sahip olduğunu öne sürmüştür. Bu çalışmada bu boyutlardan gelecekteki olanaklara odaklanma alt boyutu üzerinde durulmuştur. Çünkü iyiliksever liderler, çalışanlarının huzuru ve iyiliği için olanaklar yaratmakta ve kendilerine çeşitli fırsatlar sunabilmektedirler. Fırsatlara odaklanan bireylerin ise, geleceğini daha olumlu algılama ve örgüt için pozitif davranışlara yönelme ihtimalleri artmaktadır.

Çalışanlar çeşitli kişi veya uygulamaların etkisiyle daha yüksek performans gösterebilmekte, örgüt iklimine pozitif katkılar yapabilmekte ve örgütlerini bir adım öteye taşıyabilmektedirler. Çalışanların iş yaşamında gelecek zaman algılarının uzak ya da yakın olması buna bağılı olarak gösterecekleri davranışları açıklamaktadır. İş yaşamında uzak gelecek zaman algısına sahip çalışanlar genellikle daha performans odaklı olup, bilgi odaklı davranışlara ağırlık verirken; yakın gelecek zaman

algısına sahip çalışanlar iş yaşamında daha sosyal hedefler belirleyerek davranışlarını da o yönde şekillendirmektedirler (Carstensen, 2006).

2.2. İyiliksever liderlik

Liderlik, en genel tanımıyla “bir grup insanı belirlenen amaçlar etrafında bir araya getirmek, bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirmek ve bunları gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi ve yeteneklerin toplamı” şeklinde ifade edilmektedir (Eren, 2015). Diğer bir ifadeyle, liderlik, bir örgütün gelecekteki hedeflerini tanımlayıp, bu hedefleri çevresindekilere etkili bir şekilde aktararak, insanları belirlenen vizyon ve misyon doğrultusunda harekete geçirebilme becerisidir (Sur, 2013). Bununla birlikte, birçok liderlik tarzı gündeme gelmektedir ve bunlardan biri de paternalist (babacan) liderliktir. Babacan liderlik, ahlakilik, otoriterlik boyutlarının yanında iyilikseverlik boyutuyla babacanlığı iyilikseverlikle de birleştiren bir liderlik tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır (Aycan, 2006; Cheng, Chou, Wu, Huang & Farh, 2004; Farh & Cheng, 2000). Paternalist liderliğin iyilikseverlik boyutu (Aycan, 2006), liderin astlarının kişisel ve ailevi refahına bireyselleştirilmiş, bütüncül bir ilgi göstermesini ifade etmektedir. Bunun yanında, kişileri kontrol etme amacıyla karşılıksız itaat bekleme (otoriter), ve ahlaki yol gösterme amaçlarını ifade eden ahlak boyutu da bulunmaktadır. Bu çalışmada, paternatistik liderliğin iyilikseverlik boyutuna odaklanılmıştır çünkü kültürel özelliklerle oldukça ilişkili olan bu liderlik türünde lider, çalışanlarının kişisel ve ailesel bütünlüğünü sağlamaları ve huzurlu olmaları bağlamında bir kaygı taşımaktadır (Cheng & Wang, 2015). İyiliksever liderler çalışanları ile özel olarak ilgilenir ve dostça bir çalışma ortamı oluşturur. Bu durum sosyal değişim teorisi ile de açıklanabilmektedir. Bulunduğu iş ortamında huzurlu olan çalışanların memnuniyetlerinin verimlilik ve performans artışı çıktıları olması beklenmektedir (Anwar, 2013). Ancak burada çalışanın bu durumu bir olanak olarak algılaması ve iş yaşamında uzak gelecek zaman algısına sahip olması beklenir.

2.3. Kişiyeye özgü anlaşmalar

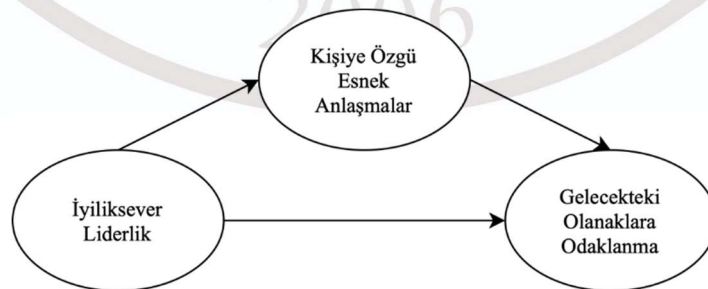
Kişiyeye özgü anlaşmalar (idiosyncratic deals, i-deals) Rosen vd. (2013) tarafından, görev ve iş sorumlulukları, program esnekliği, lokasyon esnekliği ve finansal esneklik olmak üzere dört boyutlu olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmada program ve lokasyon esnekliği boyutlarına odaklanılmıştır. Yüksek kaliteli bir lider-üye etkileşim ilişkisinin, program esnekliği anlaşmalarını elde etme olasılığını artırdığına ilişkin bulgular mevcuttur (Hornung ve diğerleri, 2014; Rosen ve diğerleri, 2013). Lokasyon esnekliği anlaşmaları ise başta iş yaşam dengesinin sağlanması bağlamında, çalışanların aile bireyleri ile daha fazla vakit geçirmelerinin sağlanması, yolculuk sürelerinin azalması vb. sebeplerle çalışanın kendisini daha değerli hissetmesini sağlamaktadır (Rosen vd., 2013).

Tüm bu anlatılanlardan yola çıkarak, iş yaşamında liderlerin tutum ve davranışlarının, çalışanların performansı, iş doyumunu ve genel iş yaşamı deneyimleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu savunulabilir. Bu bağlamda, iyiliksever liderler, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar elde edilmesine katkı sağlar. Bu türden bir liderlik, çalışanların iş yaşamındaki belirsizliklere daha dayanıklı olmalarını, geleceğe yönelik umutlu bir perspektif geliştirmelerini ve bu sayede iş performanslarının artmasını sağlar. Ancak iyiliksever liderliğin iş yaşamında gelecek zamana dair algılar üzerindeki etkisini tam olarak anlamak için, bu etkinin arkasındaki dinamiklerin incelenmesi gerekir. Bu noktada, kişiyeye özgü anlaşmalar (idiosyncratic deals), yani lider ile çalışan arasında yapılan, her bireyin kendine has ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillenen kişiyeye özgü esnek anlaşmalar devreye girmektedir. Bu tip anlaşmalar, çalışanların iş yaşamında daha fazla anlam bulmalarını, bireysel hedefleri ile örgütsel hedefler arasında köprü kurmalarını ve böylelikle iş yaşamında daha uzun sürelerinin olduğuna dair algılarının gelişmesine katkı sağlayabilir. Böylelikle, iyiliksever liderlerin, çalışanlara program ve lokasyon esnekliği sağlamaları halinde çalışanların iş yaşamında uzak gelecek zaman algısına sahip olmaları beklenmektedir. Sayılan sebeplerle bu çalışmanın hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H₁: İyiliksever liderliğin gelecekteki olanaklara odaklanma üzerindeki etkisine kişiyeye özgü esnek anlaşmalar aracılık etmektedir.

3. Yöntem

Bu çalışmada, nicel araştırma paradigması benimsenmiş ve veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizi için R programlama dili (R Core Team, 2013) ve PROCESS makrosu (Hayes, 2017) kullanılmıştır. Giriş ve kavramsal çerçeve bölümünde tartışılan kavramlar doğrultusunda oluşturulan araştırma modeline **Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.**’de yer verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

3.1 Ölçme Araçları

İyiliksever liderliği ölçmek amacıyla Chen Cheng vd., (2004) tarafından geliştirilen Babacan (Paternalistic) Liderlik Ölçeğinin iyilikseverlik (Benevolence) boyutu kullanılmıştır. Orjinal ölçek 11 maddeden oluşmakta olup, iyilikseverlik boyutunun güvenilirlik katsayısı (Cronbah's α) katsayısı 0,94 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Erol ve Senturk (2018), tarafından gerçekleştirilmiştir. Uyarlama çalışmasında iyiliksever liderlik boyutunun (Cronbah's α)

katsayısı 0,93 olarak hesaplanmıştır. İyiliksever liderlik boyutu, tek başına toplam varyansın %44'ünü açıklamaktadır. Türkçeye adapte edilmiş ölçekten bir örnek madde olarak, "Ne zaman zor durumda kalsam yöneticim bana yardım eder." ifadesi verilebilir. Çalışmada, ölçek maddeleri orijinal formuna uygun olarak 5'li Likert ölçeği ile puanlanmıştır.

Kişiyi özgü esnek anlaşmaları ölçmek amacıyla, Rosen vd., (2013) tarafından geliştirilen, Kumral, (2022) tarafından Türkçeye uyarlanan Kişiyi Özgü Anlaşmalar Ölçeği kullanılmıştır. Orijinal ölçek, iş ve göreve ilişkin sorumluluklar, program esnekliği, lokasyon esnekliği ve finansal teşvikler boyutlarından oluşmaktadır. Orijinal ölçeğin esneklik boyutlarının güvenilirlik katsayıları (Cronbah's α); program esnekliği için 0,78, lokasyon esnekliği için 0,89 olarak hesaplanmıştır. Türkçeye uyarlama çalışmasında güvenilirlik katsayıları (Cronbah's α) program esnekliği için 0,87, lokasyon esnekliği için 0,86 olarak hesaplanmıştır. Aynı ölçeğin bir başka uyarlama çalışmasında ise, esneklik tek boyut altına faktörleşmiş ve güvenilirlik katsayısı (Cronbah's α) .83 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ölçeğin orijinal faktör yapısıyla aynı faktör yapısını gösterdiği için Kumral (2022), tarafından uyarlanan versiyondaki esneklik maddeleri kullanılmıştır. Örnek bir madde olarak "Kendi isteğim doğrultusunda, yöneticim çalışma saatlerimi belirlerken iş dışı taleplerim ile de uyumlu olmasını sağlar." verilebilir. Ölçekteki maddeler, orijinal formuna uygun olarak 5'li Likert ölçeği ile puanlanmıştır.

Gelecekteki olanaklara odaklanmayı ölçmek amacıyla (Zacher, 2013) tarafından geliştirilen ve Birincioğlu (2024) tarafından Türkçeye uyarlama çalışması yapılan İş Yaşamında Gelecek Zaman Algısı Ölçeğinin gelecekteki olanaklara odaklanma boyutu kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin ilgili boyutunun güvenilirlik katsayısı (Cronbah's α) 0,92 olarak hesaplanmıştır. Türkçeye uyarlama çalışmasında ise güvenilirlik katsayısı (Cronbah's α) 0,73 olarak hesaplanmıştır. Kullanılan maddelere bir örnek olarak, "İş yaşamımda gelecekte beni birçok fırsat bekliyor." ifadesi verilebilir. Ölçekteki maddeler, orijinal formuna uygun olarak 5'li Likert ölçeği ile puanlanmıştır.

3.2 Örneklem

Bu araştırmada kolayda örneklem yöntemiyle veri toplanmıştır. Veri toplamak amacıyla Mersin ilinde bulundan üç otele anket formları 2024 ağustos ayında dağıtılmıştır. Geri dönen 219 anketten hatalı doldurulan 36 anket araştırma dışı bırakılarak 183 anket ile analizler yapılmıştır. Örneklemeye ilişkin demografik bulgulara Tablo 3'de yer verilmiştir.

Tablo 3. Örneklemeye ilişkin demografik bulgular

	Frekans ()	Yüzde (%)	Küm. %	Ortalama (x̄)	Standart Sapma(s)	Min.	Max.
Yaş	183			33,8	8	21	59
Cinsiyet							
Kadın	45	24,5	24,5				
Erkek	138	75,5	100,0				
Medeni durum							
Bekar	103	56,2	56,2				
Evli	80	43,7	100,0				
Eğitim Durumu							
Lise	38	20,7	20,7				
Lisans	118	64,4	85,2				
Y. Lisans	27	14,7	100,0				
Deneyim							
1-5 yıl	24	13,1	13,1				
6-10 yıl	80	43,7	56,8				
11-15 yıl	41	22,4	79,2				
15-20 yıl	24	13,1	92,3				
+20 yıl	14	7,6	100,0				
Çalışan sayısı							
10-49	71	38,7	38,7				
50-250	112	61,2	100,0				

Tablo 3'de görüleceği üzere, örneklemde yer alan bireylerin yaşları 21 ile 59 arasında değişmekte olup yaş ortalaması 33, standart sapması ise 8'dir. Katılımcıların 45'i (%25) kadın, 138'i (%75) erkektir. 103 (%56) katılımcı bekar, 80 (%43) katılımcı evlidir. 38 (%21) katılımcı lise ya da daha düşük eğitim düzeyine, 118 (%64) katılımcı lisans, 27 (%14) katılımcı ise yüksek lisans derecesine sahiptir. Katılımcıların 24'ü (%13,1) 1-5 yıl, 80'i (%43,7) 6-10 yıl, 41'i (%22,4) 11-15 yıl, 24'ü (%13,1) ve 14'ü (%8) ise 20 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. 71 (%38) katılımcı 10-49 çalışan sayısına sahip küçük ölçekli turizm işletmelerinde, 112 (%62) katılımcı ise 50-250 çalışan sayısına sahip orta ölçekli turizm işletmelerinde çalışmaktadır. Demografik veriler bir bütün olarak değerlendirildiğinde katılımcıların erkek ağırlıklı, genellikle lisans mezunu ve 6-10 yıl çalışma deneyimine sahip turizm çalışanlarından oluştuğu yorumu yapılabilir.

4. Bulgular

4.1 Veri Toplama Araçlarının Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Çalışmada kullanılan ölçme araçlarının yapı geçerliğini sınamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmış ve açıklanan ortalama varyans (AVE) ile açıklanan toplam varyans (VE) değerleri hesaplanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla da sırasıyla Cronbach alfa (α) ve bileşik güvenilirlik katsayıları (CR) hesaplanmıştır. Ölçeklere ilişkin bulgulara Tablo 4'de yer verilmiştir.

Tablo 4. Geçerlik ve güvenilirliğe ilişkin bulgular

Uyum Katsayıları	İyiliksever Liderlik	Esnek kişisel Anlaşmalar	Gelecek Z. Algısı	Eşik Değer
Ki-kare (χ^2)	53,62***	10,58**	4,90	
Serbestlik derecesi (sd)	9	4	2	
χ^2 /sd	5,95	2,65	2,45	≤ 5 (Kline, 2011)
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,99	0,99	0,99	≥ 0,90 (Hu ve Bentler, 1999)
Karşılaştırmalı Uyum İ. (CFI)	0,92	0,98	0,99	≥ 0,90 (Hu ve Bentler, 1999)
Tucker-Lewis İ. (TLI)	0,86	0,97	0,97	≥ 0,90 (Hu ve Bentler, 1999)
Normlaştırılmış Uyum İ. (NFI)	0,90	0,98	0,98	≥ 0,90 (Kline, 2011)
Artımsal Uyum İ. (IFI)	0,92	0,98	0,99	≥ 0,90 (Hu ve Bentler, 1999)
Yaklaşık Hata Kare Kökü (RMSEA)	0,16	0,09	0,08	≤ 0,08 (Hu ve Bentler, 1999)
Std. Hata Kare Kökü (SRMR)	0,05	0,04	0,02	≤ 0,08 (Hu ve Bentler, 1999)
AVE	0,54	0,77	0,50	≥ 0,50 (Hair vd., 2014)
VE	0,55	0,50	0,50	≥ 0,50 (Hair vd., 2014)
Cronbach's α	0,87	0,82	0,79	≥ 0,70 (George ve Mallery, 2003)
CR	0,87	0,89	0,78	≥ 0,70 (Hair vd., 2014)

Not. AVE: açıklanan ortalama varyans, VE: açıklanan varyans, CR: bileşik güvenilirlik, $p < 0.05$ *, $p < 0.01$ **, $p < 0.001$ için *** İyiliksever Liderlik Ölçeği'ne yapılan ilk doğrulayıcı faktör analizi sırasında modifikasyon indeksleri incelenmiştir. Yeterli faktör yükü göstermeyen, diğer faktörlere yüklenen veya çoklu doğrusal ilişki sergileyen maddeler (6., 7., 9., 10. ve 11. maddeler) ölçekten çıkarılmıştır. Kalan altı maddeyle (1., 2., 3., 4., 5. ve 8. maddeler) yeniden doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 2'de yer verilmiştir. Tablo 2'de görüldüğü üzere ölçek, GFI, CFI, NFI, IFI ve SRMR indeksleri bakımından kabul edilebilir uyum sağlanmıştır. Ölçeğin açıklanan ortalama varyans (AVE) değeri 0,54, toplam açıklanan varyans (VE) değeri ise 0,55 olarak hesaplanmıştır. Cronbach alfa katsayısı ve bileşik güvenilirlik katsayısı (CR) 0,87 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ışığında ölçeğin, geçerli bir ölçme aracı olduğu yorumu yapılabilir.

Kişiyi özgü esnek anlaşmaları ölçmek amacıyla program ve lokasyon esnekliği boyutları kullanılmıştır. Orijinal ölçeğin iki boyutlu yapısı kullanılarak gerçekleştirilen ilk doğrulayıcı faktör analizinde, modifikasyon indeksleri ve faktör yük değerleri incelenmiştir. Orijinal ölçekteki boyut yapısının uyum göstermemesi nedeniyle, söz konusu maddelerle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Keşfedici faktör analizi sonuçları, program esnekliği boyutunda yer alması gereken 9. maddenin (Hastalık ve yasal izinler dışında, yöneticim kişisel işlerimi tamamlayabilmem için bana izin verir.) lokasyon esnekliği boyutunda yer aldığını göstermiştir. Bu faktör yapısına dayanarak doğrulayıcı faktör analizi yeniden gerçekleştirildiğinde, uyum indekslerinde önemli bir düzelme gözlemlenmiştir. Bu durumun, lokasyon esnekliği boyutundaki maddelerin "izin alırım/izin verir" şeklinde ifade edilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ölçek bu haliyle χ^2 /sd, GFI, CFI, NFI, IFI, SRMR bakımından kabul edilebilir uyum göstermiştir. Ölçeğin açıklanan ortalama varyans (AVE) değeri 0,77, toplam açıklanan varyans (VE) değeri ise 0,50 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, ölçeğe ilişkin Cronbach alfa katsayısı 0,82, bileşik güvenilirlik katsayısı (CR) ise 0,89 olarak belirlenmiştir. Bu değerler doğrultusunda, ölçeğin geçerlik kriterlerini karşıladığı sonucuna varılabilir.

Gelecekteki olanaklara odaklanma ölçeğinin orijinal faktör yapısına uygun olarak gerçekleştirilen ilk doğrulayıcı faktör analizinde, ölçeğin dört maddeli yapısının iyi uyum gösterdiği tespit edilmiştir. Tablo 2'de görüldüğü üzere, χ^2 /sd, GFI, CFI, TLI, NFI, IFI, RMSEA ve SRMR indeksleri bakımından kabul edilebilir uyum sağlanmıştır. Ölçeğin açıklanan ortalama varyans (AVE) değeri ve toplam açıklanan varyans (VE) değeri 0,50 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, ölçeğe ilişkin Cronbach alfa katsayısı 0,79 ve bileşik güvenilirlik katsayısı (CR) 0,78 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler ışığında, ölçeğin geçerlik kriterlerini karşıladığı sonucuna varılabilir.

4.2 Hipotez Testine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezi, Hayes (2017), tarafından geliştirilen PROCESS makrosunda model 4 secilerek test edilmiştir. Bu yöntem doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri hesaplayabilme kapasitesi nedeniyle tercih edilmiştir. Analizlere ilişkin bulgulara Tablo 5'de yer verilmiştir.

Tablo 5. Hipotez testine ilişkin bulgular

	Beta (β)	Standart Hata	z	p	%95 CI (Alt)	%95 CI (Üst)
Doğrudan etki						
İL → GFO	0,233	0,056	4,154	***	0,123	0,344
KÖEA → GFO	0,164	0,055	2,975	**	0,056	0,272
İL→KÖEA	0,395	0,069	5,697	***	0,259	0,531
Dolaylı etki						
İL→KÖEA→GFO	0,065	0,025	2,637	**	0,017	0,113
Toplam etki						
İL→GFO	0,298	0,053	5,626	***	0,194	0,402

Not. İL: İyiliksever liderlik, GFO: Gelecekteki olanaklara odaklanma, KÖEA: Kişiyi özgü esnek anlaşmalar, $p < 0.05$ *, $p < 0.01$ **, $p < 0.001$ için ***

Tablo 5’de görüleceği üzere iyiliksever liderliğin, gelecekteki olanaklar odaklanma üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir ($\beta = 0,233$, $p < ,001$). Benzer şekilde, kişiyi özgü esnek anlaşmaların da gelecekteki olanaklara odaklanma üzerinde anlamlı ve doğrudan bir etkisi bulunmaktadır ($\beta = 0,164$, $p = ,003$). Ayrıca, iyiliksever liderlik kişiyi özgü esnek anlaşmalar üzerinde de doğrudan ve anlamlı bir etkiye ($\beta = 0,395$, $p < ,001$) sahiptir.

Dolaylı etkiler bölümünde, kişiyi özgü esnek anlaşmaların iyiliksever liderlik ile gelecekteki olanaklara odaklanma arasındaki aracılık etkisi ($\beta = 0,065$, $p = ,008$) anlamlı bulunmuştur. Bununla birlikte iyiliksever liderliğin gelecekteki olanaklara odaklanma üzerindeki toplam etkisi de ($\beta = 0,298$, $p < ,001$) anlamlıdır.

Bu bulgular ışığında araştırma hipotezi (H_1 : İyiliksever liderliğin gelecekteki olanaklara odaklanma üzerindeki etkisine kişiyi özgü esnek anlaşmalar aracılık etmektedir.) kısmen doğrulanmıştır. İyiliksever liderliğin, gelecekteki olanaklara odaklanma üzerindeki etkisinde kişiyi özgü esnek anlaşmaların kısmi aracılık rolü vardır.

5.Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonucunda iyiliksever liderliğin bireylerin gelecekteki olanaklara yönelik algılarını hem doğrudan hem de kişiyi özgü anlaşmalar aracılığıyla etkilediğine dair ampirik bulgulara ulaşılmıştır. Bu bağlamda, araştırmanın değişen dünyada iyiliksever liderliğin ve kişiyi özgü anlaşmaların, çalışanların gelecek kariyer planlamaları üzerindeki etkisini ortaya koyması bakımından literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İyiliksever liderlik ve kişiyi özgü esnek anlaşmaların, bireylerin gelecekteki olanaklara odaklanması üzerindeki etkisi uygulayıcılar açısından da önem arz etmektedir. Özellikle turizm gibi yoğun tempolu sektörlerde, çalışanların gelecekteki kariyerlerine yönelik olumlu tutumlar geliştirmesinin, çalıştıkları kurumlar için de olumlu sonuçlar doğurabileceği düşünülmektedir.

Son olarak, her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Öncelikle araştırma, nicel yöntemle yürütüldüğü için nitel ya da deneysel yöntemlerle yürütülecek benzer çalışmalar, kavramlar arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca araştırmanın örnekleme, Mersin ilinde turizm sektöründe çalışan bireylerden oluşmaktadır. Benzer araştırmaların farklı sektörlerde ve örnekleme gruplarıyla tekrarlanması, sonuçların genellenebilirliği açısından önemlidir.

Kaynakça

- Anwar, H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employees’ outcome–A study on the banking sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management*, 7(6), 109-115.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards conceptual refinement and operationalization. *Indigenous and cultural psychology: Understanding people in context* (ss. 445-466). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/0-387-28662-4_20
- Birincioğlu, N. (2024). İş yaşamında gelecek zaman algısı ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlik çalışması. *ETÜ Sentez İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13, Article 13. <https://dergi.erkurum.edu.tr/iibf/article/view/120>
- Carstensen, L. L. (2006). The influence of a sense of time on human development. *Science*, 312(5782), 1913-1915. <https://doi.org/10.1126/science.1127488>
- Cate, R. A., ve John, O. P. (2007). Testing models of the structure and development of future time perspective: Maintaining a focus on opportunities in middle age. *Psychology and Aging*, 22(1), 186-201. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.22.1.186>
- Cheng, B.-S., Chou, L.-F., Wu, T.-Y., Huang, M.-P., ve Farh, J.-L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 89-117. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00137.x>
- Cheng, M.-Y., ve Wang, L. (2015). The mediating effect of ethical climate on the relationship between paternalistic leadership and team identification: A team-level analysis in the chinese context. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 639-654. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2189-5>
- Eren, E. (2015). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erol, E., ve Senturk, I. (2018). Paternalistic leadership scale turkish adaptation a validity -reliability study. *International Journal of Educational Methodology*, 4(4), 267-285. <https://doi.org/10.12973/ijem.4.4.267>
- Farh, J.-L., ve Cheng, B.-S. (2000). *A cultural analysis of paternalistic leadership in chinese organizations* (ss. 84-127). https://doi.org/10.1057/9780230511590_5

- George, D., ve Mallery, P. (2003). *Spss for windows step-by-step: A simple guide and reference, 14.0 update* (7. bs). Allyn & Bacon.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis. Polymers* (7. bs). Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.3390/polym12123016>
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression based approach. İçinde Methodology in the Social Sciences* (2. bs). The Guilford Press.
- Hornung, S. (2018). *Idiosyncratic Deals at Work: A Conceptual and Empirical Review. İçinde M. Bilgin, H. Danis, E. Demir, ve U. Can (Ed.), University of Innsbruck* (WOS:000679398800018; C. 8, Sayı 1, ss. 265-281). https://doi.org/10.1007/978-3-319-67913-6_18
- Hu, L., ve 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. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3. bs). Guilford Publications.
- Kumral, T. (2022). *Kişiyi özgü sözleşmeler imzalayanların performans ve yaratıcılıkları üzerinde lider üye etkileşimi, grup üye etkileşimi ve örgütsel desteğin rolü* [Doctoral dissertation]. Marmara Üniversitesi.
- Lu, F. J.-H., ve Hsu, Y. (2015). *The interaction between paternalistic leadership and achievement goals in predicting athletes' sportspersonship. Kinesiology*, 47(1), 115-122.
- R Core Team. (2013). *R: A Language and Environment for Statistical Computing* [Software]. R Foundation for Statistical Computing.
- Rosen, C. C., Slater, D. J., Chang, C.-H. (Daisy), ve Johnson, R. E. (2013). *Let's make a deal: Development and validation of the ex post i-deals scale. Journal of Management*, 39(3), 709-742. <https://doi.org/10.1177/0149206310394865>
- Tang, Y., ve Hornung, S. (2015). *Work-family enrichment through I-Deals: Evidence from Chinese employees. Journal Of Managerial Psychology*, 30(8), 940-954. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2013-0064>
- Zacher, H. (2013). *Older job seekers' job search intensity: The interplay of proactive personality, age and occupational future time perspective. Ageing & Society*, 33(7), 1139-1166. <https://doi.org/10.1017/S0144686X12000451>
- Zacher, H., ve Frese, M. (2009). *Remaining time and opportunities at work: Relationships between age, work characteristics, and occupational future time perspective. Psychology and aging*, 24, 487-493. <https://doi.org/10.1037/a0015425>

Dönüşümcü Liderliğin Öğrenen Örgüt Üzerindeki Etkisinde Değişime Açıklık ve Yenilikçi İş Davranışlarının Rolü

Dr. Öğr. Üyesi Bumin Çağatay AKSU
İstanbul Gelişim Üniversitesi, bcaksu@gelisim.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın amacı dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisinde değişime açıklık ve yenilikçi iş davranışlarının düzenleyici rolünü tespit etmektir. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklem grubunu Türkiye'deki üniversitelerde çalışan 228 akademisyen oluşturmaktadır. Verilerin analizinde SPSS, AMOS ve HAYES paket programları kullanılmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerinde pozitif orta şiddetli ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yenilikçi iş davranışları; dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki pozitif etkisini artırıcı anlamlı bir düzenleyici etki gösterirken; değişime açıklığın ise dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisinde düzenleyici bir rolü olmadığı tespit edilmiştir. .

Anahtar Kelimeler: Öğrenen Örgüt, Dönüşümcü Liderlik, Yenilikçi İş Davranışları, Değişime Açıklık

1. Giriş

21. yy ın iş hayatında globalleşme ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle işletmeler; sürekli bir değişim ve dönüşüm süreci içerisinde bulunmaktadır. Sürdürülebilir rekabet avantajı ve uzun vadeli yüksek karlılık sağlamak isteyen işletmeler sürekli olarak değişim ve dönüşümlere adapte olmalı ve hatta bu değişim ve dönüşümlere öncülük etmelidirler. Değişim ve dönüşümlere öncülük edebilmek ise ancak bilgiyi doğru işleme ve kullanma ve beşeri sermayenin bu yöndeki becerikliliğiyle mümkün olabilmektedir. Çalışanları bilgiyi edinme, bilgi işleme ve bilgiyi kullanma noktasında en fazla harekete geçiren örgüt yapılarından birinin ise bilgiyi merkezine alan öğrenen örgütler olduğu söylenilebilir.

İşletmelerde bilgi işleme ve kullanma süreçlerinde yöneticiler çalışanlarına yol göstermektedirler. Dönüşümcü liderler bu noktada birer değişim ajanı gibi çalışarak işletmelerdeki değişim ve dönüşüm süreçlerinde rehberlik etmektedirler. Ancak liderin dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyebilmesi için öncelikle çalışanların bilgiyi edinmeye ve kullanmaya hazır olması gerekmektedir. Bu noktada dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt özelliklerine nasıl bir katkı sağlayıp etkide bulunabileceği önem taşımaktadır. Liderin dönüşümcü özelliklerinin yanı sıra çalışanların değişim ve dönüşümler konusundaki tutum ve becerileri öğrenen örgüte ulaşma konusunda önem taşımaktadır. Bu noktada çalışanların yenilikçi iş davranışları ve değişime açıklıklarının dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisindeki rolünü kavrayabilmek örgüt içi stratejiler ve eğitimlerin geliştirilebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Günümüz işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı ve uzun dönemli karlılık gibi ana hedeflerinin beşeri sermayenin entelektüel birikimiyle yakından ilişkili olduğundan günümüzde öğrenen örgütleri anlayabilmek ve lider ve izleyici özelliklerinin öğrenen örgütler üzerindeki etkisini kavrayabilmenin stratejik önem taşıdığı söylenebilir. Bu amaçla araştırmada dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisi araştırılmış ve bu etkide yenilikçi iş davranışları ve değişime açıklığın düzenleyici rolü tespit edilmeye çalışılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik; rol model olma yoluyla izleyenlerinin bireysel liderlik özelliklerini geliştiren, örgüt içinde izleyicilerinin takip edebileceği ortak değerler yaratan ve güven ve vizyon sağlayan liderlik stildir (Kirel, 2001: 47; Dinç, 2020: 111).

Dönüşümcü liderlerin işletmelerdeki temel işlevleri işletme içerisindeki değişim, dönüşüm ve adaptasyon süreçlerinde izleyicilerine öncülük etmek, gelecekteki değişimler için vizyon yaratmak ve bu vizyonu alt kademelere yayarak izleyicilerini harekete geçirmek (Karakaya, 2005: 83), izleyicilerin tutum ve davranışlarında istenir değişimi yaratabilecek yapıyı kurmak, örgütün misyon ve vizyonunu geliştirmek, örgütsel değerlerin bireyler tarafından benimsenmesini sağlayarak kişiler ile örgütün değerlerini uyumlaştırmak (Charbonneau, 2004: 565) olduğu söylenebilir (Fırat ve Yeşil, 2020:43).

Dönüşümcü liderliğin; gelecekte işletmenin varlığını ve gelişimini devam ettirebilecek vizyonu yaratma, izleyicileri motive etme, değişim ve dönüşümü gerçekleştirebilecek yolu çizme ve çalışanları bu yolda ilerleyebilecek şekilde geliştirme gibi özelliklerinin ön plana çıktığı söylenebilir. Dönüşümcü liderliğin bu özelliklerinden hareketle Bass 1990 yılında dönüşümcü liderliğin üç boyutunu idealleştirilmiş etki (karizma), ilham veren motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi olarak ortaya koymuştur (Bass, 1990).

2.2. Öğrenen Örgüt

Öğrenme, kişilerin deneyim ve tecrübeleri sonucunda davranışlarında meydana gelen değişimler biçiminde ifade edilebilir (Altınışik, 2001: 391). İlk kez 1990 yılında Peter Senge tarafından ortaya konan öğrenen örgüt kavramı ise bireylerin ulaşmayı arzuladıkları hedeflerine varmalarını sağlayacak şekilde sürekli olarak kapasitelerini zorladıkları, sınırlarını genişlettikleri, birbirlerinden öğrendikleri ve birbirlerine değer kattıkları (Basım vd., 2009: 32) örgüt tipleridir. Öğrenen örgütlerin temelinde bilgiyi yaratma, işleme ve yayma yer almaktadır. Öğrenen örgütler bilginin oluşturulması, dağıtılması ve paylaşımı ile amaçlara ulaştıracak şekilde istenir davranış değişikliklerini sağlayabilecek dönüşümlerin yaratılabildiği örgütlerdir (Garvin,1993).

Öğrenen örgütler açısından bilginin kullanımı ve bireyler arası sinerji; vizyona ulaşma açısından büyük önem taşımaktadır. Örgütleri vizyonlarına iç paydaşları olan çalışanlar ulaştıracığından; öğrenen örgütlerde temel hedef vizyona ulaştıracak ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacak şekilde çalışan yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi, çalışanların ufuklarının ve motivasyonlarının artırılmasıdır. Bu amaçla da sürekli bir şekilde yeni bilginin aranması, edinilmesi, paylaşımı ve katma değer yaratacak şekilde işlenmesi söz konusudur (Safia ve Ayık, 2022: 68).

Bir örgütün öğrenen örgüt aşamasına gelebilmek için 4 temel öğrenme sürecinden geçmesi gerekmektedir. Bu dört aşama bilen, düşünen anlayan ve öğrenen örgütlerdir. Bilginin edinimi, kullanımı ve paylaşımı sistematik ve bilinçli hale geldikçe örgütler bilen örgütlerden öğrenen örgütlere doğru bir evrim geçirirler (McGill ve Slocum, 1993).

Bilen örgütlerde tek bir en iyi vardır ve yöneticinin görevi çalışanların bu tek en iyiye uyumunu kontrol etmektir (Aybar, 2011). Anlayan örgütlerde insanlara daha fazla önem verildiği ve kurum kültürü ve değerlerin ön plana çıktığı bir örgüt yapılanması söz konusudur. Düşünen örgütlerde ortak değer ve kurum kültürünün yanı sıra bireylerin aksayan yönlerine uyguladıkları düzeltici önlemler söz konusudur. Öğrenen örgütler ise sorunlar ortaya çıkmadan yeni bilgilerle sürekli olarak örgütün kendini geliştirmesi, açık iletişim ve bireyler arası sinerji, bilginin sürekli dağıtımı ve işlenmesi, sınırları ve ufukları geliştirici şekilde zorlamak ve sürekli değişim gerçekleştirmek söz konusudur (Gözübenli ve Şahin, 2014). Bu açıdan öğrenen örgütlerin proaktif örgütler olduğu söylenebilir.

2.3. Yenilikçi İş Davranışları

Yenilikçi iş davranışları örgütsel ve bireysel gelişimi desteklemek üzere yarar sağlamak amacıyla farkındalık içerisinde yeni fikirlerin yaratılması, örgüte yayılması ve uygulanması ile ilgilidir (Töre, 2017: 278). Böylece iç ve dış çevredeki fırsatlar keşfedilerek sürdürülebilirlik sağlanabilecektir.

Yenilikçi iş davranışları sadece yeni bir ürün veya hizmetin yaratılması ile ilgili olmayıp; yeni iş modellerinin oluşturulması, iş yapış usullerinde yeni yöntemlerin benimsenmesi, strateji ve örgüt yapısında değişim mühendisliğine başvurulması (McGuirk vd., 2015); iş süreçlerinde yeni teknolojilerin kullanılması (Sönmez, 2011:5) gibi bir dizi yenilikçi uygulamayı içermektedir.

Yenilikçi iş davranışlarını örgütlerde uygulayacak olan örgütlerde çalışan bireylerdir. Bu nedenle örgütün yenilikçi bir kimlik kazanabilmesi beşeri sermayesinin entelektüel birikimiyle doğrudan ilişkilidir. Çalışanların yenilik yapabilecek kabiliyetleri arttıkça örgütte çalışanların yenilikçi iş davranışları artar ve bu durum da örgütlerin yenilikçi iş süreçlerine ulaşmasını sağlar (Derin, 2017: 68).

Yenilikçi üç davranışlarının üç temel boyutu bulunmaktadır. Bu temel boyutlar düşünceyi geliştirme, düşünceyi teşvik etme ve düşünceyi gerçekleştirmektir (Scott ve Bruce, 1994). Yeniliğin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle iş görenlerin örgüt açısından yenilik gerektiğini kavraması bir başka ifade ile örgütte yenilik gerektiren problemler olduğunu benimsemesi gerekmektedir. Daha sonra bu yenilikçi fikri örgüt içinde uygulamaya sokabilecek şekilde örgütte yenilikçi düşünceyi teşvik edici bir ortam bulunmalıdır. Son aşamada ise yeniliğe inanan ve örgütsel desteği ve teşvikleri gören çalışanların yenilikçi fikirlerini uygulamaya geçirmesi yer almaktadır (Turek, 2012: 73; Tekin ve Akgemci, 2019: 1678).

2.4. Değişime Açıklık

Örgütsel değişim, değişim iç ve dış çevre koşullarına bağlı olarak, örgütsel verimlilik ve etkinliği arttırmak üzere örgütün bütününde ve fonksiyonlarında zamanın ve koşulların özelliklerine göre sistematik bir şekilde başarıya ulaştıracak şekilde adapte edici değişim ve dönüşümlerin gerçekleştirilmesidir (Çağlar, 2014: 98).

“Örgütsel değişim geleceğe yönelik olarak bilinçli olarak yapılan, örgütün unsurları arasında güçlü bir güven, destek ve iletişim sağlayan, sorunların proaktif olarak ele alınmasını sağlayan, örgüt üyeleri ve sistemleri arasında sinerji ortaya çıkaran dönüşümler bütünü olarak ele alınabilir (Töremen, 2002:187).

Örgütlerdeki değişim çalışanlardan bağımsız olarak düşünülemez zira örgütlerde değişimi gerçekleştirecek olan bireylerdir. Örgütlerde değişim ancak değişime her açıdan hazır olan (bilişsel, duygusal ve zihinsel olarak), değişimi benimseyen ve değişimi destekleyen bireyler (Bozbayındır ve Alev, 2018: 298) ve onları oluşturduğu kurum kültürü ve sinerji sayesinde gerçekleştirilebilir.

2.5. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezlerin Oluşturulması

Örgütlerin öğrenen örgütler şeklinde evrilmesinin merkezinde bilgiyi edinme, paylaşma ve uygulama süreçleri yer almaktadır. Örgütler sistematik bir şekilde gelişimlerini sağlayacak bilgiyi sürekli olarak edinip, örgüt kademelerine yaydıkça ve iş süreçlerine uyguladıkça öğrenen örgüt haline gelmektedirler. Bu doğrultuda dönüşümcü liderlerin işletmelerin değişim ve dönüşümünde öncü rol üstlenmesi, vizyon yaratma ve rehberlik etme gibi özelliklerinin öğrenen örgüt yapısına ulaşmada önem taşıdığı düşünülebilir. Özellikle dönüşümcü liderliğin üç alt boyutu olan idealleştirilmiş etki (karizma), ilham veren motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi boyutları bilgiyi işleme, yayma ve içselleştirme noktasında öğrenen örgüt ile bağdaştırılabilir. İki değişken arasındaki ilişki literatürdeki öğrenme teorisine dayandırılabilir. Bu doğrultuda araştırmanın ilk hipotezi oluşturulmuştur.

H1: Dönüşümcü liderlik öğrenen örgüt yapısını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Örgütlerin öğrenen örgüt yapısına ulaşabilmeleri kendisini oluşturan çalışanlarının bilgiye bakış açısı ile yakından ilişkilidir. Bu doğrultuda örgüt içerisindeki çalışanların değişime açıklık düzeyleri ve örgüt içerisinde uyguladıkları yenilikçi iş davranışlarının değişim, dönüşüm ve öğrenmeyle yakından olan ilişkisinin öğrenen örgüt ile ilişkilendirilebileceği düşünülebilir. Sistem yaklaşımına göre genel sistemin başarısı alt sistemlerin başarısına bağlıdır. Bu noktada örgüt bir genel sistem ve çalışanlar bu sistemin alt sistemleri olarak düşünüldüğünde çalışanların değişim ve dönüşüme olan bakış açıları öğrenen örgütün başarısı üzerinde arttırıcı ya da azaltıcı bir etkiye sahip olabilir. Bu doğrultuda öğrenen örgütlerin başarısının hem örgüte rehberlik eden liderin hem de örgütte yer alan izleyicilerin özelliklerine bağlı olduğu söylenebilir. Dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisinde örgütün parçası olan çalışanların özellikleri öğrenen örgüte evrilme sürecinin başarısını destekleyici ya da önleyici rol üstlenebilir. Bu doğrultuda araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezleri oluşturulmuştur.

H2: Değişime açıklık; dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynamaktadır.

H3: Yenilikçi iş davranışları; dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisinde düzenleyici rol oynamaktadır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisini tespit etmek ve yenilikçi iş davranışları ve değişime açıklığın bu etkideki düzenleyici rolünü belirleyebilmektir. Bu doğrultuda Türkiye'deki üniversitelerde çalışan 285 akademisyen çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır.

3.2. Veri Toplama Yöntemi

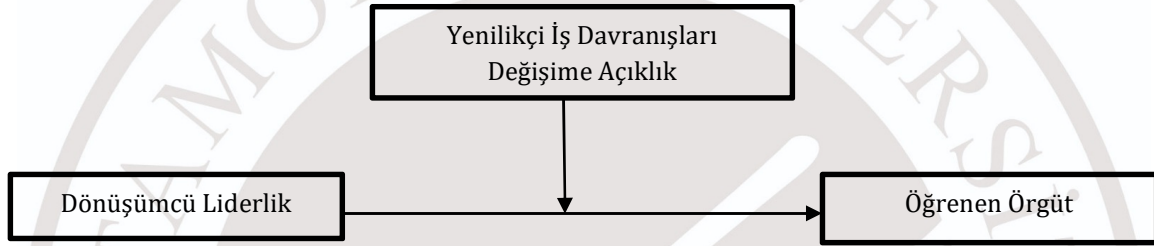
Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında dönüşümcü liderliği ölçmek için Berger vd. (2012) tarafından geliştirilen, Okan ve Okan'ın (2021) Türkçe'ye uyarladığı 8 maddelik ve tek boyutlu dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Öğrenen örgütü ölçmek için Çetin ve Baydar tarafından 2021 yılında geliştirilen 16 madde ve 3 alt boyuttan oluşan örgütsel öğrenme ölçeği kullanılmıştır. Yenilikçi iş davranışlarını ölçmek amacıyla De Jong ve Den Hartog (2010) tarafından geliştirilen ve Vural (2023) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 10 soru ve 2 alt boyuttan oluşan Yenilikçi iş davranışları ölçeği kullanılmıştır. Değişime açıklığı ölçmek için ise Çalışkan (2022) tarafından geliştirilen 6 soru ve tek alt boyuttan oluşan örgütsel değişime açıklık ölçeği kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Türkiye'de çalışan akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup araştırmaya katılan 228 akademisyen araştırmanın örneklem grubunu oluşturmuştur.

3.4. Araştırmanın Modeli

Dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisini ve yenilikçi iş davranışları ve değişime açıklığın bu etkideki düzenleyici rolünü belirlemek üzere oluşturulan araştırma modeli şu şekildedir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

4. Bulgular

Araştırma verilerinin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alpha analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda tüm değişkenlerin Cronbach Alpha değerleri 0,70'in üzerinde olduğundan araştırma ölçeklerinin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	107	46,9
	Erkek	121	53,1
Yaş	25-30 arası	11	4,8
	31-40 arası	70	30,7
	41-50 arası	88	38,6
	51 ve üzeri	59	25,9
Medeni Durum	Bekar	52	22,8
	Evli	176	77,2
Çalışılan Kurumdaki Tecrübe	0-5 yıl arası	34	14,9
	6-10 yıl arası	53	23,3
	11-15 yıl arası	66	28,9
	15 yıldan fazla	75	32,9
Toplam İş Tecrübesi	0-5 yıl arası	7	3,1
	6-10 yıl arası	24	10,5
	11-15 yıl arası	57	25,0
	15 yıldan fazla	140	61,4

Tablo 2. Güvenilirlik analizi sonuçları

Değişkenler	Cronbach Alpha
Dönüşümcü Liderlik	,975
Yenilikçi İş Davranışları	,870
Değişime Açıklık	,913
Öğrenen Örgüt	,979

Araştırma verilerinin geçerliliğini test etmek amacıyla gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tüm değişkenlerin GFI, AGFI, CFI, RMSEA, RMR, AVE, CR değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla Pearson Korelasyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçlarına göre değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 3. Korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4
Dönüşümcü Liderlik	1			
Yenilikçi İş Davranışları	,482*	1		
Değişime Açıklık	,278*	,609*	1	
Öğrenen Örgüt	,795*	,503*	,270*	1

Araştırmanın ilk hipotezi olan dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisini test etmek üzere Regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen Regresyon analizi sonucuna göre dönüşümcü liderlik öğrenen örgütü anlamlı pozitif ve orta şiddetli olarak etkilemektedir. Bu doğrultuda H1 kabul edilmiştir.

Tablo 4. Regresyon analizi sonuçları

Model	R	R ²	Standardize R ²	Standart Hata	Anlamlılık	B
1	,795 ^a	,632	,630	,62222	,000	,622

Araştırmada ikinci ve üçüncü hipotezlerini oluşturan yenilikçi iş davranışları ve değişime açıklığın dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisinde düzenleyici etkisi olup olmadığını test etmek üzere HAYES analizi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda H2 hipotezi reddedilirken; H3 hipotezi kabul edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisinde yenilikçi iş davranışlarının pozitif ve anlamlı düzenleyici etkisi varken; değişime açıklığın ise düzenleyici rolü bulunmamaktadır.

Tablo 5. HAYES analizi sonuçları

Model (1)	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	2,752	,044	62,458	,000	2,694	2,851
Zdönüşümcüliderlik	,723	,046	15,714	,000	,658	,817
Zyenilikçişdavranışları	,185	,047	3,943	,009	,027	,188
Etkileşim Terimi	,088	,039	2,238	,026	-,014	,124
Model (2)	Coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
Constant	2,777	,043	65,179	,000	2,693	2,861
Zdönüşümcüliderlik	,788	,043	18,165	,000	,702	,873
Zdeğişimeaçıklık	,072	,044	1,626	,105	-,015	,160
Etkileşim Terimi	,062	,041	1,489	,138	-,020	,143

5. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada liderlerin sergiledikleri dönüşümcü liderlik tarzlarının öğrenen örgüt üzerindeki etkisi ve bu etkide yenilikçi iş davranışları ve değişime açıklığın rolü araştırılmıştır. Gerçekleştirilen Regresyon analizi ve HAYES analizleri sonucunda dönüşümcü liderliğin öğrenen örgütler üzerinde pozitif yönlü anlamlı ve orta şiddetli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu etkinin tespiti sonrasında gerçekleştirilen HAYES analizleri ile dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisinde değişime açıklık ve yenilikçi iş uygulamalarının rolü araştırılmıştır Gerçekleştirilen düzenleyici etki analizi sonrasında yenilikçi iş davranışlarının dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisinde pozitif ve anlamlı bir şekilde düzenleyici bir etkisi olduğu; değişime açıklığın ise dönüşümcü liderliğin öğrenen örgüt üzerindeki etkisinde herhangi bir düzenleyici rolü olmadığı tespit edilmiştir.

Yenilikçi iş davranışlarının dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkide pozitif ve anlamlı bir şekilde rol oynaması öğrenen örgüt yapısının sağlamaştırılması için liderin dönüşümcü özelliklerinin yanı sıra çalışanların yenilikçi iş davranışlarının da gerekliliğini ortaya koymaktadır. Öğrenen örgütlerde; liderlerin vizyon yaratma ve rehberlik etme gibi dönüşümcü rolleri öğrenen örgüt yapısını etkilemekte ancak burada çalışanların yenilikçi iş davranışlarını gösterme ve uygulama eğilimleri de öğrenen örgüt yapısını sağlamaştırmada etkili olmaktadır. Yenilikçi iş davranışları dönüşümcü liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkide düzenleyici role sahipken çalışanların değişime açıklıkları açısından ise düzenleyici bir rol tespit edilmemiştir. Bu noktada çalışanların sadece değişime açıklığa hazır olmalarının liderin

dönüştürücü özelliklerinin öğrenen örgüt üzerindeki etkisini arttırmadığı ancak çalışanlar uygulamada yenilikçi davranışlar sergiledikçe bu etkinin daha şiddetli bir şekilde hissedildiği ve bu nedenle liderlerin çalışanları salt yenilik ve değişimlere ikna etmekten çok çalışanları yenilikçi davranışlara yönlendirmesi gerektiği söylenebilir.

Kaynakça

- Vural Özkan, G. (2023). Yaratıcı ve Yenilikçi İş Davranışlarının Ölçümü: Yenilikçi İş Davranışları Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlama Çalışması, *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 8(2), 121-137.
- Altınışik, S. (2001). Öğrenme. S. Güney (Ed.), *Yönetim ve organizasyon içinde* (s.391-410). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aybar, S. (2011). İşletmelerde öğrenen örgütler ve iş verimliliğine ilişkin analiz: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yayımlanmış yüksek lisans tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul, 39-78.
- Basım, N., Şeşen, H., & Meydan, C. H. (2009). Öğrenen örgüt algısının örgüt içi girişimciliğe etkisi: Kamuda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 64(3), 27-44.
- Bass, B.M., (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 19, ss.3-23.
- Berger, R., Romeo, M., Guardia, J., Yepes, M. & Soria, M. A. (2012). Psychometric Properties of the Spanish Human System Audit Short-Scale of Transformational Leadership, *The Spanish Journal of Psychology*, 15(1), 367-376
- Bozbayındır, F. & Alev, S. (2018). The Analysis of The Relationship Between Self-Efficacy, Proactive Personality and Openness to Change Perceptions Teachers, *Inonu University Journal of the Faculty of Education*, 19(2), 293-311. DOI: 10.17679/inuefd.346666
- Charbonneau, D., (2004). Influence tactics and perceptions of transformational leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7/8), ss.565-576.
- Çağlar, Ç. (2014). The relationship between academic optimism levels of schools and their levels of openness to change. *Journal of Theoretical Educational Science*, 7(1), 94-113.
- Çalışkan, A. (2022). Örgütsel değişime açıklık: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 191-202
- Çetin, M., & Baydar, F. (2021). Öğrenen örgüt ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 54(54), 75-96.
- De jong, J. P. J. ve Den Hartog D. N. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity And Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Derin, N. (2018). Kuruma Duyulan Psikolojik Sahiplenme İle Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Sanal Kaytarmanın Düzenleyici Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 36(1), 63-81.
- Diñç, B. (2020). Konfüçyüs' ün otantik ve dönüştürücü liderliği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(Özel Sayı 2), 109-116.
- Fırat, İ., & Yeşil, S. (2020). Dönüştürücü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40-57.
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, July-August, 75-85.
- Gözübenli, M. ve Şahin, İ. (2014). Öğrenen Organizasyon Kavramı ve Emniyet Teşkilatında Uygulanması, Harmancı, F. M.; Gözübenli, M.; Dağlar, M. (Ed.), "Güvenlik Sektöründe Taktiksel Yöneticilik," içinde (s. 263-291). Nobel Yayınevi, ISBN:978-605-133-987-0
- Karakaya, T., (2005). Örgütlerde dönüştürücü liderliğin astların motivasyonu üzerine etkileri ile ilgili bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 47.
- McGill, M.E., & Slocum, J.W.Jr. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-78.
- McGuirk, H., Lenihan, H., Hart, M. (2015), "Measuring the impact of innovative human capital on small firms' Propensity to Innovate", *Research Polic*, 44(4), 965-976
- Okan, N., & Okan, Y. T. (2021). Kısa Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması ve Psikometrik Yönden İncelenmesi. *Turkish Studies-Social Sciences*, 16(2).
- Safia, M. ve Ayık, A. (2022). Dönüştürücü Liderlik ile Okulların Öğrenen Örgüt Olma ve Öğretmenlerin İş Tatmini Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Asya Studies-Academic Social Studies / Akademik Sosyal Araştırmalar*, 6(21), 67-84.
- Scott, S.G., ve Bruce R.A. (1994). Determinants of innovative behaviour : a path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.
- Sönmez, Betül. (2011) "Hemşirelerin Yenilikçi Davranışları ve Etkileyen Faktörler: Niteliksel Bir Çalışma", İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Doktora Tezi, 2011.
- Tekin, İ. Ç., & Akgemci, T. (2019). Psikolojik güçlendirmenin yenilikçi iş davranışına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1674-1692.
- Töre, E. (2017). Entelektüel Sermayenin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinin Bilgi Paylaşımı, Öz-yeterlilik ve İç Denetim Odağı Perspektifinden İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma [Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi].
- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Turek, A. W. (2012). Innovative Work Behavior And Psychological Capital- Analysis Of Relationships. *Organizacja I Zarządzanie: Kwartalnik Naukowy*, 3 (19), 71-88.

Çalışan Sağlığı ve Güvenliği'ne Liderlik Etmek: Türkiye'ye Özgü Bir Model Arayışı

Prof. Dr. Çiğdem Vatansever

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

Dr. Öğr. Üyesi Elif Sungur

Maltepe Üniversitesi, elifsungur@maltepe.edu.tr

Özet

Yüzelli yılı aşan yasal temele karşın, çalışan sağlığı güvenliği yönetiminde gerekli diğer temel adımlar atılmadığından, Türkiye bu konuda karnesi kötü ülkelerden birisidir. Çalışan sağlığı ve güvenliğini gerçek anlamda önceleyen bir kültür yaratmada liderliğin etkisi bilinmektedir. Etkin bir liderlik, çalışanların sağlık ve güvenlikleriyle ilgili tutumlarını ve güvenli davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Türkiye gibi, yüksek güç aralığının olduğu ülkelerde, babacan liderlik tarzı yönetim ast-üst ilişkilerine yön vermektedir. Çalışmamız, Türkiye'nin kültürel yapısını dikkate alan ve çalışanların güvenli davranışlarının artmasını sağlayan bir yönetim-liderlik modelinin oluşturulması amacına yoğunlaşmaktadır. Bildiri, çok-aşamalı bir araştırmanın ikinci ve üçüncü aşamasına ilişkin süreç ve bulguları içermektedir. Birinci çalışmada, demir çelik sektöründeki bir işletmede mühendis, yönetici ve İSG sorumlularıyla, çalışan sağlığı ve güvenliğinin etkin yönetimi için nasıl bir liderlik gerektiğini ortaya çıkarmak amacıyla derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler doğrultusunda oluşturulan soru formunu tamamlayan yöneticilerin özdeğerlendirmelerine göre; çalışan sağlığı ve güvenliğine yönelik tutumlar ile, en yüksek korelasyon dönüştürücü liderlik arasında bulunmaktadır. İkinci çalışmada; yine demir-çelik sektöründe "uzman" konumunda yöneticilere ulaşarak 'çok tehlikeli iş kolunda sağlık ve güvenlik yönetiminin yöneticilerin çalışma tempoları içindeki yeri' ve 'işe yarayan bir liderlik tarzında hangi davranışların sergilendiği' sorularına yanıt aranmaktadır. Görüşmeler devam ettiğinden, bu çalışmaya ilişkin yalnızca ön bulgular paylaşılabilir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Çalışan Sağlığı ve Güvenliği, İş Sağlığı ve Güvenliği, Güvenlik Kültürü, Güvenlik İklimi

1. Giriş

1867 tarihli Dilaver Paşa Nizamnamesi'nden bu yana devlet düzenlemeleri, çalışan sağlığı ve güvenliğinin işyerlerinde nasıl yönetileceğine ilişkin bir çerçeve sunmuş; Çalışma Bakanlığı'na bağlı bir kurum olan İSGÜM de kurulduğundan itibaren koordinasyon ve rehberlik rolünü üstlenmiştir (ÇSGB, 2024). Yüzelli yılı aşan bu yasal temele karşın, çalışan sağlığı güvenliği yönetimindeki olumlu bir güvenlik kültürünün oluşumu gibi temel adımlar atılmadığından Türkiye'nin bu konudaki karnesi ne yazık ki parlak değildir. Uluslararası Çalışma Örgütü ILO'nun (2022), yüzbin sigortalı sayısına göre oluşturduğu veri analizlerine göre; Türkiye, ölümle sonuçlanan iş kazalarında 46 ülke arasında Malezya'nın ardından ikinci gelmektedir. Bu durum çalışan sağlığı ve güvenliğinin yönetiminde, yasal düzenlemelerin tek başına yeterli olmadığı, yöneticilerin ve çalışanların güvenli davranışlarını etkileyen başkaca unsurlar olduğunun önemli bir göstergesidir. Güvenlik kültürü ve güvenlik iklimi kavramları, tam da bu gerekçelerle 80'li yıllarda Çernobil ve Challenger uzay mekiği kazası gibi büyük endüstriyel kazaların ardından geliştirilmiştir. Güvenlik kültürü; yönetimin ve çalışanların sağlık ve güvenliğe öncelik veren inanışları, algıları, tutumları bütünüdür ve yönetimin taahhüdü çok önemli bir belirleyicisidir (Dursun, 2012; Aytaç vd. 2017; Sungur, 2011). Çalışan sağlığı ve güvenliğini gerçek anlamda önceleyen bir organizasyonel kültür yaratmada liderliğin etkisi bilinmektedir. Çalışanları ön plana alan bir yöneticilik ve liderlik tarzının iş kazalarını azaltmada etkili olduğu pek çok araştırma bulgusunda doğrulanmaktadır (Zohar, 2002). Liderlik, güvenlik iklimi ve güvenlik kültürü araştırmalarında, tepe yönetimin "ses tonunu" belirlemede önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Clarke, 2022).

Bu bildiri, Türkiye'nin kültürel yapısını dikkate alan ve çalışanların sağlıklı ve güvenli davranışlarının artmasını sağlayan bir yönetim-liderlik modelinin oluşturulması amacına odaklanmaktadır. Bu amaçla, çok-aşamalı bir araştırmanın nicel ve nitel yaklaşımları içeren iki ayrı aşamasına ilişkin bulgular paylaşılarak "Türkiye'nin kültürel yapısına ve ekonomik gerçekliğine uygun çalışan sağlığı-güvenliği liderliği nasıl ortaya konur?" sorusuna yanıt aranmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Çalışmada, liderlik kavramı lider-yönetici anlamında kullanılmaktadır. Yönetim yazınındaki son eğilimlere göre, her liderin kısmen yönetici, her yöneticinin de kısmen lider olduğunu, ikisinin birbirini tamamladığını ve ikisinin birlikteliğinin organizasyonun başarısı için kritik önem taşıdığını kabul edilmektedir (Hughes, Ginnett ve Curphy, 2009).

Etkin bir liderlik öngörüleceği üzere, çalışanların sağlık ve güvenlikleriyle ilgili tutumlarını ve güvenli davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Hansez ve Chimiel, 2010). Örneğin yakın ve olumlu bir lider - ast ilişkisi, yöneticilerin, çalışanlarının esenliğine olan ilgisini artırmaktadır (Zohar, 2002). Bir işletmede araç kullananların sürüş güvenliğini artırmada liderliğin rolünün incelendiği bir başka çalışmada, çalışan ve lider arasındaki 'etkileşimin kalitesi' ile 'güvenlik ile ilgili konularda bilginin karşılıklı paylaşımı' arasında olumlu yönde ilişki olduğu görülmüştür (Newman ve diğ., 2012). Lider-üye etkileşimi kavramını içeren bu bulgular, lider ve ekibi arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılması gerektiğini göstermektedir.

2.1. Liderlik Tarzları

Son yıllarda yapılan çalışmalar; hem dönüştürücü hem de işgördürücü liderlik tarzlarının belli bir düzeyde sergilenmesinin, çalışan sağlığı ve güvenliğini sağlamada etkili olduğunu göstermektedir. Örneğin, riskli durum ve davranışların sonuçlarının ölümcül olabileceği çok tehlikeli işyerlerinde, çalışanlar için netlik sağlayan bir yönetim tarzına, yani işgördürücü yaklaşımın daha fazla sergilenmesine ihtiyaç olduğu ve çalışanların da beklentilerinin bu yönde olduğu görülmektedir. Hatta farklı liderlik tarzlarının, farklı koşullara uyarılma esnekliğinin güvenli davranış ve sonuçları daha fazla artırdığı görülmektedir (Willis, S., Clarke, S., ve O'Connor, 2017).

Diğer yandan Türkiye gibi, yüksek güç aralığının olduğu ülkelerde, babacan (paternalist) liderlik tarzı yönetim ve ast-üst ilişkilerine yön vermektedir. Babacan lider, ebeveyn gibi davranır, astlarını koruma ve yardım etme rollerini üstlenir. Türkiye; paternalizm eğilimlerinin yüksek olduğu bir ülke olarak öne çıkmaktadır ve Türk toplumunun geleceğe yönelmeye ilişkin algısı, lider-yöneticiden babacan rolünü iyi oynamasını beklediğini göstermektedir (Paşa, 2000; Sargut, 2015).

İşyeri yönetimi hakkındaki genel algıların, güvenlik iklimini yordamada yukarıda sözü edilen her üç liderlik tarzından daha büyük etkiye sahip olduğu bir ağır sanayi işletmesinde gerçekleşen bir çalışmada bulgulanmıştır. Üst yönetime ilişkin algıyı ölçen ve sağlık-güvenlik iklimini anlamlı bir şekilde yordayan bu ölçüm aracının alt maddeleri incelendiğinde “Üst yönetim verdiği sözleri tutar” gibi güçlü ifadeler içerdiği görülmektedir (Kılıç, Vatanserver ve Işık, 2014).

Yönetimsel yaklaşım; sistemler, politikalar, kişilerarası ilişkiler ve çalışma ortamı gibi örgütsel faktörler tarafından şekillenir (Zohar, 2002). Bu bağlamda, Türkiye'nin kültürel ve ekonomik gerçekliklerine uygun ve çalışanların sağlık ve güvenlik davranışlarını olumlu etkileyen bir liderlik modelinin tanımlanmasının önemi açıktır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bildiride, çok-aşamalı bir araştırmanın ikinci ve üçüncü aşamasına ilişkin süreç ve bulgular paylaşılmaktadır. Çalışmanın ilk aşamasında; çok tehlikeli iş kolunda faaliyet gösteren bir işletmede; işçi, operatör ve ustabaşılarda odak grup görüşmeleri yapılmış ve yönetim-liderlik teması ve ilişkili kavramlar ortaya çıkarılmıştır. İkinci ve üçüncü aşamanın süreç, ölçüm ve bulguları aşağıda sırasıyla aktarılmıştır.

I. Çalışma

Araştırmanın ikinci aşamasını oluşturan bu çalışmada; demir çelik sektöründeki bir işletmede mühendis, yönetici ve İSG (İş Sağlığı ve Güvenliği) uzman/yöneticileriyle, çalışan sağlığı ve güvenliğinin etkin yönetimi için nasıl bir liderlik sergilenmesi gerektiğini ortaya çıkarmak amacıyla derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Derinlemesine görüşmede, kişiler olgulara bakış açılarını, duygu ve düşüncelerini kullanarak aktarırlar ve bireylerin verdikleri yanıtlar araştırmacı tarafından sınıflandırılarak irdelenir (Patton, 1987). Bu görüşmelerde, ilk olarak katılımcılara “Çalışanların sağlığını ve güvenliğini iyi bir şekilde yönetebilmek için yöneticiler ne yapmalı?” sorusu yöneltilmiş, daha sonra da kendi deneyimlerinden olumlu örnekler anımsayıp, detaylı bir şekilde aktarmaları istenmiştir. Böylelikle davranışsal göstergeleri de belirlemek amaçlanmıştır. Görüşmelerde onam formu alınmış ve izin verenlerin görüşmeleri ses kaydı alınarak deşifre edilmiştir.

Çalışmanın veri analizinde, görüşülen dokuz mühendis ve yöneticiyle (ikisi kadın, diğer yedisi erkek) yapılan görüşmelerin verileri, araştırmacılar tarafından kodlanarak alt temalar oluşturulmuştur. Bu temaların en önemlileri sırasıyla; Proaktivite ‘Öngörülü olma’; Kollama ve Destek olma ‘Ağbılık’, Üst yönetim kararlılığı ‘Üretim durursa dursun, kesinlikle girmeyin’ olarak tanımlanmıştır. Nitel analizle ortaya çıkan bu bulgulardan, ilgili yazın da değerlendirilerek, bir ölçüm aracı oluşturulması sürecinde yararlanılmıştır.

Ölçüm Aracı

Çalışan sağlığı ve güvenliği ve liderlik yazınındaki farklı ölçekler ve ifadeleri incelenmiş ve çalışmanın evrenini yöneticiler oluşturduğundan, olabildiğince kısa sürede doldurulabilecek bir ölçüm aracı oluşturmak amacı güdülmüştür. Bu ön-çalışmada, yer verilen ölçek ve ifadeler şunlardır: a) Babacan Liderlik (Aycan, 2006) : *Çalışanlarımla evladım ya da kardeşim gibi davranırım.* b) İşgördürücü Liderlik (Avolio, Bass ve Jung, 1999): *Performans hedeflerine ulaştıklarında çalışanların uygun şekilde ödüllendirilmelerini sağlarım.* c) Dönüştürücü Liderlik (Avolio, Bass ve Jung, 1999): *Yanımda çalışanların her birine farklı ihtiyaçları, yetenekleri, olan bireyler olarak yaklaşırım* d) Esneklik (Araştırmacı tarafından benzer ölçekler gözden geçirilerek oluşturulmuştur): *Davranışlarımı içinde bulunduğum duruma göre adapte ederim.* Ayrıca, yöneticilerin çalışan sağlığı konularındaki tutumlarını değerlendirmek amacıyla Kılıç, Vatanserver ve Işık'ın (2014) çalışmalarından dört madde de soru formuna eklenmiştir: *İş sağlığı ve güvenliğine en az iş sonuçlarına verdiğim kadar önem veririm.*

Prosedür ve Örneklem

36 maddeden oluşan bu soru formu aracılığıyla, iki ayrı demir çelik şirketinin yöneticilerinden kendilerini ilişkin öz değerlendirme yapmaları istenmiştir. Soru formu, iki ayrı işletmeden toplamda 121 (Şirket A, N=41; Şirket B, N=70; Kadın, N=7, Erkek=114) yönetici tarafından doldurulmuştur.

Bulgular

Ölçeklerin tutarlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik analizi ve değişkenler arası ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Güvenirlik katsayısı $\alpha=946'$ dır. Değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkisini gösteren korelasyon tablosu aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1. Değişkenlerarası korelasyonlar

	Ortalama	SS	Babacan Liderlik	Dönüştürücü Liderlik	Esneklik	İşgördürücü Liderlik	Çalışan Sağlığı ve Güvenliği
Babacan Liderlik	3,8	0,8	1				
Dönüştürücü Liderlik	4,3	0,5	,607**	1			
Esneklik	4,3	0,5	,458**	,705**	1		
İşgördürücü Liderlik	4,4	0,6	,488**	,781**	,607**	1	
Çalışan Sağlığı ve Güvenliği	4,2	0,5	,342**	,378*	,265**	,344**	1

*p < ,05; **p < ,01.

Tablo 1'den de görüleceği gibi her üç liderlik tarzının çalışan sağlığı ve güvenliğine yönelik olumlu tutumlar ile bağıntısı varken, en güçlü korelasyon dönüştürücü liderlik ile olmaktadır. Bu araştırma verilerinin artırılması amaçlandığından ölçüm aracının yapısına ve değişkenler arası ilişkilere ilişkin diğer analizler henüz sunulmamaktadır.

II. Çalışma

Araştırmanın, üçüncü aşamasını oluşturan bu çalışma; bir önceki aşamada elde edilen nicel verilerin sağlamasını yapmak, demir-çelik sektöründeki yönetim ve liderlik tarzlarını etkileyen bağlamı daha iyi anlamak ve çalışan sağlığı güvenliğinde olumlu – olumsuz liderlik davranış repertuarını genişletmek amacıyla nitel bir yaklaşımla tasarlanmıştır. Bu kez, demir-çelik sektöründe birbirinden farklı firmalarda üst yönetici olarak çalışan ya da çalışan sağlığı güvenliği fonksiyonundan doğrudan sorumlu “alan uzmanı” konumundaki yöneticilerle derinlemesine görüşmeler yapılmaktadır. Görüşmeler, zincirleme örneklem yoluyla yöneticilere ulaşarak yüzyüze ya da çevrimiçi olarak yürütülmektedir. Soru rehberini de oluşturan temel araştırma soruları; ‘çok tehlikeli iş kolunda sağlık ve güvenlik yönetiminin yöneticilerin çalışma tempoları içindeki yeri’ ve ‘işe yarayan bir liderlik tarzında hangi davranışların sergilendiği’dir.

4. Bulgular

Görüşmeler devam ettiği için nihai bulgular bu aşamada paylaşılamamaktadır. Ancak ilk görüşmelerde öne çıkan ve yöneticinin çalışma koşullarına ve olması gereken tarza ilişkin kodlanan bazı önermeler şu şekildedir: “Ölümler burun buruna, canı dışında çalışma tempomuz”, “Ağbilmek yapmazsan iş yaptırılmazsın” “ (Yönetici) Patrona, ben bu konuyu senden daha iyi biliyorum diyecek dirayette olmalı’. Diğer kodlamalar ve temalar görüşmeler tamamlandıktan sonra bildiri esnasında sunulacaktır.

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırmamız, hem Türkiye hem de işletmeler için kritik bir konu olan çalışan sağlığı ve güvenliği fonksiyonunun nasıl etkili bir şekilde yönetilmesi gerektiği sorusuna yanıt aramak üzere ve çok-aşamalı bir süreçle tasarlanmıştır. Bu yönüyle, kuramsal değeri yanısıra, uygulamacıların da doğrudan yararlanabileceği bazı bulgular içermektedir.

Diğer yandan, işletmelerde araştırma izni almanın ve yöneticilere ulaşmanın zorlukları nedeniyle görece küçük bir örneklem ve farklı kesit ve yaklaşımlarla araştırma ilerlemektedir.

Çalışmamızda, dönüştürücü liderliğin çalışan sağlığı ve güvenliği üzerindeki olumlu etkisi bulgular aracılığıyla bir kez daha görülmektedir. Babacan liderliğin hangi alt boyutunun çalışan sağlığı ve güvenliğini yordayacak şekilde dönüştürülebileceği ya da Türkiye’ye özgü bir dönüştürücü-babacan liderlik tarzının olup olamayacağı tartışılması gereken önemli sorulardır.

Kaynakça

- Avolio, B. J., Bass, B. M. ve Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441 – 462.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual refinement and operationalization. In Yang, K.S., Hwang, K.K., & Kim, U. (Eds.). *Scientific Advances in Indigenous Psychologies: Empirical, Philosophical, and Cultural Contributions* (pp. 445-466). London: Cambridge University Press.
- Aytaç, S., Özok, A.F., Yamankaradeniz, N., Akalp, G., Tüfekçi, U. (2017) İSG Kültürü Oluşmasında Metal Sanayinde Çalışan Kadınların Risk Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi, Ergonomi Özel Sayısı* 59-67
- Clarke, S. (2022) Leading for Safety: Understanding the Importance of Being a Leader. *EAOHP European Association of Occupational Health Psychology Proceedings Book*.
- ÇSGB (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı) (2024) Tarihçe, <https://www.csgb.gov.tr/isgum/contents/baskanlik/tarihce/> Erişim Tarihi: 9.9.2024
- Dursun, S. (2012) İş Güvenliği Kültürü, Beta Yayınları, İstanbul.
- Hansez, I. ve Chimiel N. Safety Behavior: Job Demands, Job Resources, and Perceived Management Commitment to Safety. *Journal of Occupational Health Psychology* Vol. 15, No. 3, (2010) 267-278.
- Hughes, R.L., Ginnet, R.C. ve Curphy, G.J. (2009) Leadership: Enhancing the Lessons of Experience 6th edition International Edition. Singapur: Mc Graw Hill.
- ILO International Labour Organization (2022) Statistics on Health and Safety At Work <https://ilostat.ilo.org/topics/safety-and-health-at-work/>
- Kılıç, N., Vatansever, Ç. ve Işık, İ. (2014) Farklı liderlik tarzları güvenlik iklimini nasıl etkiliyor? 2. Örgütsel Davranış Kongresi, 7-8 Kasım, Tokat
- Newman, S.; Lewis, I. ve Watson, B. (2012) Occupational driver safety: Conceptualising a leadership-based intervention to improve safe driving performance. *Accident Analysis and Prevention*, 45, 29 – 38.
- Paşa, S., F. (2000). “Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri”, (Ed.: Zeynep Aycan), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları: 225-241.
- Patton, M. Q. (1987). *How To Use Qualitative Methods in Evaluation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Sargut, S. (2015) Lider Yöneticinin Benliğine Yolculuk, Beta Yayınları. İstanbul.
- Sungur, E. (2011) İş Sağlığı ve Güvenliği Kültürü. Testi Kırılmadan (Ed. Çiğdem Vatansever) Mitos Yayın, İstanbul.
- Willis, S., Clarke, S., & O’Connor, E. (2017) Contextualizing leadership: Transformational leadership and Management-By-Exception-Active in safety-critical contexts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(3), 281-305.
- Zohar, D. (2002) The effects of leadership dimensions, safety climate, and assigned priorities on minor injuries in work groups. *Journal of Organizational Behaviour*. 23, 75-92.

Paradoksal Liderliğin Çalışanın İşte Gelişimine Etkisinde Çalışanın Sosyal Cesaretinin Aracı Rolü

Dr. Öğr. Üyesi Ömer KARADEMİR

Kastamonu Üniversitesi, okarademir@kastamonu.edu.tr

Özet

Bu çalışmada paradoksal liderliğin çalışanın işte gelişimine etkisinde sosyal cesaretin aracı rolüne incelemektedir. Bu amaçla hizmet sektöründe çalışan 492 çalışandan çevirim içi anket yolu ile veri toplanmıştır. Araştırmanın örnekleme kolayda örneklem ve kartopu örneklem yöntemiyle belirlenmiştir. Araştırma modelini analiz etmek için yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Yapısal eşitlik modelinin analizi sonucu paradoksal liderliğin çalışanın işte gelişimine etkisine işyeri sosyal cesaretinin kısmi aracı etkisi olduğu bulunmuştur. Bu bulgular paradoksal liderliğin çalışanın işte gelişimini desteklediğini çalışanın sosyal cesaretinin bu desteğe katkı sunduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Paradoksal Liderlik 1, İşte Gelişim 2, Sosyal Cesaret 3, Yapısal Eşitlik Modeli 4

1. Giriş

Karmaşıklığın ve belirsizliğin olduğu iş ortamında birbiriyle çelişkili görülen örgüt ve çalışanların ihtiyaçlarının aynı anda karşılanması paradoksal durumlar oluşturabilir (Jules ve Good, 2014; Lewis vd., 2014). Bu noktada paradoksal liderlik yaklaşımı "hem/hem de" bakış açısıyla birbiriyle çelişir görünen örgütsel talepleri karşılamada yerleşik liderlik yaklaşımlarından daha farklı bir yaklaşım geliştirmektedir (Zhang vd., 2015; Smith ve Lewis, 2011). Bu yönü ile paradoksal liderlik davranışı çalışanların özerklik, yeterlilik ve ilişki kurma ihtiyaçlarını karşılayarak ve uygun öğrenme ortamı oluşturarak işte gelişimini sağlayabilir (Yang vd., 2021).

Sosyal gönüllülük teorisine göre çalışanların gelişimine öncülük eden ve destekleyen yapılar, örgütsel ve sosyal ağlarda gömülüdür (Boyd, 2015). Çalışanlar işyerinde yönetici ve çalışma arkadaşlarından oluşan sosyal çevreleriyle ilişkilidir. İş ilişkilerini şekillendiren davranışlardan biride çalışanın sosyal cesaret davranışdır. Sosyal cesaret, çalışanın dışlanma ve kınanma gibi sosyal riskleri göz önüne alarak kendisinin, diğerlerinin yâda kurumun faydasına kasıtlı eylemde bulunmasıdır (Howard ve Cogswell, 2019) İşyerinde sosyal cesaret, daha yüksek motivasyon ve öğrenme ile ilişkilendirilmektedir (Howard, 2019; Magnano, 2022). Cesaret düzeyi yüksek olan bireylerin hedeflerine ulaşma konusunda motive olma olasılıkları daha yüksektir ve daha az korku düzeyine sahiptirler (Magnano vd., 2022). İşyerinde sosyal cesareti olumlu iş sonuçları ile ilişkilendiren çok sayıda (Koerner, 2014; Howard vd., 2017) çalışma olmasına rağmen çalışanın işte gelişimi ile ilişkilendiren çalışmalara pek rastlanılmamaktadır.

Liderliğin çalışanların işyerinde cesur davranışlar sergilemesinde başat rol oynadığı ileri sürülmektedir (Hannah vd., 2007). Lider, sahip olduğu güçle çalışanın cesur eylemlerine karşı oluşabilecek misillemeleri önleyerek riski azaltabileceği gibi tam tersi çalışanın cesur eylem ilkerini küçümseyerek veya doğrudan cezalandırarak riskleri attırabilir (Howard ve Cogswell, 2019). Bu bağlamda paradoksal liderlik davranışının da çalışanın işyerindeki sosyal cesareti üzerinde etkili olduğu varsayılabilir. Tüm bu açıklamalar ışığında bu araştırmanın temel amacı paradoksal liderliğin çalışanın işte gelişimine etkisinde çalışanın sosyal cesaretinin aracı rolünü belirlemektir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Paradoksal Liderlik

Paradoks aynı anda var olan ve zaman içerisinde varlığını sürdüren, birbirleriyle çelişen ancak birbirleriyle ilişkili unsurlar için kullanılan bir kavramdır. Bu tür unsurlar tek başına incelendiğinde oldukça mantıklı görünür, ancak yanyan getirildiğinde irrasyonel, tutarsız ve anlamsız görülmektedir. (Lewis vd., 2014). Örgütler doğaları gereği çok çeşitli kaynaktan beslenen yapılardır. Çoğu zaman bu kaynak çeşitliği örgütsel paradokslar yaratır. (Schad vd., 2016, Smith ve Lewis, 2011). Bu yönü ile örgütleri yönetmenin paradoksal bir bakış açısı gerektirdiği ve bu bakış açısının liderliğin temelinde olduğu kabul edilen bir yaklaşımdır (Pearce vd., 2019, Zhang vd., 2015)

Temeli yin-yang felsefesine dayanan paradoksal liderlik örgütsel paradoksları yönetmek için Zhang ve diğerleri (2015) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Zhang vd. (2015), batının liderlik teorisini Çin Yin-Yang felsefesiyle harmanlayarak birbiriyle çelişkili görülen ancak aynı zamanda ilişkili olan örgütsel talepleri aynı anda ve zamanda karara bağlayan liderlik davranışını tanımlayan paradoksal liderlik kavramını geliştirmiştir. Paradoksal liderlik kavramının ardındaki fikir, paradoksun ardındaki niyetten yararlanmak için davranışsal olarak bütünleşen ve zıt talepleri eşzamanlı olarak kabul eden "hem ve hem de" yöntemlerinin lider tarafından benimsenmesidir (Smith ve Lewis, 2011).

2.2. İşte Gelişim

Spreitzer ve diğerleri (2005) işte gelişimi, canlılık duygusunu ve öğrenme arzusunu içeren iki boyutlu olumlu bir psikolojik durum olarak kavramsallaştırmıştır. Çalışanın işte gelişimi canlılık ve öğrenme boyutlarının birlikte olmasıyla gerçekleşecek bir olgudur. Kişisel gelişimin psikolojik deneyiminin duygusal yönü canlılık boyutu ile bilişsel yönü öğrenme boyutuyla tamamlar (Porath vd., 2012). İşte gelişen bireyler hem kendi kendine uyum sağlayan, gelişen ve ilerleyebilen (Paterson vd., 2014) hem de örgütün büyümesine katkı sunan kişilerdir (Boyd, 2015). Bunun birlikte kendi performanslarını iyileştirerek örgütlerine yardımcı olmanın yanı sıra yeni iş fikirlerinin ve fırsatların oluşturulmasında da destek sağlayabilirler. (Boyd, 2015; Porath vd., 2012).

İşyerinde gelişimin dayandığı teorik temel, öz belirleme teorisidir. (Spreitzer vd., 2005 ; Spreitzer vd., 2012) Öz belirleme teorisi, tüm bireylerin özerklik, yeterlilik ve ilişki kurma ihtiyaçları olan üç temel ihtiyaca sahip olduğunu ortaya koyar. Spreitzer ve diğerlerine (2012) göre gelişim bu ihtiyaçların karşılanmasının bir işlevidir. Örgüte çalışan ihtiyacını karşılamada liderlerin etkin rol oynadığı bilinen bir gerçektir.

2.3. İşyerinde Sosyal Cesaret

Cesaret, çalışanın işe yönelik davranışlar sergilenmesi ve bireysel performansını iyileştirmesi için ihtiyaç duyduğu pozitif enerjinin psikolojik kaynağıdır (Dhir ve Sharma, 2020). Sosyal cesaret, bireyin başkalarının gözündeki itibarını zedeleyecek riskleri göze aldığı kasıtlı, bilinçli bir sosyal davranış olarak tanımlanmaktadır (Howard ve Cogswell, 2019). Başka bir deyişle sosyal cesaret bireyin başkalarının tercih ve görüşlerine uyumlu olup olmadığına bakmaksızın kendi tercih ve görüşlerini dile getirmesidir (Mert vd., 2022).

Araştırmacılar sosyal cesarete sahip çalışanların daha verimli çalışma eğiliminde olduklarını vurgulamaktadır (Howard ve diğerleri, 2017). İşyerinde sosyal cesaretin çalışanın iş performansını olumlu yönde etkilediğini gösteren çok sayıda çalışma vardır (Tkachenko, vd., 2020; Magnano vd., 2022). Ancak çalışanın yüksek performans göstermesinin bir öncüsü olarak görülen (Spreitzer vd., 2005 ; Spreitzer vd., 2012) işte gelişim ile işyerinde sosyal cesaret arasındaki ilişkinin yeterince araştırılmadığı görülmektedir. Bu çalışmada literatürdeki bu eksikliğe katkıda bulunmak ve yeni çalışmalara alan açmak için aşağıdaki hipotezleri sınamaktadır.

H1: Paradoksal liderliğin çalışanın işte gelişimi üzerinde etkisi vardır.

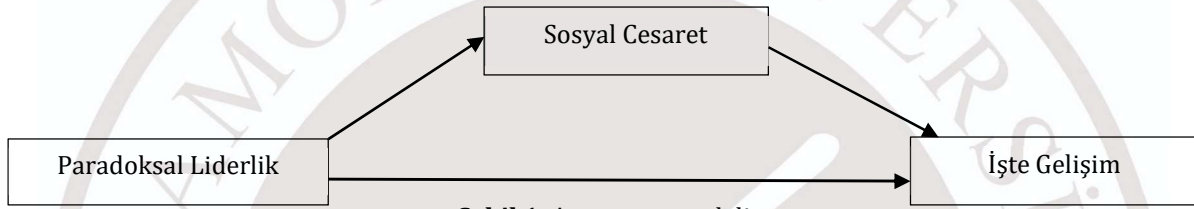
H2: Paradoksal liderliğin çalışanın işyerindeki sosyal cesaretine etkisi vardır.

H3: Paradoksal liderliğin çalışanın işte gelişimine etkisinde çalışanın işyerindeki sosyal cesaretinin aracı etkisi vardır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışma, paradoksal liderliğin çalışanın işte gelişimi üzerindeki etkisinde işte sosyal cesaretin aracı rolüne odaklanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki araştırma modeli sınanmıştır.



Şekil 1. Araştırma modeli

3.2. Örneklem

Araştırmanın örneklemini hizmet sektöründe çalışan 492 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem seçiminde kolaydan örneklem ve kartopu örneklem tekniği kullanılmıştır. Veri toplamak için çeviri içi olarak hazırlanan anket formunun linki katılımcıların e-posta adreslerine ve cep telefonlarına gönderilmiş ve gönüllük esaslarına göre araştırmaya katılmaları istenmiştir. Araştırma verilerinin toplanması için Kastamonu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan onay alınmıştır. Katılımcıların %56,5'i kadın, %56,1'i bekar ve %40,2 30 yaşın ve altında iken %47,2'si lise mezunu ve 57,5'i 5 hizmet süresi 6 yıldan azdır.

3.3. Ölçekler

Araştırma kapsamında katılımcıların paradoksal liderlik davranışı algılarını ölçmek için Zhang ve diğerleri (2015) tarafından geliştirilen ve Akça ve Tuna (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 18 maddelik 5 boyutlu Paradoksal Liderlik Davranış Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların işte gelişim algılarını ölçmek için Porath ve diğerleri (2012) tarafından geliştirilen Türkçe'ye Toksöz ve diğerleri (2020) tarafından uyarlanan 9 maddelik canlılık ve öğrenme boyutlarından oluşan İşte Gelişim Ölçeği kullanılmıştır. Son olarak katılımcıların sosyal cesaretlerini ölçmek için Howard ve diğerleri (2017) tarafından geliştirilmiş ve Uysal ve Bayramoğlu (2022) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış 9 maddelik tek boyutlu İşyerinde Sosyal Cesaret Davranış Ölçeği kullanılmıştır. güvenilirlik analizinde ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri sırası ile 0,963, 0,918 ve 0,868 olarak bulunmuştur (Tablo 1).

Tablo 1. Ölçeklere ilişkin güvenilirlik testi sonuçları

	Ort.	Std.S.	Madde Toplam Korelasyon	Madde Siliniğinde Cronbach Alfa
İşte Gelişim: 0,918				
IS_GEL1	3,943	1,119	,755	,904
IS_GEL2	3,811	1,099	,780	,902
IS_GEL3	3,801	1,131	,793	,900
IS_GEL5	3,439	1,150	,731	,907
IS_GEL6	3,624	1,176	,795	,900
IS_GEL8	3,217	1,166	,610	,919
IS_GEL9	3,618	1,144	,767	,903
İş Yerinde Sosyal Cesaret: 0,868				
SOS_CES1	3,274	1,091	,507	,861
SOS_CES2	3,463	1,149	,492	,863
SOS_CES3	3,502	1,263	,560	,858
SOS_CES4	3,663	1,175	,663	,847

SOS_CES5	3,726	1,089	,693	,845
SOS_CES6	3,659	1,100	,762	,839
SOS_CES7	3,654	1,171	,663	,847
SOS_CES8	2,998	1,280	,491	,865
SOS_CES9	3,565	1,203	,602	,853
Paradoksal Liderlik Davranışı; 0,963				
PLDO_1	3,986	1,158	,736	,962
PLDO_2	4,059	1,125	,787	,961
PLDO_3	3,856	1,188	,708	,962
PLDO_4	3,848	1,152	,744	,962
PLDO_5	4,014	1,115	,821	,960
PLDO_6	3,736	1,157	,746	,962
PLDO_7	3,726	1,173	,779	,961
PLDO_8	3,839	1,120	,774	,961
PLDO_9	3,630	1,195	,697	,962
PLDO_10	3,805	1,118	,802	,961
PLDO_11	3,516	1,141	,671	,963
PLDO_12	3,687	1,107	,757	,961
PLDO_13	3,600	1,133	,753	,961
PLDO_14	3,506	1,193	,684	,962
PLDO_15	3,581	1,149	,689	,962
PLDO_16	3,902	1,116	,827	,960
PLDO_17	3,860	1,112	,829	,960
PLDO_18	3,874	1,111	,824	,960

4. Bulgular

Ölçekler ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 2 aralığında bulunmuştur. Bu durumda verilerin çarpıklık ve basıklık kriterleri açısından normal dağılıma yakınsadığı varsayılarak analizler buna göre tercih edilmiştir (Hair, 2009). Ölçekler arası korelasyon katsayılarını gösteren Pearson Korelasyon Analizi sonuçları aşağıda paylaşılmıştır.

Tablo 2. Ölçekler arası Pearson korelasyon analizi sonuçları

Boyutlar	İşte Gelişim	Sosyal Cesaret	Paradoksal Liderlik Davranışı
İşte Gelişim	1	,460**	,515**
Sosyal Cesaret	,460**	1	,482**
Paradoksal Liderlik Davranışı	,515**	,482**	1

Yukarıdaki Tablo 2 incelendiğinde çalışanların işte gelişim algılarıyla sosyal cesaret algıları arasında pozitif yönlü ve orta şiddetli ($r:0,460$), işte gelişim algılarıyla paradoksal liderlik davranışı algıları arasında yine orta şiddetli ve pozitif ($r:0,515$) bir ilişki vardır. Son olarak çalışanların Sosyal cesaret algılarıyla paradoksal liderlik davranış algıları arasında benzer şekilde orta şiddetli ve pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilebilir ($r:0,482$).

Çalışmanın ana hipotezi olan "H₃: Paradoksal liderliğin çalışanın işte gelişimine etkisinde çalışanın işyerindeki sosyal cesaretinin aracı etkisi vardır." hipotezinin sınanması için bir Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) tasarlanmıştır.

Bu kapsamda yöntemin ilk adımı olarak bağımsız değişken olan paradoksal liderliğin iş görenlerin işte gelişim algıları üzerine etkisini araştıran YEM sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 3. İşte gelişim ve paradoksal liderlik arasındaki model geçerliliğine yönelik uyum iyiliği değerleri

Kriter	Değer	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler
RMSEA	0,079	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$
$\chi^2/s.d.$	1,367	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$
SRMR	0,061	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 \leq SRMR \leq ,10$
NFI	0,99	$,95 \leq NFI \leq 1,00$	$,90 \leq NFI \leq ,95$
GFI	0,99	$,95 \leq GFI \leq 1,00$	$,90 \leq GFI \leq 95$
AGFI	0,98	$,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$,85 \leq AGFI \leq ,90$
PGFI	0,83	$,95 \leq PGFI \leq 1,00$	$,50 \leq PNFI \leq ,95$
CFI	0,99	$,95 \leq CFI \leq 1,00$	$,90 \leq NFI \leq ,95$
RFI	0,99	$,95 \leq RFI \leq 1,00$	$,90 \leq RFI \leq ,95$

S.d:274 $\chi^2:374,73$ N: 492

Tablo 3 incelendiğinde ölçeğin DFA uyumu uyum iyiliği değerleri açısından iyi ve yeterli kriterlere sahip olduğu görülmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004)

Model sonucu elde edilen regresyon denklemi:

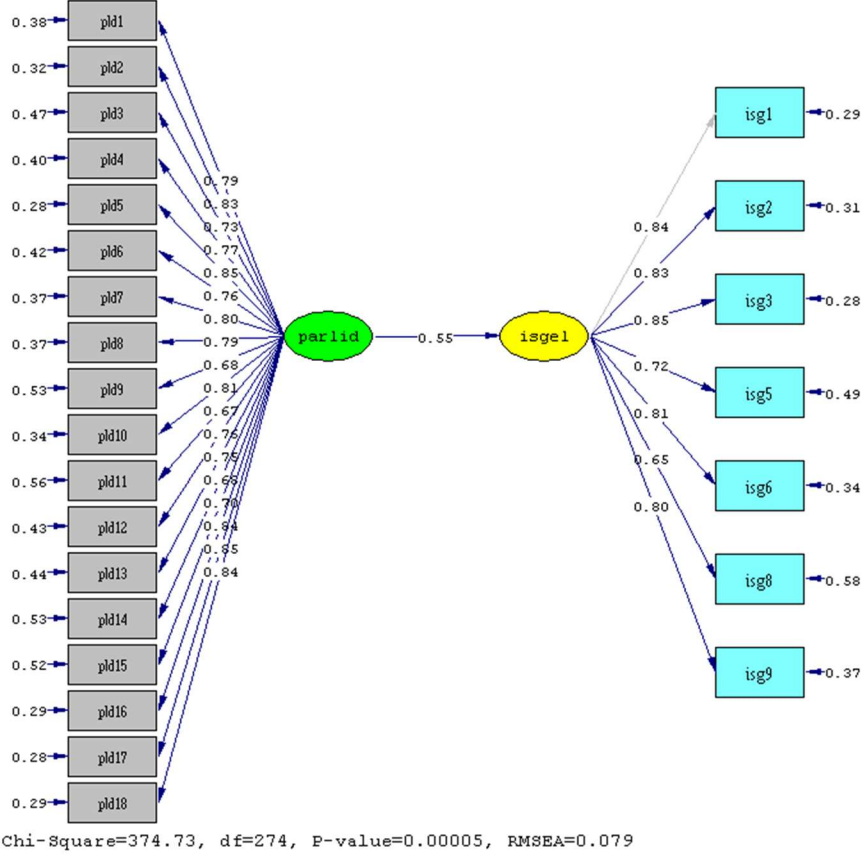
$$\text{İşte Gelişim} = 0.55 * \text{Paradoksal Liderlik}, \text{Errorvar.} = 0.70, R^2 = 0.30$$

(0.13) (0.17)
4.17 4.00

şeklinde dir.

Yukarıdaki regresyon denklemi incelendiğinde Paradoksal Liderliğin İşte Gelişim üzerine etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta:0,55$ $t:4,17 > 1,96$). Belirlilik katsayısı olan R^2 incelendiğinde iş görenlerin işte gelişim algılarının varyansında meydana gelebilecek değişkenliğin %30'unun Paradoksal liderlik tarafından açıklanabileceği söylenebilir.

İlgili modele ilişkin faktör yüklerinin incelenmesi için oluşturulan PATH diyagramı aşağıda verilmiştir.



Şekil 2. İşte gelişim ve paradoksal liderlik arasındaki YEM'ne ilişkin PATH diyagramı

Şekil 2 incelendiğinde tüm faktör yüklerinin 0,3'ten büyük olduğu görülmektedir. Böylece bağımsız değişken olan paradoksal liderliğin bağımlı değişken olan iş gelişimine etkisinin anlamlı olduğu söylenebilir.

Daha sonara paradoksal liderliğin çalışanın işte gelişimine etkisinde işyerindeki sosyal cesaretinin aracı etkisini araştıran model geçerliliğine yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır.

Tablo 4. Aracı etkiyi araştıran model geçerliliğine yönelik uyum iyiliği değerleri

Kriter	Değer	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler
RMSEA	0,063	$0 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$
$\chi^2/s.d.$	1,392	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 3$
SRMR	0,053	$0 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 \leq SRMR \leq ,10$
NFI	0,99	$,95 \leq NFI \leq 1,00$	$,90 \leq NFI \leq ,95$
GFI	0,99	$,95 \leq GFI \leq 1,00$	$,90 \leq GFI \leq 95$
AGFI	0,98	$,90 \leq AGFI \leq 1,00$	$,85 \leq AGFI \leq ,90$
PGFI	0,87	$,95 \leq PGFI \leq 1,00$	$,50 \leq PNFI \leq ,95$
CFI	0,99	$,95 \leq CFI \leq 1,00$	$,90 \leq NFI \leq ,95$
RFI	0,99	$,95 \leq RFI \leq 1,00$	$,90 \leq RFI \leq ,95$

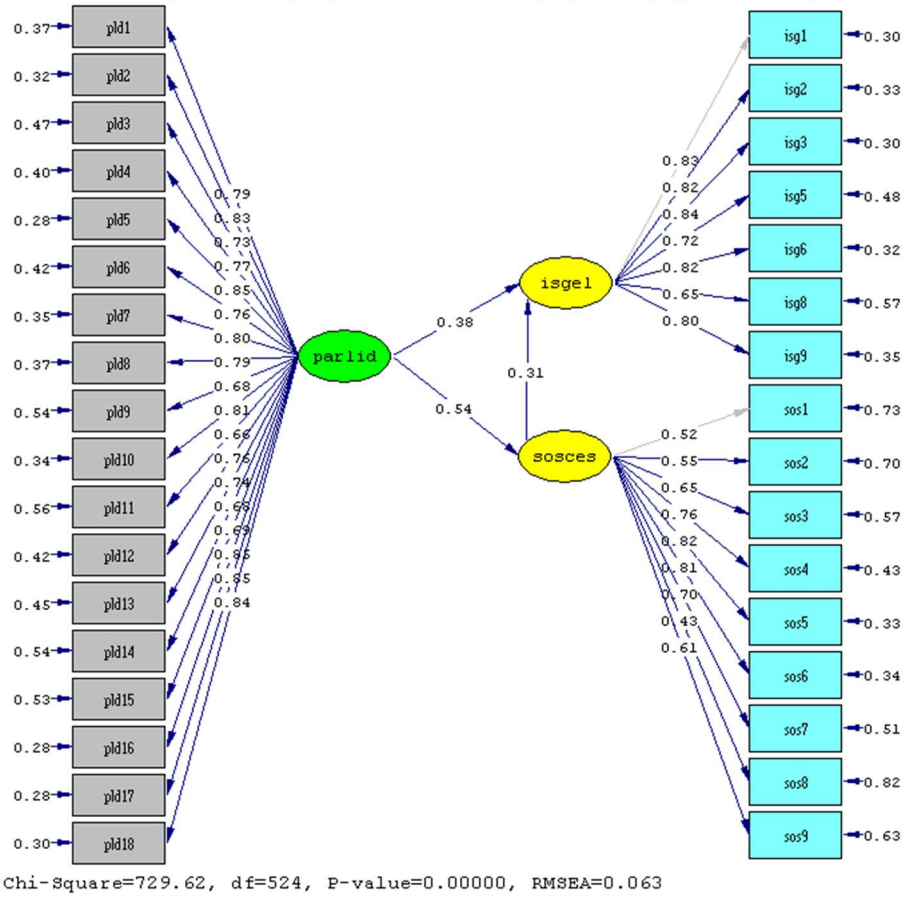
S.d:524 $\chi^2:729,62$ N: 492

Tablo 4 incelendiğinde ölçeğin DFA uyum iyiliği değerleri açısından iyi düzeyli kriterlere sahip olduğu görülmektedir (Schumacker ve Lomax, 2004). YEM sonucu elde edilen regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{İşte Gelişim} = 0.31 * \text{Sosyal Cesaret} + 0.38 * \text{Paradoksal liderlik}, \text{Errorvar.} = 0.63; R^2 = 0.37 \quad (3)$$

(0.058) (0.024) (0.044)
5.29 15.90 14.20

Regresyon denklemi incelendiğinde Paradoksal liderliğin sosyal cesaret üzerine etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta:0,38$ $t:15,90>1,96$). Benzer şekilde sosyal cesaretin de işte gelişim üzerindeki etkisinin pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta:0,31$ $t:5,29>1,96$). Belirlilik katsayısı olan R^2 incelendiğinde iş görenlerin işte gelişim algılarının varyansında meydana gelebilecek değişkenliğin %37'si Paradoksal liderlik ve sosyal cesaret tarafından açıklanabileceği söylenebilir. Faktör yüklerinin hesaplanması için çizdirilen PATH diyagramı aşağıda verilmiştir.



Şekil 3. Aracı etkiyi araştıran YEM'e ilişkin PATH diyagramı

Şekil 3 incelendiğinde tüm faktör yüklerinin 0,3'ten büyük olduğu görülmektedir. Yukarıda verilen tüm bu sonuçlar beraber değerlendirildiğinde;

1-Bağımsız değişken olan paradoksal liderlik boyutunun bağımlı değişken olan İşte Gelişim boyutu üzerinde etkisinin anlamlı olduğu ($\beta:0,55$ $t:4,17>1,96$).

2- Bağımsız değişken olan paradoksal liderlik boyutunun aracı değişken olan Sosyal Cesaret boyutu üzerinde etkisinin anlamlı olduğu ($\beta:0,54$ $t:28,25>1,96$).

3-Bağımsız ve aracı değişkenin birlikte bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu (β (Sosyal cesaret):0,38 $t:15,90>1,96$); (β (Paradoksal liderlik):0,31 $t:5,29>1,96$) tespit edilmiştir.

Sonuçlar incelendiğinde paradoksal liderliğin işte gelişim üzerine etkisi 0,55 birim iken modele aracı değişken olan sosyal cesaretin eklenmesiyle 0,31'e düştüğü görülmüştür. Bu durumda *Paradoksal liderliğin işgörenin işte gelişimine etkisinde işgörenin işyerindeki sosyal cesaretinin kısmi aracı etkisi vardır* denebilir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada paradoksal liderliğin çalışanın işte gelişimine etkisinde sosyal cesaretin aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bunun için öncelikle çalışanın paradoksal liderlik algısının çalışanın işte gelişimini etkileyip etkilemediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın analiz sonuçlarından paradoksal liderliğin çalışanın işte gelişimi ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve paradoksal liderliğin çalışanın işte gelişimi üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Bu sonuç daha önceki çalışma sonuçları ile tutarlıdır. Nitekim Yang ve diğerleri (2021) paradoksal liderlik davranışının öz belirleme ihtiyacını karşılayarak işte gelişimini desteklediğini öne sürmektedirler.

Araştırmanın diğer bir sonucu, paradoksal liderlik davranışının çalışanın işyerindeki sosyal cesaretini etkilediğidir. Araştırmalar liderin çalışan eylemlerine karşı sergilemiş olduğu tutum ve davranışının çalışanın cesur eylemlerde bulunmasında başat rol oynadığını göstermektedir (Hannah vd., 2007; Howard ve Cogswell, 2019). Bu bağlamda araştırmanın bu sonucunun literatürle tutarlı olduğu söylenebilir.

Araştırmada çalışanın işyerindeki sosyal cesaretinin işteki gelişimini etkilediği saptanmıştır. Araştırmanın bu sonucuna dayanarak çalışanın işyerindeki sosyal cesaret davranışı sergilemesi, onun işte gelişimini de olumlu yönde etkilediği söylenebilir. İşyeri sosyal cesaretinin örgütsel sonuçlarını inceleyen çalışmalar, işyeri sosyal cesareti yüksek iş performansı ve olumlu çalışma sonuçları üzerinde pozitif etkisi olduğunu vurgulamaktadır (Tkachenko vd., 2020; Magnano vd., 2022).

Son olarak araştırmada paradoksal liderliğinin çalışanın işte gelişimine etkisinde çalışanın işyerindeki sosyal cesaretin kısmi aracı rolü olduğu bulunmuştur. İşyeri sosyal cesaretinin aracı rolü üzerine çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Araştırmalar sosyal cesaretin öznel risk zekası ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı etkisi olduğunu (Magnano vd., 2022) ya da örgütsel adalet ile öznel mutluluk ve yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkisinde aracı rolü olduğunu (Mert vd., 2022) göstermiştir. Ancak bu çalışmalar arasında paradoksal liderlik ile işte gelişim arasındaki ilişkide sosyal cesaretin aracı rolünü ele alan araştırmalara rastlanmamıştır. Bu yönüyle çalışmanın özgün bir değer taşıdığı söylenebilir. Sosyal cesareti yüksek olan bireyler risk alarak özgünlük, yeterlilik, ilişki kurma gibi ihtiyaçlarını daha fazla karşılamak için liderlerinden taleplerde bulunmada daha cesur olabilirler. Bu onların işyeri gelişimlerini olumlu yönde etkileyebilir. Yöneticiler paradoksal durumlar ile ilgili tercihlerinde bulunurken paradoksal yaklaşım benimseyerek kara verebilirler her seçeneğin örgüte yarar sağlamasını mümkün kılabilirler.

Çalışmanın örnekleme bahsedilen örnekleme ile sınırlıdır. Bu nedenle farklı örneklerle araştırma yapmak farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Bu araştırmalar hizmet sektörü çalışanları üzerinde yapılmış olup, farklı sektörler üzerinde yapıldığı takdirde farklı sonuçlara ulaşmak mümkün olabilir. Araştırma aynı zamanda nicel bir araştırmadır; konunun nitel ve karma araştırmalarla tekrar edilmesi geçerliliğini artırabilir. İleride yapılacak çalışmalarda modelin farklı değişkenlerle kurulması ve test edilmesi faydalı olabilir.

Kaynakça

- Akça, İ., & Tuna, M. (2019). Paradoksal liderlik davranışı: Bir ölçek uyarlama çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(4), 2972-2989.
- 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.
- Boyd, N. M. (2015). Introducing thriving at work to the field of community psychology. *Journal of Community Psychology*, 43(6), 794-809.
- Dhir, R., & Sharma, V. (2020). Exploring dimensions of psychological capital through grounded theory investigations. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 20(1), 109-132..
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Prentice-Hall.
- Hannah, S. T., Sweeney, P., & Lester, P. (2007). Toward a courageous mindset: The subjective act and experience of courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 129–135
- Howard, M. C. (2019). Applying the approach/avoidance framework to understand the relationships between social courage, workplace outcomes, and well-being outcomes. *The Journal of Positive Psychology*, 14(6), 734-748.
- Howard, M. C., & Cogswell, J. E. (2019). The left side of courage: Three exploratory studies on the antecedents of social courage. *The Journal of Positive Psychology*, 14(3), 324-340.
- Howard, M. C., Farr, J. L., Grandey, A. A., & Gutworth, M. B. (2017). The creation of the workplace social courage scale (WSCS): An investigation of internal consistency, psychometric properties, validity, and utility. *Journal of Business and Psychology*, 32, 673-690.
- Jules, C., & Good, D. (2014). Introduction to special issue on paradox in context: Advances in theory and practice. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 123-126.
- Koerner, M. M. (2014). Courage as identity work: Accounts of workplace courage. *Academy of Management Journal*, 57(1), 63-93.
- Lewis, M. W., Andriopoulos, C., & Smith, W. K. (2014). Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*, 56(3), 58-77..
- Magnano, P., Santisi, G., Zammitti, A., Zarbo, R., Scuderi, V. E., Valenti, G. D., & Faraci, P. (2022). The relationship between subjective risk intelligence and courage with working performance: The potential mediating effect of workplace social courage. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 12(4), 431-444.
- Mert, I. S., Sen, C., & Alzghoul, A. (2022). Organizational justice, life satisfaction, and happiness: the mediating role of workplace social courage. *Kybernetes*, 51(7), 2215-2232.
- Paterson, T., Luthans, F., & Jueng, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 434–446
- Pearce, C. L., Wassenaar, C. L., Berson, Y., & Tuval-Mashiach, R. (2019). Toward a theory of meta-paradoxical leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 31-41.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275.
- Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. (2004). A beginner's guide to structural equation modelling. 2nd Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162.
- Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16, 537–549

- Tkachenko, O., Quast, L. N., Song, W., & Jang, S. (2020). Courage in the workplace: The effects of organizational level and gender on the relationship between behavioral courage and job performance. *Journal of Management & Organization*, 26(5), 899-915.
- Toksöz, D., Tuğba, P., & Çapar, G. (2020). İşte Gelişim Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(1), 177-186.
- Uysal, E., & Bayramoğlu, G. (2022). İşyerinde sosyal cesaret davranışı ölçeğinin Türkçe'ye uyarlama çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 54-71.
- Yang, Y., Li, Z., Liang, L., & Zhang, X. (2021). Why and when paradoxical leader behavior impact employee creativity: Thriving at work and psychological safety. *Current Psychology*, 40(4), 1911-1922.
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2015). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538-566.



Bibliyometrik Analizler

Yine mi Bibliyometri: Alan Kongrelerinde Sunulan Bildiriler Üzerine Bir İnceleme

Dr. Serap DEMİRLER
demirlers@yahoo.com

Özet

Son birkaç yılda, yönetim ve organizasyon alanının ulusal kongrelerinde bibliyometrik yöntem kullanılarak hazırlanan bildiri sayısında hızlı bir artış olduğu görülmektedir. Literatürde bibliyometrik araştırma tasarımlarının nasıl olması gerektiği tartışılmaktadır. Araştırmanın temel amacı, 2020-2024 yılları arasında örgütsel davranış ve yönetim ve organizasyon kongrelerinde bibliyometrik yöntem kullanılarak hazırlanan bildirilerin genel bir resmini sunmak ve bildirilerin bibliyometrik araştırma tasarımlarına uygunluğunu incelemektir. Araştırma bulgularında, bibliyometrik yöntemle hazırlanan çalışma sayısında artış olmasına karşın kullanılan bibliyometrik tekniklerin sınırlı kaldığı, araştırma amacı ve sonuçları bakımından birtakım boşluklar olduğu görülmektedir. Bibliyometrik yöntemin araştırmalarda nasıl kullanıldığını incelemek, yöntemin alana kazanımlarını değerlendirebilmek açısından yol gösterici olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Bibliyometrik Yöntem, Bibliyometrik Analiz, Yönetim ve Organizasyon, Örgütsel Davranış

1. Giriş

Son yıllarda ilginin arttığı araştırma yöntemlerinin başında bibliyometrik yöntem gelmektedir. Bibliyometrik yöntem, bir literatür incelemesi aracıdır. Literatür incelemeleri, ilgili araştırma alanı hakkında genel bir değerlendirme yapabilmek, alanın dinamikleri hakkında bilgi sahibi olabilmek ve alandaki boşlukların belirlenmesi açısından önemlidir (Öztürk vd., 2024). Kongre, dergi ve çeşitli bilimsel toplantılar gibi akademik yayın seçeneklerindeki artış, akademik bilgi birikimini katlanarak arttırmakta ve bilgiye erişim zaman ve çaba açısından zorlaşmaktadır. Söz konusu zorluğu ortadan kaldıran bir araç olduğu için bibliyometrik analiz sıklıkla tercih edilir hale gelmiştir (Şimşir, 2021: 7).

Bibliyometrik yöntem, herhangi bir alandaki makale, yazar, ülke, anahtar kelime vs. gibi çeşitli bilimsel unsurların ölçülmesine ve söz konusu unsurlar arasındaki ilişki ve etkileşimlerin yorumlanmasına imkan tanıyan bir literatür incelemesi aracıdır (Öztürk, 2021). Bibliyometrik analiz, ilgili alanın yapısını, temel dinamiklerini, evrimsel sürecini, odak noktalarını, temel kavramlarını ve söz konusu unsurlar arasındaki etkileşim performansını yorumlamaya fırsat vermektedir. Yöntem, sistematik literatür taraması ya da meta analiz gibi geleneksel literatür inceleme araçlarının yerine geçmemektedir. Bu araçların eksik yönlerini tamamlamayı ve ilgili alana daha makro boyutta yorum getirmeyi sağlamaktadır (Öztürk vd., 2024).

Bibliyometrik araştırmalarda temel 2 analiz tekniği olduğu ifade edilmektedir. Bunlar, çeşitli bilimsel çıktılarla alanın genel yapısını ortaya koymayı amaçlayan performans analizi ve söz konusu çıktılar arasındaki ilişki ve etkileşimleri yorumlama fırsatı tanıyan bilimsel alan haritalama tekniğidir (Gutierrez-Salcedo vd., 2017). Söz konusu teknikler araştırmanın amacına göre tercih edilebilir (Öztürk, 2021).

Öztürk vd. (2024), bibliyometrik yöntemin nasıl olması gerektiği konusunda hala birtakım belirsizlikler olduğunu ifade etmekte ve yol gösterici olması açısından bir takım temel aşamalardan bahsetmektedir. Söz konusu aşamalar araştırma amacını tanımlama, literatürle ilgili veri setini oluşturma, analiz ve görselleştirme, bulguların ve sonucun yorumlanması şeklindedir.

Son birkaç yılda ulusal ve uluslararası literatürde bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak çok fazla yayın yapıldığı görülmektedir. Artan yayın sayısı karşısında bibliyometrik yöntemin araştırma tasarımıyla uyumlu olup olmadığı, alana sunduğu katkı açısından incelemeye değerdir. Çalışmanın temel amacı, yönetim ve organizasyon alanının ulusal kongrelerinde bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak hazırlanan bildirilerin genel bir resmini ortaya koymak ve yöntemin alana kazanımlarını yorumlamaktır. Öztürk vd.'nin (2024) ortaya koyduğu temel araştırma aşamalarından yola çıkılarak, çalışmaların araştırma tasarımları ve bulguları ortaya koyma şekilleri eleştirel bakış açısıyla incelenmiştir. İnceleme sonucunda bibliyometrik araştırma tasarımı, veri setinin oluşturulması, analiz tekniklerinin kullanımı ve sonuçların ortaya koyulması konusunda eksiklikler olduğu görülmüştür.

2. Araştırma Metodolojisi

2.1. Araştırmanın Amacı ve Soruları

Araştırmanın temel amacı, son 5 yıldaki örgütsel davranış ve yönetim ve organizasyon kongrelerinde bibliyometrik yöntem kullanılarak hazırlanan bildirilerin genel bir resmini ortaya koymaktır. Bildiri kitaplarında yayımlanan bildirilerde hangi bibliyometrik analiz tekniklerinin kullanıldığı ve araştırma tasarımları incelenecektir. Araştırma amacı kapsamın aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır.

- Sunulan bildirimlerde hazırlanan araştırma tasarımları nasıldır?
- Sunulan bildirimlerde hangi bibliyometrik teknikler kullanılmıştır?
- Bibliyometrik yöntemlerle hazırlanan bildirilerin alanın gelişimine katkısı nedir?

2.2. Araştırma Yöntemi ve Veri Setinin Oluşturulması

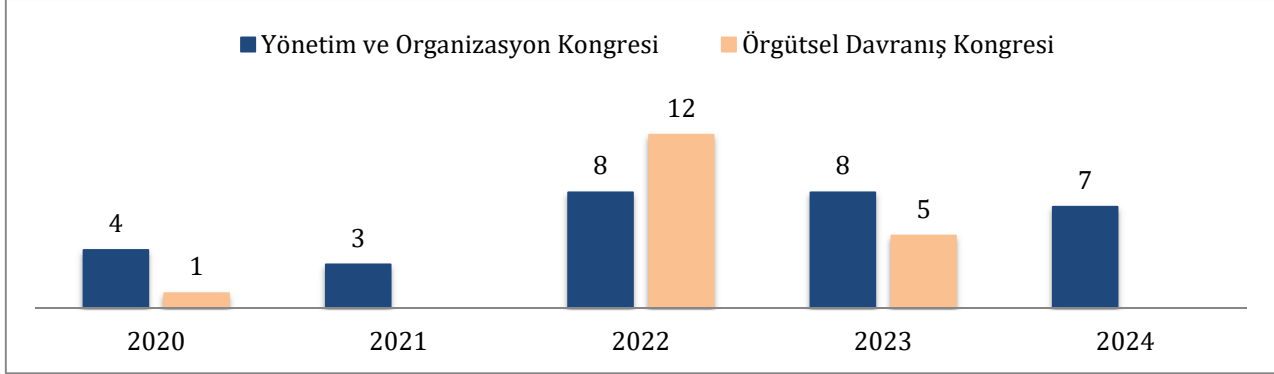
Araştırmada bibliyometrik yöntemin performans analizi tekniğinden faydalanılmıştır. Yönetim ve Organizasyon ile Örgütsel Davranış kongrelerinde son 5 yılda yayımlanan bildiriler kitabı incelenerek bibliyometrik analiz yöntemiyle hazırlanan bildiriler belirlenmiştir. 2020-2024 arası yılları kapsayan 5 Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nin bildiriler kitabında

belirlenen toplam 32 bildirden 30'unda amaç doğrultusunda verilere ulaşılmıştır. Örgütsel Davranış Kongresi'nin 2019-2023 yıllarını içerisine alan dönemi için ise toplam 3 yılın bildiriler kitabına ulaşılmıştır (2020-2022-2023). 2021 yılında gerçekleşmesi gereken 9. Örgütsel Davranış Kongresi Covid-19 pandemisi nedeniyle gerçekleştirilememiştir. İncelenen 3 bildiri kitabında (2020, 2022, 2023) belirlenen toplam 18 bibliyometrik araştırma analize tabi tutulmuştur. Veri setine dâhil edilen bildiriler kullanılan araştırma tasarımları ve analiz teknikleri başta olmak üzere, çalışma amacı ve soruları, kullanılan veri tabanı ve yazılımlar, bulgular ve bulguların yorumlanması açısından incelenmiştir.

3. Araştırma Bulguları

3.1. Yönetim Kongrelerinde Sunulan Bildirilerin Genel Özellikleri

Araştırma veri setine dâhil edilen toplam 48 çalışmanın 30'u Yönetim ve Organizasyon Kongrelerinde ve 18'i ise Örgütsel Davranış Kongrelerinde sunulmuştur. Şekil 1'de yayımlanan bildirilerin yıllara göre dağılımı görülmektedir.



Şekil 1. Kongrelerde sunulan bibliyometrik araştırmaların yıllara göre dağılımı (2019-2024)

Şekil 1'de bibliyometrik çalışmaların kongrelere göre bildiri sayıları verilmektedir. 2021 ve 2024 yılları için Örgütsel Davranış Kongreleri gerçekleşmediği için söz konusu yıllarda yalnızca Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiriler çalışmaya dâhil edilmiştir. Şekil 1'deki verilere göre, bibliyometrik araştırmalara ilginin arttığı yorumunu yapmak mümkündür.

3.2. Bildirilerde Kullanılan Araştırma Tasarımları ve Bibliyometrik Teknikler

3.2.1. Bildirilerde Araştırma Amacı ve Araştırma Soruları

Her araştırmada olduğu gibi, bibliyometrik araştırmalar için de araştırmaya başlarken amaç cümlesinin önemli olduğu ifade edilmektedir. Çalışma amacı ve bu amaç için neden bibliyometrik analiz yönteminin seçildiği konusunda okuyucunun ikna edilmesi gerektiği belirtilmektedir (Öztürk, 2021: 36).

Veri setindeki 48 çalışmanın bir kısmında araştırma amacı ve sorusu net değildir. Birçok çalışma, alanın genel resmini ortaya koymayı ve gelecek araştırmalar için yol gösterici olmayı hedeflemektedir. 18 bildirinin araştırma sorusu yoktur. Bazı araştırmalarda ise çalışmanın araştırma sorusu olarak "yıllara göre yayın sayısı, yazarlar, atıf sayıları, en üretken ülkeler" gibi genel soruların kullanıldığı görülmektedir. Tablo 1'de bildirilerde kullanılan soru kalıpları görülmektedir.

Tablo 1. Araştırmalarda kullanılan soru kalıpları

1. Grup Sorular	2. Grup Sorular
Alanın mevcut durumu nedir?	En etkili dergiler hangileridir?
Ana konular ve ana araştırma alanları nelerdir?	En üretken yazarlar kimlerdir?
Hangi alt alanlar vardır ve birbirleriyle ilişkileri nasıldır?	En çok atıf alan makaleler hangileridir?
Değişimi dayatan süreçlerde literatürde hangi liderlik tarzlarına vurgu yapılmıştır?	Çalışmaların ülkelere göre dağılımı nasıldır?
Alandaki konu değişimleri nasıldır?	En çok kullanılan ortak kelimeler nelerdir?
Alandaki araştırmalar gelecekte hangi yönde ilerleyebilir?	Çalışmaların türlere göre dağılımı nasıldır?
Alan tarihsel gelişim sürecinde nasıl bir eğilim göstermektedir?	Çalışmaların kurumlara göre dağılımı nasıldır?
Makaleler hangi alanda yoğunlaşmıştır?	Yıllara ve araştırmacılara göre atıf değişimi nedir?
Literatürün genel görünümü nasıldır?	Anahtar sözcüklerin ağ analizi nasıldır?
Literatürün sosyal, kavramsal ve entelektüel açıdan yapısı nasıldır?	Ülkeler arası ortak yazarlık ağı nasıl bir yapıya sahiptir?
İncelenen değişkenler açısından yıllar itibarıyla alan nasıl bir gelişme göstermiştir?	Alanda nasıl "ortak yazarlık" ve "anahtar kelimeler" ağ haritaları oluşturmaktadır?
Alanda baskın araştırma konuları ve temaları nelerdir?	Nasıl "bibliyografik eşleşme (bibliographic coupling) ağ haritaları" oluşturmaktadır?
Alanın konu eğilimleri ve temalar nelerdir?	Nasıl "ortak atıf (co-citation) ilişki ağları" oluşturmaktadır?
Kavramsal ilişkilendirme nasıldır?	Araştırmalardaki temel araştırma konuları arasındaki en güncel araştırma konuları nelerdir?
	Anahtar kelimeler arasında en sık / en çok kullanılanı nedir?
	Yasalar bulunmakta mıdır?
	Alandaki son trendler nelerdir?
	Alandaki makale sayıları yıllar içerisinde nasıl bir gelişme göstermektedir?

Veri setindeki 48 çalışmayı incelediğimizde, araştırma amacı ve sorularının yöntemin bize sunduklarıyla paralellik göstermediği görülmektedir. 1. Grup soru kalıpları, bibliyometrik yöntemin çalışma amacına uygun olarak alanın genel yapısını ya da alandaki bilimsel unsurlar arasındaki ilişki ve etkileşimleri belirlemeye yöneliktir. Söz konusu araştırma sorularına cevap bulmak için performans analizi ve bilimsel alan haritalama teknikleri kullanılmaktadır. Ancak 2. Grup araştırma soruları, zaten birinci gruptaki soruların cevaplarına ulaşmayı sağlayacak cevapları vermektedir. Yani şöyle ki, 1. Grup araştırma soruları alanın performans göstergeleri ya da alandaki bilimsel unsurlar hakkında yorum yapmaya yönelik cevaplar beklemektedir. 2. Grup araştırma sorularına verilen yanıtlar ise araştırma bulgularını yorumlamaya fırsat vermemekte, yalnızca birer sayıdan ibaret veriler ortaya koymaktadır. Bu sebeple, bibliyometrik yöntemle gerçekleştirilecek bir çalışmada, öncelikle alan incelemesinden ne beklendiği, ne bulmak istendiği ya da ulaşılan verilerin anlamlı bir yoruma dönüşüp dönüşmeyeceği soruları belirlenmelidir.

3.2.2. Bildirilerde Araştırma Veri Setinin Oluşturulması Aşamaları ve Filtreleme

Bibliyometrik araştırmalar, nitel bulguların sayısal gösterimine imkân veren sistematik bir literatür taraması yöntemidir (Yılmaz, 2019: 44). Sistematik literatür taraması için incelenecek veri setinin nasıl oluşturulduğu önemlidir. Çünkü veri setinin nasıl oluşturulduğu, araştırma sonuçlarına etki eden bir detaydır (Gürler, 2021: 53).

Tablo 2’de veri setindeki 48 çalışmanın veri setini oluşturma aşamaları, kullanılan veri tabanı ve analizler için seçilen programlar hakkında bilgiler yer almaktadır. Veri setini oluşturan çalışmalar incelendiğinde, 48 çalışmanın 5’inde analizler için herhangi bir program kullanılmadığı görülmüştür.

Tablo 2. Araştırmalarda veri setinin oluşturulması

Araştırma veri tabanı		Kullanılan program		Veri seti aşamaları
Web of Science (N= 31)		Vosviewer (N= 33)		
Scopus (N= 16)	Emerald (N= 1)	R Studio (N= 8)	Bibexcel (N= 1)	Veri seti aşamaları yok = 26
EBSCO (N= 2)	JSTOR (N= 1)	Pajek (N= 3)	UNICET-6 (N= 1)	Veri seti aşamaları var = 14
Google (N= 1)	YönOrg Bildiri	Maxqda (N= 2)	Sarmet-Pro (N= 1)	Paragraf ile belirtilmiş = 8
Tr Dizin (N= 1)	Kitabı (N= 1)	Excel (N= 2)	Bibliometrix (N= 1)	
Sci.Direct (N= 1)	PudMed (N= 1)	SPSS (N= 2)	AMOS (N= 1)	
		NVIVO (N= 1)	Sartool (N= 1)	
			InCites (N= 1)	

Bibliyometrik araştırmalarda esas olan, araştırmanın tekrarlanabilir nitelikte olmasıdır. Bunun için araştırma sürecinin şeffaf şekilde ortaya koyulması gerekmektedir (Block ve Fish, 2020: 309). Veri setindeki araştırmalar incelendiğinde, 48 çalışmanın 26’sında ilgili aşamaların belirtilmediği görülmektedir. 14 çalışmada veri seti oluşturma aşamaları şekillerle gösterilmişken, 8 çalışmada ise paragraf ile açıklanmıştır.

Bir bibliyometrik araştırma herhangi bir program kullanmadan gerçekleştirilebileceği gibi VOSviewer, Pajek, R Studio, BibExcel, Scimat gibi yaygın olarak kullanılan veri analizi programlarıyla da gerçekleştirilebilmektedir. Söz konusu programlar vasıtasıyla elde edilen ağ haritaları, veri setindeki çalışmaların çeşitli yönlerden ilişkisi ve etkileşimi konusunda yorum yapma fırsatı vermektedir (Orhan, 2021). Veri setindeki 48 çalışmada en fazla VOSviewer (N=33) bibliyometrik analiz programının kullanıldığı görülmektedir. Ardından R- Studio (N= 8) programı gelmektedir.

Veri setindeki çalışmalarda en fazla Web of Science (N= 31) ve Scopus (N= 16) veri tabanlarının tercih edildiği görülmektedir. Bununla birlikte, bibliyometrik yöntemin kullanılacağı veri tabanı seçildikten sonra, çalışma sınırlarının belirlenmesi için filtreleme önemlidir. Araştırma amacı doğrultusunda analize dahil edilecek ya da analiz dışı bırakılacak çalışmalar, araştırma sonucunu etkileyecektir (Öztürk vd., 2024). Araştırmalarda seçilen veri tabanının ve veri setini oluşturan aşamaların (dâhil ve hariç kriterlerinin) belirtilmesi çalışma kalitesini arttıran bir unsurdur (Gürler, 2021). Analiz edilen 48 çalışma içerisinde, ilgili veri tabanının neden seçildiği, hangi türün, hangi dilde ve hangi kapsamda çalışmaların tercih edildiği konusunda çok az çalışmada dâhil ve hariç kriterlere rastlanmaktadır.

2.3. Bildirilerde Kullanılan Teknikler

Bibliyometrik teknikler, araştırma amacı ve soruları doğrultusunda kullanılabilir esnekliğine sahiptir. Her teknik, ne bulmak istediğimize bağlı olarak, ilgili amaca hizmet etmektedir. Bibliyometrik yöntemin performans analizi ve görsel alan haritalama olmak üzere 2 temel tekniği olduğu ifade edilmektedir. Temel olan performans analizi ve görsel alan haritalama tekniklerinden, araştırmacının hangi sorunun cevabını bulmak istediğine bağlı olarak faydalanılabilir. İlgili literatürde, performans analizi ile çeşitli bilimsel unsurların sayısal etkisinin değerlendirilmesi amaçlanırken; bilimsel haritalama tekniği ile alanın kavramsal, sosyal veya entelektüel yapısını, alanın evrimini ve dinamik yönlerini ortaya koymak amaçlanmaktadır (Gutierrez-Salcedo vd., 2017). Araştırma soruları çerçevesinde uygun teknikler tercih edilmektedir.

Veri setindeki 48 çalışmayı incelediğimizde, kullanılan teknik konusunda en önemli yanılığın, hangi amaçla hangi tekniğin kullanılması konusunda olduğu görülmektedir. Birçok çalışmada performans analizi tekniğinin sıklıkla kullandığı, belli tekniklere odaklanıldığı ve yapılan analizlerin yüzeysel kaldığı görülmektedir. Tablo 3’te veri setini oluşturan çalışmalarda kullanılan analiz teknikleri görülmektedir.

Tablo 3. Araştırmalarda kullanılan analiz teknikleri

Performans Analizi		Bilimsel Haritalama	
Yıllara göre çalışma sayısı	42	Ortak kelime analizi	38
Atıf sayısına göre yayınlar	34	Anahtar kelimelerin sıklık analizi	19
Yayın sayısına göre ülkeler	29	Ortak yazarlık	8
Yayın sayısına göre dergiler	28	Ortak atıf analizi	6
Yayın sayısına göre yazarlar	25	Kelime/Kod bulutu	6
Yayın yapan kurumlar	12	Bibliyografik eşleşme	4
Çalışma türleri	10	Sosyal ağ analizi	2
İlgili bilim alanı	6	Metin madenciliği	1
Kullanılan yöntem	5		
Örnekleme	2		
Yayıncı kuruluş	2		
Yayın indeksi	2		

Tablo 3'teki analiz verilerine göre, veri setini oluşturan 48 çalışmada genel olarak performans analizi tekniklerinden faydalandığı görülmektedir. Yıllara göre çalışma sayıları, yayınların atıf sayıları, yayın sayısına göre katkı sağlayan ülkeler ve yazarlar bildirilerde ifade edilen temel performans göstergeleridir. Bilimsel alan haritalama tekniği açısından ise ortak kelime analizine odaklanıldığı görülmektedir. Analiz sonucu oluşan kelime kümeleri belirtilmiştir.

Paket program yardımıyla yapılan analizlerde göze çarpan unsurlardan biri de eşik değeri ve verilerin temizlenmesi konusudur. Birçok çalışmada analizler için eşik değeri kullanılmadığı ve analize tabi tutulan verilerin temizlenmediği görülmektedir. Özellikle görsel ağ haritalama tekniklerinde kullanılan eşik değeri, araştırma amacıyla paralel olarak ne aradığımızı bulmamıza fayda sağlamaktadır. Herhangi bir eşik değeri belirlemeden yapılan analizler, haritaları yalnızca birer veri halinde tutmakta ve bulguların anlamlı bir bilgiye dönüşmesini engellemektedir. Veri setini oluşturan 48 çalışmada yapılan analizlerden 20 tanesinde eşik değeri belirtilmişken, 28 çalışmada eşik değeri kullanılmadığı görülmektedir. Yalnızca üç çalışmada veri temizliği yapıldığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte, yalnızca 1 çalışmada araştırmanın bibliyometrik yasalara uygunluğu araştırılmıştır.

2.4. Bulguların Yorumlanması ve Ulaşılan Sonuç

Bir bibliyometrik araştırmanın son aşaması, bulguların ve sonucun yorumlanmasıdır. Yapılan analiz ve görsellerin ortaya koyulması, araştırmanın başlangıç aşaması olarak ifade edilmektedir (Öztürk vd., 2024). Bir bibliyometrik araştırma, alandaki boşlukları tespit etmeli, alanın genel yapısını ve yönünü belirlemeli ve gelecek araştırmalara yön verebilmelidir (Block ve Fisch 2020). Bunun için yapılan araştırmanın araştırma amacı ve sorularını ne kadar desteklediği tartışılmalıdır (Öztürk vd., 2024).

Öztürk vd. (2024), bibliyometrik araştırmalarda bir anlamlandırma sorunu olduğuna dikkat çekmektedir. Yapılan araştırma sonuçlarının, ilgili literatürdeki boşluklarla ilişkilendirilmediği için anlamlı sonuçlar elde edilemediği; bu durumun araştırma amacı ve mantığı göz ardı edilerek popülist yaklaşımla yapılan araştırmalara neden olduğu savunulmaktadır (Öztürk vd., 2024). Bibliyometrik analizlerde anlamlı sonuçlar elde edebilmenin temel noktalarından biri araştırmacının ilgili alanda derinlemesine bilgi sahibi olması gerektiğidir. Bulguların yorumlanması için araştırılan alanla ilgili uzmanlık bilgisi gerektiği ifade edilmektedir (Öztürk, 2021).

Veri setindeki 48 çalışmayı incelediğimizde, bibliyometrik yöntemden faydalanılması konusunda eksik bırakılan noktalardan birinin bulguların yorumlanması ve sonuç olduğu görülmektedir. Çalışmaların sonuç kısmında genel olarak ulaşılan verilerin işlenmeden aktarıldığı, yani anlamlı birer veriye dönüştürülmeden okuyucuya sunulduğu görülmektedir. Fakat kullanılan yöntemin, yeni veriler ortaya koyarken herhangi bir anlamı olacak bilgiler yaratması beklenmektedir. Genel olarak araştırma sonuçlarında bibliyometrik analizlerden herhangi bir çıkarım yapılmadığı görülmektedir. Araştırma bulgularında en fazla makalenin yayımlandığı yıl, en fazla yayın üreten yazarlar ve ülkeler, ortak kelime analizi / kelime sıklığı sonucu en fazla kullanılan anahtar kelimeler gibi çeşitli bilimsel unsurlar hakkında bilgi verildiği görülmektedir. Bibliyometrik analiz sonucu ulaşılan bulguların nedenleri ya da sonuçlarına yönelik yorum getiren çalışma sayısı yok denecek kadar azdır.

3. Sonuç

Bilimsel bilgi, yığılarak ilerlemektedir. Bilgi yaratımı ve akışı, gelişen teknolojik araçlar ve yayın kanalları yoluyla sınırsız bir hal almıştır. Bibliyometrik yöntem ise sınırsız bilgi havuzunda bilgiye ulaşabilmek ve yeni anlamlı bilgiler ortaya koyabilmek için araştırmacılara kolaylıklar sağlamaktadır. Son yıllarda yerel ve uluslararası yazında yayın sayısındaki artışa bakarak, bibliyometrik yöntemin sihirli gücünün keşfedildiği yorumunu yapmak mümkündür.

Araştırmanın çıkış noktası, yönetim kongrelerinde son yıllarda sunulan bibliyometrik araştırma sayısındaki artıştır. Bildirilerde genel olarak bibliyometrik tasarımlardan nasıl faydalandığı ve anlamlı veriler ortaya koyulup koyulmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla son 5 yılda (2020-2024) gerçekleşen Yönetim ve Organizasyon (N=30) ve Örgütsel Davranış (N=18) Kongreleri'nin bildiriler kitabı incelenerek araştırma amacı doğrultusunda 48 bibliyometrik araştırma veri setine dâhil edilmiştir. Çalışmaların 20'si 2022 yılındaki kongrelerde sunulmuştur. 2023 yılındaki örgütsel davranış kongresinde ise bibliyometrik araştırma sayısında düşüş olduğu görülmektedir.

Çalışmanın odak noktası araştırma tasarımı ve bulguların yorumlanmasıdır. Veri setindeki 48 çalışma incelendiğinde, bibliyometrik yöntemin çıkış noktasını oluşturan araştırma amacı ve sorularının ortaya koyulmasının tartışmalı olduğu görülmektedir. Alanın performans göstergelerini ortaya koyan yayın sayısı, yazar, ülke, dergi gibi bilimsel unsurlar birer araştırma sorusu olarak kullanılmıştır. Bir araştırma alanında hangi yazarların kaç çalışması olduğu, ülkelerin yayın sayısı ya da kitap, makale, bildiri vs. gibi hangi türde çalışmaların kaç tane olduğu ve en sık kullanılan anahtar kelimeler nedir sorularına verilecek cevapları anlamlı birer veriye dönüştürmek zor görünmektedir. Bir bibliyometrik araştırma tasarımında çalışmanın amacı, neden bibliyometrik yöntemin tercih edildiği, hangi sorulara ve hangi tekniklerle cevap aranacağı araştırma tasarımı için önemlidir.

Diğer taraftan, araştırma veri seti oluşturulurken birçok çalışmada şeffaf olunmadığı görülmüştür. Çalışmalarda veri seti oluşturma aşamaları net olarak belirtilmemektedir. Yine söz konusu aşamada genel olarak filtrelemelere rastlanmamıştır. Araştırma alanında tam olarak ulaşılmak istenen konu ile ilgili gerekli sınırlar çizilmediği için araştırma sonuçlarında anlamlı bulgulara ulaşmak zorlaşmaktadır.

Kullanılan analiz tekniklerinde ağırlıklı olarak performans analizi tekniklerinin kullanıldığı görülmektedir. Sayısal verilerle ortaya koyulan performans göstergeleri, alanla ilgili çok yüzeysel bilgiler vermektedir. Bilimsel alan haritalamada ise genel olarak ortak kelime analizi tekniğinin kullanıldığı görülmektedir. Anahtar kelimelere uygulanan sıklık analizi, kullanılan bir diğer yöntemdir. Alanla ilgili daha derin bilgilere ulaşmaya imkân tanıyacak diğer tekniklerin ihmal edildiği yorumunu yapmak mümkündür. Ağ haritalama tekniklerinde verilerin temizlenmediği görülmektedir. Konuyla ilişkisiz anahtar kelimeler, tekrar eden araştırma ve yazarlar, farklı yazılışlarla tekrar eden anahtar kelimeler gibi birçok veri temizlenmeden analize tabi tutulmaktadır. Bu durum bibliyometrik analiz sonucuna etki etmektedir.

Veri setini oluşturan çalışmalarda bulguların ve sonucun yorumlanması konusunun eksik bırakıldığı görülmektedir. Araştırmaların sonuç bölümünde büyük çoğunlukla yalnızca ulaşılan bibliyometrik verilere yer verilmiştir. Araştırma bulgularının ya da analiz neticesinde ulaşılan ilişki/etkileşim ağlarının yorumlanması eksik bırakılmıştır. Analiz sonucu ulaşılan sayısal verilere dayanarak alana yorum getiren ve bulgulara dayanarak inceleme ağını genişleten çalışma sayısı çok azdır. Bibliyometrik yöntem sayısal ifadelerden çok daha fazlasıdır. Araştırma amacının net olması ve doğru araştırma sorularının belirlenmesi, kullanılacak tekniklere ve araştırma sonuçlarına etki edecektir.

Kaynakça

- Block, J.H., & Fisch, C. (2020). Eight tips and questions for your bibliographic study in business and management research. *Management Review Quarterly*, 70, 307-312.
- Gutiérrez-Salcedo, M., Martínez, M. Á., Moral-Munoz, J. A., Herrera-Viedma, E., & Cobo, M. J. (2017). Some bibliometric procedures for analyzing and evaluating research fields. *Applied Intelligence*. doi:10.1007/s10489-017-1105-y
- Gürler, G. (2021). Bibliyometrik Araştırmalarda İlgili Literatüre İlişkin Veri Setinin Oluşturulma Süreci. İçinde, Bir Literatür İncelemesi Aracı Olarak Bibliyometrik Analiz. (Oğuzhan Öztürk ve Gökhan Gürler, Ed.), Ss. 53-66. 1. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Orhan, U. (2021). Bibliyometrik Araştırmalarda Kullanılan Paket Programlar: Bir Karşılaştırma, İçinde, Bir Literatür İncelemesi Aracı Olarak Bibliyometrik Analiz. (Oğuzhan Öztürk ve Gökhan Gürler, Ed.), Ss, 111-124, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Öztürk, O. (2021). Bibliyometrik Araştırmaların Tasarımına İlişkin Bir Çerçeve. İçinde, Bir Literatür İncelemesi Aracı Olarak Bibliyometrik Analiz. (Oğuzhan Öztürk ve Gökhan Gürler, Ed.), Ss. 33-52, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Öztürk, O., Kocaman, R. & Kanbach, D.K. (2024). How to design bibliometric research: an overview and a framework proposal, *Review of Managerial Science*, <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00738-0>
- Şimşir, İ. (2021). Bibliyometri ve Bibliyometrik Analize İlişkin Kavramsal Çerçeve. İçinde, Bir Literatür İncelemesi Aracı Olarak Bibliyometrik Analiz. (Oğuzhan Öztürk ve Gökhan Gürler, Ed.), Ss. 7-32, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yılmaz, M. (2019). Bibliyometriye Eleştirel Bir Bakış, *Türk Kütüphaneciliği*, 33(1), 43-49. Doi: 10.24146/tkd.2019.47



11. ÖRGÜTSEL
DAVRANIŞ
KONGRESİ

Örgütsel Davranış Yazınında Öne Çıkanlar: Journal of Organizational Behavior (2022- 2024) Üzerine Bir İnceleme

Dr. Eray AYDIN

Kuzey Anadolu Kalkınma Ajansı, eaydin@kuzka.gov.tr

Volkan MAZIOĞLU

Kastamonu Üniversitesi, volkanm8@gmail.com

Prof. Dr. Engin KANBUR

Kastamonu Üniversitesi ekanbur@kastamonu.edu.tr

Özet

Bu çalışma amacı, Journal of Organizational Behavior dergisinde 2022-2024 yılları arasında yayınlanan makalelerde en çok hangi konuların çalışıldığını, bu konuların diğer konularla ilişkileri ve yıllara göre değişimlerinin bibliyometrik analiz yöntemiyle sunulmasıdır. Bu amaçla, ilgili yıllar kapsamında toplam 204 makale incelenmiş; çalışan memnuniyeti ve iş tatmini, liderlik ve yönetim stilleri, gönüllü işten ayrılma ve iş güvencesizliği, örgütsel çeşitlilik, kapsayıcılık ve eşitlik, stres ve psikolojik sağlık, iş davranışları ve etik ile ekip dinamikleri ve işbirliği olmak üzere yedi ana konu başlığı altında sınıflandırılmıştır. Çalışmanın sonuçları, iş davranışları ve etik konusunun en fazla çalışılan konu olduğunu ve bu konunun tüm yıllar boyunca öne çıktığını göstermektedir. Yıllara göre analiz, her bir konunun popülerlik düzeylerinin değiştiğini, ancak özellikle iş davranışları ve etik ve liderlik ve yönetim stilleri konularının sabit bir ilgi alanı olarak kaldığını göstermektedir. Bu sonuçlar, örgütsel davranış yazınında etik konular ve liderlik uygulamalarına artan ilginin bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Anahtar Kelimeler: Web of Science, Journal of Organizational Behavior, Bibliyometrik Analiz

1. Giriş

Örgütsel davranış, iş dünyasında bireylerin ve grupların tutumları, davranışları ve bu davranışların iş süreçlerine olan etkilerini inceleyen önemli bir araştırma alanıdır (Gürcan, 2022). Örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalar, son on yıllarda iş dünyasındaki hızla değişen koşullara ve yeni çalışma dinamiklerine yanıt olarak önemli bir gelişim göstermiştir (Acar, 2006). Bu alanda yapılan çalışmalar, özellikle çalışan memnuniyeti, liderlik stilleri, işten ayrılma, çeşitlilik ve etik gibi konuların iş ortamındaki verimliliği, bağlılığı ve genel iş performansını nasıl etkilediğine dair kapsamlı bilgiler sunmaktadır. Bu nedenle, örgütsel davranış yazınında hangi konuların öne çıktığını ve bu konuların zaman içindeki değişimini analiz etmek, iş dünyasındaki dinamiklerin anlaşılması için kritik bir önem taşımaktadır.

Journal of Organizational Behavior örgütsel davranış alanında uluslararası düzeyde önemli bir akademik dergidir. 1980 yılında kurulmuş olan dergi, örgütlerdeki bireyler, gruplar ve süreçler üzerinde yapılan teorik ve ampirik araştırmaları yayımlamaktadır. Dergi, liderlik, motivasyon, çalışan davranışları, iş tatmini, çeşitlilik, stres yönetimi ve etik gibi konuları kapsayan geniş bir yelpazede akademik çalışmalara yer vermektedir. Wiley-Blackwell yayınevi tarafından yayımlanan Journal of Organizational Behavior, alanında yüksek bir etki faktörüne sahiptir ve örgütsel davranış ile insan kaynakları yönetimi gibi disiplinlerde sıkça başvurulan bir kaynaktır. Dergi, hem akademisyenlere hem de uygulayıcılara yönelik çalışmalar sunarak, iş yerinde birey ve grup davranışlarını anlamaya yönelik önemli teorik katkılar sağlamakta ve bu bilgilerden yola çıkarak pratik öneriler sunmaktadır. Journal of Organizational Behavior, akademik alanda titiz bir hakem değerlendirme sürecine tabi olan makaleler yayımlayarak alanındaki en yüksek standartları korumayı amaçlamaktadır (Journal of Organizational Behavior, 2024).

Çalışma, Journal of Organizational Behavior dergisinde 2022-2024 yılları arasında yayınlanan makalelerin konularını bibliyometrik bir yaklaşımla analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın amacı, son yıllarda örgütsel davranış yazınında hangi konuların ağırlıklı olarak çalışıldığını ve bu konuların yıllara göre nasıl değiştiğini anlamaktır. 2022-2024 yılları arasında toplamda 204 makale detaylı olarak incelenmiş ve en çok çalışılan konuların yedi başlık altında sınıflandırılarak ilgili yıllar arasındaki değişimler analiz edilmiştir. Bu analiz, hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için örgütsel davranış alanında gelecekte yapılacak çalışmaların yönünü belirlemek adına değerli bilgiler sunmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Bibliyometrik analiz, matematik ve istatistik gibi yöntemler kullanılarak belirlenen bir çalışma alanındaki faktörlerin performanslarını ölçmek, sıralamak ve çalışılan alandaki teorik ve sosyal yapıyı haritalama tekniğini kullanarak görselleştirmek için başvurulan bir analiz yöntemidir (Şimşir, 2022). Bibliyometrik analiz, yazarlık, konular, yayın yılları, sayfa numaraları, yayın türleri, şehirler ve diğer ilgili özellikler dahil olmak üzere bilimsel çalışmaların belirli özelliklerini incelemeyi içerir (Ayaz ve Türkmen, 2018). Bibliyometrik analizler, üzerine odaklanılan araştırma alanının yapısını, performansını ve üretkenliğini ortaya çıkarmak için yapılmaktadır (Öztürk, 2022). Ayı zamanda bibliyometrik çalışmalar, yazılı eserlerin içeriğini ölçmek ve yeni konuları, kavramları ve olayları yorumlamak için kullanılır. Bu analiz, bilimsel yayınlar, konular, dergiler ve yazarlar hakkındaki sayısal ve sayısal olmayan verileri kapsar (Erturgut ve Altinkurt, 2021). Bu kapsamda bibliyometrik analizin en önemli avantajı, orijinal akademik araştırmalara değerli bir referans sağlaması ve araştırmacıları hedeflerine doğru yönlendirmesidir (Yeşil ve Akyüz, 2018).

Podsakoff, MacKenzie, Bachrach ve Podsakoff (2005), örgütsel davranış ve yönetim yazınında gerçekleştirdikleri bibliyometrik analiz ile en çok atıf alan makaleleri, temaları ve bu temaların nasıl bir etki oluşturduğunu incelemişlerdir. Araştırma, özellikle örgütsel davranış yazınında öne çıkan anahtar temaların belirlenmesi ve bu konuların popülerlik düzeyinin anlaşılması açısından önemlidir. Podsakoff ve arkadaşlarının çalışması, yazınında hangi konuların öne çıktığını anlamaya yönelik bibliyometrik analiz yönteminin nasıl kullanılabileceğine dair kapsamlı bir örnek sunmaktadır.

Kaya ve Küçükçene (2023), Türkiye'de liderlik üzerine yapılan akademik çalışmaları bibliyometrik yöntemle analiz etmiş ve bu alandaki temel eğilimleri belirlemişlerdir. Çalışma, liderlik türleri ve liderlik davranışlarının örgütsel verimlilik üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Bu araştırma, Türkçe yazında liderlik konusundaki eğilimlerin neler olduğunu ve hangi liderlik türlerinin daha fazla ilgi gördüğünü ortaya koymaktadır.

Kızıldağ ve Özkara (2016), örgütsel davranış alanında Türkiye'de yapılan akademik çalışmaları incelemiş ve bu alandaki makalelerin hangi konulara yoğunlaştığını bibliyometrik analiz yöntemiyle ortaya koymuşlardır. Araştırma, liderlik, çalışan memnuniyeti, motivasyon ve iş stresi gibi konuların öne çıktığını ve Türkiye'deki örgütsel davranış araştırmalarında giderek artan bir şekilde ele alındığını göstermektedir. Bu tür çalışmalar, Türkiye bağlamında örgütsel davranış yazınında hangi konuların daha fazla çalışıldığını anlamamıza yardımcı olmaktadır.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Journal of Organizational Behavior dergisinde 2022-2024 yılları arasında yayınlanan makalelerin analiz ederek örgütsel davranış yazınında öne çıkan konuları ve bu temaların yıllara göre nasıl değiştiğini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda, ilgili yıllarda toplamda 204 makale incelenmiş ve en çok çalışılan konuların yedi başlık altında sınıflandırılarak ilgili yıllar arasındaki değişimler analiz edilmiştir.

Araştırma, örgütsel davranış alanındaki güncel eğilimleri anlamak, hangi konuların daha fazla ilgi gördüğünü belirlemek ve bu konuların yıllara göre nasıl değişiklik gösterdiğini incelemek üzere yapılmıştır. Bu sayede, akademik yazında öne çıkan konuların iş dünyasının değişen dinamiklerine nasıl uyum sağladığı ve örgütsel davranış alanında gelecekte yapılacak çalışmalara yön verebilecek alanların neler olduğu hakkında bilgi sunulması hedeflenmektedir. Ayrıca, bu çalışma hem akademik çevrelerin hem de iş dünyasında çalışan profesyonellerin örgütsel davranışa dair bilgi birikimlerini arttırmalarını sağlamayı ve örgütlerde çalışan memnuniyeti, liderlik, çeşitlilik, etik gibi konuların ele alınışını daha iyi anlamalarına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

3.2. Veri Toplama

Araştırmanın veri seti, Journal of Organizational Behavior dergisinde 2022, 2023 ve 2024 yıllarında yayımlanmış toplam 204 makale oluşmaktadır. Makaleler, bibliyometrik analiz gerçekleştirilmek üzere her yıl için ayrı olarak toplanmıştır. 2022 yılına ait 71 makale, 2023 yılına ait 68 makale ve 2024 yılına ait 65 makale başlığı dikkate alınmıştır. Bu makaleler, derginin dijital arşivlerinden ve ilgili makalelerin içeriğinden elde edilmiştir.

3.3. Verilerin Analizi

Bu çalışma nitel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı betimsel bir araştırma olup araştırma verileri bibliyometrik analizden yararlanılmıştır. Bibliyometrik analiz betimsel (belirli bir yılda yayımlanan makale sayısını belirlemek gibi) özellikte olabilir (McBurney ve Novak, 2002). Bibliyometrik çalışmalar, araştırmacıların genel yapısını ve özelliklerini ortaya çıkarmalarını sağlayarak belirli bir disiplinin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlar (Polat vd., 2013). Bibliyometrik analizler, Web of Science (WOS) ve Scopus ile ULAKBİM gibi veri tabanlarında taranan akademik dergilerin özelliklerinin ve performansların ortaya konulmasında tercih edilmektedir (Kaya, 2024). Veriler bibliyometrik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir.

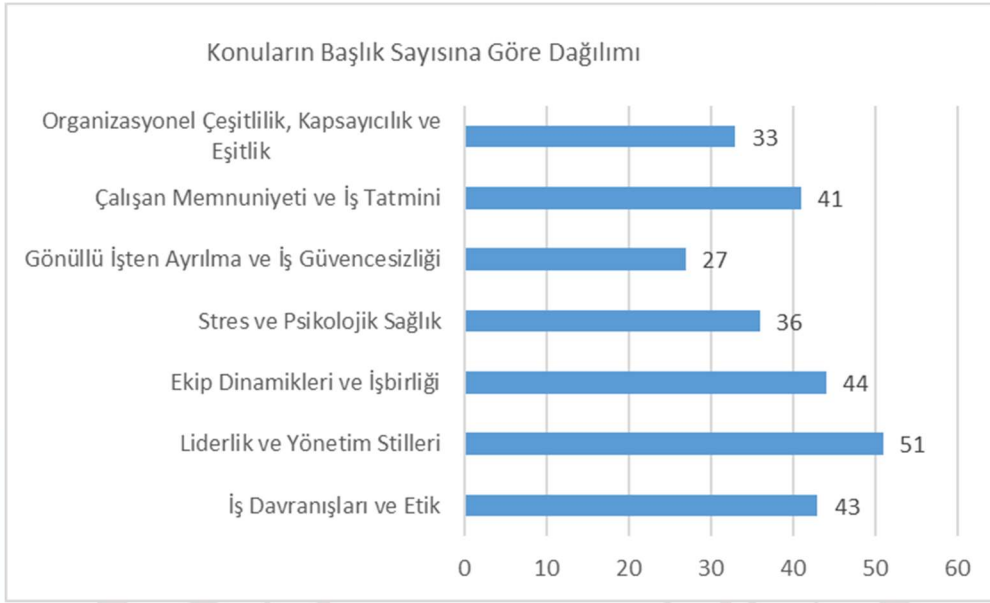
Journal of Organizational Behavior'da ilgili tarihler arasında toplam 204 makale üzerinden gerçekleştirilen bibliyometrik analiz sonucunda örgütsel davranış yazınında sıklıkla çalışılan yedi ana konu aşağıda sınıflandırılmıştır:

- Çalışan Memnuniyeti ve İş Tatmini
- Liderlik ve Yönetim Stilleri
- Gönüllü İşten Ayrılma ve İş Güvencesizliği
- Örgütsel Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Eşitlik
- Stres ve Psikolojik Sağlık
- İş Davranışları ve Etik
- Ekip Dinamikleri ve İşbirliği

Bu konuların bu kategorilere atanması, manuel olarak yapılmıştır. Her makale, içeriğine ve odaklandığı konulara göre en uygun kategoriye yerleştirilmiştir. Sınıflandırma sürecinde, başlıkların anlamları ve içeriklerinin konuyla ilişkisi göz önünde bulundurulmuştur. Her bir konu tek bir kategoriye atanarak analizleri gerçekleştirilmiştir. Yıllara göre konu dağılımını analiz etmek amacıyla her yılın makale konuları ayrı ayrı kategorilere ayrılmıştır. Toplamda 2022-2024 yıllarına ait veriler, her bir yılın konu eğilimlerini karşılaştırmak üzere kullanılmıştır. Makale başlıkları ve içeriğinin her bir konuda ne kadar sıklıkta yer aldığı sayılmış ve bu sayede belirli yıllarda hangi konuların öne çıktığı görselleştirilmiştir.

4. Bulgular

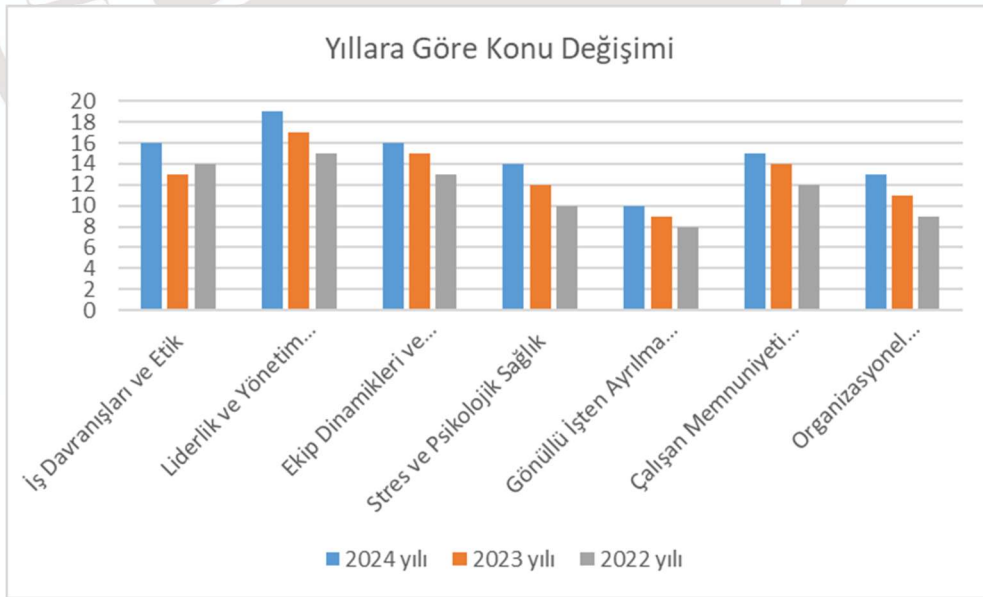
Bibliyometrik analizler sonucunda elde edilen bulgular ve görselleri Grafik 1 ve Grafik 2'de sunulmuştur.



Grafik 1. Konuların makale sayısına dağılımı

Grafik 1 incelendiğinde; 2022-2024 yılları arasında Journal of Organizational Behavior dergisinde yayınlanan makalelerin yedi ana konu altında nasıl dağıldığını göstermektedir. Grafik 1’deki temel bulgulara göre;

- İş davranışları ve etik en yaygın çalışılan konu olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, örgütlerde etik davranışların giderek artan bir öneme sahip olduğunu ve bu konunun akademik çevrelerde geniş bir ilgi gördüğünü gösterebilir. Son yıllarda örgütlerde etik standartların ve bu standartlara uygunluğun artan önemi, bu konu etrafında daha fazla araştırma yapılmasını sağlamış olabilir.
- Liderlik ve yönetim stilleri ile ekip dinamikleri ve işbirliği konuları da oldukça güçlü bir temsil oranına sahiptir. Bu konular, liderlerin çalışan motivasyonunu ve ekip performansını nasıl etkilediğine yönelik artan ilginin bir yansıması olabilir. Liderlik tarzlarının, örgüt kültürünün şekillenmesinde ve iş başarısında kritik bir rol oynadığı yazında sıkça vurgulanmaktadır.
- Stres ve psikolojik sağlık, gönüllü işten ayrılma ve iş güvencesizliği ve çalışan memnuniyeti ve iş tatmini gibi konular ise görece daha az sıklıkta çalışılmıştır. Bu durum, bu konuların ya nispeten daha iyi anlaşılmış olduğunu ya da diğer konulara göre daha az odaklanıldığını gösterebilir.
- Örgütsel eşitlik, kapsayıcılık ve eşitlik konuları, diğer konulara göre ortalama bir sıklıkta çalışılmış olup, örgütlerde kapsayıcılığın ve eşitliğin giderek artan önemi göz önünde bulundurulduğunda bu oranın artmaya devam edebileceği öngörülebilir.



Grafik 2. Konuların yıllara göre değişimi

Grafik 2’de; 2022, 2023 ve 2024 yıllarında her bir konunun ne sıklıkla çalışıldığını göstermekte ve konuların popülerliğindeki değişiklikleri yıllar bazında analiz etmektedir. Grafik 2’nin temel bulgularına göre;

- İş Davranışları ve Etik her üç yıl boyunca da en sık çalışılan konu olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, örgütlerin etik süreçlere olan ilgisinin sürekli olarak artışta olduğunu ve bu konunun iş dünyasında kritik bir önem taşıdığını gösterebilir.
- Liderlik ve Yönetim Stilleri ile Ekip Dinamikleri ve İşbirliği konuları da her yıl düzenli olarak çalışılmış ve tutarlı bir ilgi görmüştür. Bu sonuç, liderliğin iş başarısında ne kadar kritik olduğunu ve ekip dinamiklerinin verimlilik üzerindeki etkisinin sürekli gündemde kaldığını gösterebilir.
- Stres ve Psikolojik Sağlık konusu, özellikle 2023 ve 2024 yıllarında dikkat çekici bir şekilde artış göstermiştir. Bu artış, COVID-19 pandemisi sonrasında iş yerlerinde stres ve psikolojik sağlığın giderek artan bir şekilde önem kazanması ile açıklanabilir. Pandemi sürecinin etkisiyle iş-yaşam dengesi, stres yönetimi ve çalışan sağlığına yönelik artan akademik ilgi, bu konunun popülerliğini artırmış olabilir.
- Örgütsel Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Eşitlik konusunda da 2024 yılında bir artış gözlemlenmiştir. Bu durum, özellikle kapsayıcılık ve çeşitlilik gibi konuların toplumsal farkındalığın artması ile birlikte örgütsel davranış yazınında daha fazla yer bulduğunu gösterebilir.
- Gönüllü İşten Ayrılma ve İş Güvencesizliği ile Çalışan Memnuniyeti ve İş Tatmini konuları ise nispeten daha sabit kalmış, çok büyük bir artış veya düşüş göstermemiştir. Bu durum, işten ayrılma ve iş tatmini gibi konuların yazında iyi anlaşılması ve sürekliliği olan konular arasında yer aldığını düşündürmektedir.

Grafik 1 ve Grafik 2 genel olarak değerlendirdiğinde, örgütsel davranış yazınında öne çıkan konuların iş dünyasındaki ihtiyaçlar ve toplumsal dinamiklerle doğrudan ilişkili olduğunu söyleyebiliriz. Bu da araştırma konularının, hem iş yerlerinde yaşanan zorluklar hem de küresel olaylar (örneğin pandemi ve toplumsal eşitlik hareketleri) gibi faktörler tarafından şekillendiğini göstermektedir.

Organizasyonel Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Eşitlik
Liderlik ve Yönetim Stilleri
İş Davranışları ve Etik
Ekip Dinamikleri ve İşbirliği
Çalışan Memnuniyeti ve İş Tatmini
Gönüllü İşten Ayrılma ve İş Güvencesizliği
Stres ve Psikolojik Sağlık

Görsel 1. Konuların yoğunluğunu gösteren kelime bulutu

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, Journal of Organizational Behavior'da 2022-2024 yılları arasında yayımlanan makalelerin analiz ederek, örgütsel davranış yazınındaki konu eğilimlerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Yapılan bibliyometrik analiz sonucunda, ilgili yıllar arasında en çok çalışılan konuların İş Davranışları ve Etik, Liderlik ve Yönetim Stilleri, ve Ekip Dinamikleri ve İşbirliği olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, iş dünyasında etik davranışların önemi, liderlik stillerinin iş yerindeki etkileri ve ekip içi işbirliğinin örgütsel başarı üzerindeki rolü gibi konulara duyulan yoğun akademik ilgiyi yansıtmaktadır.

İş Davranışları ve Etik temasının en yüksek başlık sayısına sahip olması, etik kuralların iş yerlerinde giderek artan bir şekilde önem kazandığını göstermektedir. Özellikle pandemi sonrası dönemde, organizasyonların etik ilkelere bağlı kalması, çalışanların güven ve bağlılığını artırmada önemli bir faktör olarak öne çıkmış olabilir. Ayrıca, Liderlik ve Yönetim Stilleri ile Ekip Dinamikleri ve İşbirliği konularının yüksek sayıda çalışılması, organizasyonların değişen koşullara uyum sağlama sürecinde liderlerin ve ekiplerin nasıl daha etkili bir şekilde yönetileceğine dair artan akademik ilgiyi ortaya koyabilir. Stres ve Psikolojik Sağlık temasında 2023 ve 2024 yıllarında belirgin bir artış gözlemlenmiştir. Bu artış, özellikle COVID-19 pandemisinin ardından iş-yaşam dengesi ve çalışan sağlığı gibi konuların daha fazla ön plana çıkmasıyla ilişkilendirilebilir. Bu durum, iş yerlerinde çalışanların psikolojik sağlığını desteklemenin giderek daha kritik hale geldiğini ve bu konuda daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunu gösterebilir. Örgütsel Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Eşitlik konusu ise, toplumsal farkındalığın artmasıyla birlikte örgütsel davranış yazınında daha fazla yer bulmuştur. Bu eğilim, işyerlerinde kapsayıcılık ve çeşitliliğin sadece etik bir sorumluluk değil, aynı zamanda verimlilik ve yenilikçilik açısından da önemli olduğunu ortaya koyabilir.

Bu çalışma, örgütsel davranış alanında gelecekte hangi konulara daha fazla odaklanılabileceği ve hangi konuların iş dünyasında ve akademik alanda daha önemli hale geleceği konusunda değerli içgörüler sunmaktadır. Özellikle etik davranış, liderlik ve çalışan sağlığı gibi konuların önümüzdeki dönemde de akademik olarak önemini koruyacağı tahmin edilmektedir. Araştırmacılar, bu bulgular ışığında, örgütlerde çalışan refahı, liderlik etkinliği ve ekip işbirliği gibi konuları daha derinlemesine ele alarak, iş yerinde sürdürülebilir başarıya katkıda bulunabilecek yeni modeller ve yaklaşımlar geliştirebilirler. Sonuç olarak, bu çalışma, örgütsel davranış alanındaki değişen eğilimleri ve iş dünyasının ihtiyaçlarını anlamak için önemli bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Bu analiz, hem akademik hem de pratik alanda, örgütsel davranışa dair stratejilerin daha etkili bir şekilde belirlenmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Kaynakça

- Acar, Z. A. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: Kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Ayaz, N., & Türkmen, B. M. (2018). Bibliometric analysis of post-graduate theses on local foods. *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research*, 2(1), 22-38.
- Erturgut, R., & Altunkurt, T. (2021). Hava lojistiği: Bibliyometrik bir analiz. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 445-467.
- Gürçan, N. (2022). Kültürel bağlamda örgütsel davranış: tutumlar, değerler ve grup dinamiği üzerinde kavramsal bir inceleme. *Sosyolojik Düşün*, 7(1), 54-91.
- Journal of Organizational Behavior*. (2024). Journal of Organizational Behavior. (n.d.). About the journal. Wiley-Blackwell. Retrieved: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/10991379> adresinden alındı.
- Kaya, G. A. (2024). Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi'nde 2017-2023 yılları arasındaki yayımlanan makalelerin bibliyometrik analiz ile incelenmesi. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 23(71), 233-250.
- Kaya, E., & Küçükçene, M. (2023). Türkiye'de "liderlik" çalışmaları (1983 - 2021): bibliyometrik bir analiz. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 75-94.
- Kızıldağ, D., & Özkara, B. (2016). Türkiye'de örgütsel davranış araştırmalarındaki yönelimler: Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 611-631.
- McBurney, M. K., & P. L. Novak (2002). *What is bibliometrics and why should you care?* Proceedings of the Professional Communication Conference, 108-114.
- Öztürk, O. (2022). Bibliyometrik analiz: Kavramsal çerçeve ve analiz. (Ed. Oğuzhan Öztürk, Gökhan Gürler) *Bir literatür incelemesi aracı olarak bibliyometrik analiz*. 3. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bachrach, D. G., & Podsakoff, N. P. (2005). The influence of management journals in the 1980s and 1990s. *Strategic Management Journal*, 26(5), 473-488.
- Sharma, N., & Mann, A. (2020). Trends in organizational behavior research: A bibliometric analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 45-60.
- Şimşir, İ. (2022). Bibliyometrik araştırmalarda veri setinin hazırlanması. (Ed. Oğuzhan Öztürk, Gökhan Gürler), *Bir literatür incelemesi aracı olarak bibliyometrik analiz*. 3. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yeşil, T., & Akyüz, F. (2018). Muhasebe alanındaki ulusal doktora tezlerinin bibliyometrik analizi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20, 440-472.

Sağlık Yönetiminde Liderlik ve Yenilikçilik: Literatürdeki Bibliyometrik Eğilimler

Kübra BAŞAR

Trakya Üniversitesi, kubrabasar@trakya.edu.tr

Doç. Dr. Olgun Irmak ÇETİN

Trakya Üniversitesi, oirmakcetin@trakya.edu.tr

Özet

Bu çalışma, sağlık yönetimi ve hemşirelik alanlarında liderlik ve yenilikçilik üzerine yapılan araştırmaları bibliyometrik analiz yöntemleriyle incelemektedir. Çalışmanın amacı, sağlık yönetimi ve hemşirelik bağlamında, örgütsel davranışın önemli bileşenleri olan liderlik ve yenilikçilik konularındaki araştırmaları değerlendirmektir.

Bibliyometrik analiz yöntemi kullanılarak yapılan bu çalışmada, Lens.org veri tabanından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmanın bulguları, sağlık yönetimi ve hemşirelikte liderlik ve yenilikçilik üzerine yapılan araştırmaların, özellikle 2008 sonrasında artış gösterdiğini ortaya koymaktadır. Literatür incelendiğinde en fazla araştırmanın ABD, Birleşik Krallık, Kanada ve Avustralya gibi Batı ülkelerinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu ülkeler, gelişmiş sağlık sistemleri ve bilimsel altyapıları sayesinde alana önemli katkılar sağlamaktadır. Kelime atlası analizleri, liderlik ve yenilikçilik kavramlarının sağlık hizmetleri, hemşirelik ve bilgi yönetimi gibi alanlarla güçlü bağlantılar kurduğunu göstermektedir. Ayrıca, liderlik stilleri ve yenilikçilik süreçlerinin sağlık yönetiminde etkin rol oynadığı bulgulanmıştır.

Çalışma, sağlık yönetimi ve hemşirelik literatüründe liderlik ve yenilikçilik konularının gelişimini inceleyerek, bu alanda yapılacak gelecekteki araştırmalar için rehber niteliği taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Yenilikçilik, Hemşirelik, Bibliyometrik Analiz

1. Giriş

Liderlik ve yenilikçilik, örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği için temel iki unsur olarak kabul edilmektedir. Özellikle sağlık yönetimi ve hemşirelik gibi karmaşık ve dinamik alanlarda, bu iki kavramın önemi daha da belirgin hale gelmiştir. Sağlık sektöründeki liderler, hem mevcut sistemin etkin bir şekilde işlenmesini sağlamak hem de yenilikçi yaklaşımlarla hizmet kalitesini artırmak zorundadır. Aynı şekilde, hemşirelik mesleği, sağlık hizmetlerinin ön saflarında yer alması ve hasta bakımı sürecindeki kritik rolü nedeniyle yenilikçi liderlik yaklaşımlarına büyük ölçüde bağlıdır.

Son yıllarda, sağlık sektöründe liderlik ve yenilikçiliğe olan ilgi artmış ve bu konular üzerine yapılan bilimsel araştırmalar önemli bir ivme kazanmıştır. Ancak, bu alandaki çalışmalara dair kapsamlı bir değerlendirme eksikliği dikkat çekmektedir. Sağlık yönetimi ve hemşirelik bağlamında liderlik ve yenilikçilik konularının literatürdeki eğilimlerini belirlemek ve bu alandaki boşlukları ortaya koymak hem teorik hem de pratik anlamda literatüre katkı sağlayacaktır.

Bu çalışma, sağlık yönetimi ve hemşirelik alanlarında yapılan liderlik ve yenilikçilik araştırmalarının bibliyometrik analizini yaparak, bu konuların literatürde nasıl ele alındığını, hangi kavramların öne çıktığını ve araştırmaların coğrafi ve yıllık dağılımlarını incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, literatürdeki eğilimleri belirleyerek, gelecekte yapılacak araştırmalara rehberlik edecek önemli bulgular sunmayı hedeflemektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Liderlik, bireylerin ve grupların ne yapmaları gerektiğini ve bunu nasıl yapacaklarını anlamalarına ve benimsemelerine yardımcı olarak, ortak amaçlara ulaşmak için kişisel ve toplu çabaları organize etme ve yönlendirme sürecidir. Bu tanım, liderin rolünü, insanları ikna etme ve motive etme becerisiyle birleştirerek, hedeflere ulaşmak için gerekli olan iş birliğini ve koordinasyonu sağlama süreci olarak vurgulamaktadır (Weintraub, McKee, 2019:139). Liderlik, birçok farklı şekilde tanımlanmış ve "izleri her yerde olan ama hiçbir yerde görünmeyen kardan adama" benzetilmiştir. Bu benzetme, liderliğin somut olarak gözlemlenmesi zor olan, ancak etkisinin geniş çapta hissedildiği bir olgu olduğunu ifade etmektedir.

Liderlik, insanların ortak bir hedefe ulaşmak için birlikte çalıştığı dinamik ve etkili bir süreçtir. Liderler, takipçileriyle kurdukları ikili ilişkiler aracılığıyla onların değerlerini, tutumlarını ve davranışlarını şekillendirme ve etkileme yeteneğine sahiptir. Bu, liderlerin ortak hedeflere ulaşmak için başkalarının desteğini kazanma ve yönlendirme kabiliyetini içerir. (Van Digele ve ark., 2020:2). Her kuruluşun koordinasyon sorunlarını çözmek için liderliğe ihtiyacı vardır. Liderlik, kuruluşun stratejisini belirlemek, işe alım ve işten çıkarma kararları almak ve personel ile müşteriler arasındaki çatışmaları çözmek için gereklidir. Çalışanların refahı ve performansı, yönlendirilmesi, yapılandırma çalışmaları ve kolaylaştırma sürecinde liderlik göz ardı edilemeyecek bir öneme sahiptir. Deneysel çalışmalar, yetenekli liderlerin çalışanların çabasını, bilgi paylaşımını ve verimliliğini artırdığını göstermektedir (Tummers ve ark., 2021:3) Sağlık hizmetlerinde liderlik, yönetim alanının bir alt dalı olarak kabul edilmekte ve devinim halinde seyreden durumlar nedeniyle liderlik yetkinlikleri de sürekli olarak evrilmektedir. Sağlık hizmetlerinin sunumunda reformlar, performans iyileştirme talepleri, hastaların değişen beklentileri ve sınır ötesi bakım gibi faktörler, yönetim ve liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesi ihtiyacını doğurur. Bu ihtiyaca yönelik olarak liderlik vasfını üstlenebilecek şekilde hekimler ve hemşirelerin farklı eğitimlerle desteklenerek liderlik ve yönetim modellerini öğrenmeleri büyük önem arz etmektedir. Dünya genelindeki hastanelerde yapılan çalışmalar, yetersiz yönetim ve liderlik yetkinliklerini ortaya koymaktadır (Alp, Sevim, 2024:183). Literatürde liderliğin tanımı ve stilleri için birçok farklı yorum karşımıza çıkmaktadır. Bu yorumlar ışığında ele alınan liderlik stillerinin bazıları şunlardır;

Dönüşümcü Liderlik: Etkili iletişim, güçlü ilişkiler kurma ve bireylerin ihtiyaçlarına özel dikkat gösterme özellikleriyle tanımlanır. Bu tür liderler, çevrelerini etkili bir şekilde yönlendirme becerisine sahiptir ve ortak hedefler doğrultusunda çalışanların bağlılığını artırarak, bu bağlılığı daha yüksek üretkenlik, moral ve iş tatmini ile sonuçlandırır. Dönüşümcü

liderler, mükemmel sonuçlar elde etmek için idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş düşünmeyi kullanırlar. Bu liderler, başkalarını başlangıçta düşündüklerinden daha fazlasını başarmaları ve kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçerek ekip ve organizasyonel çıkarlar doğrultusunda üstün performans sergilemeleri için motive ederler (Specchia ve ark., 2021:2).

Hizmetkar Liderlik: Hizmetkâr liderler, çalışanları karar alma süreçlerine dahil eden, beklentileri net bir şekilde belirleyen, açık ve etkili iletişim kuran ve onları sürekli gelişime ve hatalardan ders çıkarmaya teşvik eden bireyler olarak tanımlanır. Bu liderler, önemli kararlar almadan önce çalışanlarının görüşlerini alır ve dürüst, ilgili, adil, hesap verebilir, güvenilir ve etik değerlere bağlı olarak nitelendirilirler. Kendi güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan bu liderler, kişisel bütünlük sergileyerek liderlik yaparlar (Niinihuhta ve ark., 2022:18).

Otoriter liderlik: Otoriter liderlik, geleneksel toplumlarda yaygın olarak görülür. Bu liderlik tarzında, lider, grubun veya toplumun tüm işlerine dair kararları tek başına alır. Otoriter liderliğin hâkim olduğu toplumlarda, bireylerin düşüncelerine ve fikirlerine pek önem verilmez. Aynı şekilde, halk da yönetimle ilgili konularda kendisini yetkili hissetmez. Bu bağlamda, otoriter lider gücünü kaybettiğinde, toplum veya grubun dağılma riski ortaya çıkar. Bu durum, krallıkla yönetilen toplumlarda açıkça gözlemlenebilir (Közleme, 2013:242).

Etik liderlik: Etik liderlik, bireylerin kişisel davranışları ve kişilerarası etkileşimleri aracılığıyla normlara uygun tutum ve davranışların sergilenmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar alma süreçleriyle takipçilere aşılması olarak tanımlanır. Araştırmacılar, etik liderliğin kavramsal ve ampirik düzeyde kendine özgü bir olgu olduğunu vurgulamaktadır. Etik liderler, açık bir ödül ve ceza sistemi kurarak, astlarını etik olmayan davranışların olası zararları ve etik davranışların getireceği faydalar konusunda bilinçlendirirler (Gong ve ark., 2019:2).

Klinik liderlik: Klinik liderlik, sağlık hizmeti sunulan ortamlarda hasta güvenliğini, hizmet kalitesini ve meslek grupları arasındaki ekip iş birliğini en üst düzeye çıkarmak için önemli bir araçtır. Bu liderlik yaklaşımı, sistem performansını optimize eder ve sağlık hizmetlerinin etkinliğini artırır (Alp ve ark., 2024:185)

Paternalist liderlik: Paternalist liderlik, geleneksel yönü ile “babacan liderlik” kavramını ifade etmektedir. Bu liderler, katı disiplin ve kuralları sürdürürken astlarına nezaket ve özen gösterirler. Paternalist liderlik, yardımsever liderlik, ahlaki liderlik ve otoriter liderlik olmak üzere üç alt stilden oluşur. Yardımsever liderlik, takipçilerin refahı için uzun vadeli destek sağlar.

Ahlaki liderlik, liderin erdem ve özverisini içerir. Otoriter liderlik ise liderin mutlak otoritesini ve astların lidere koşulsuz itaatini vurgular. Bu stiller, astların farklı tepkilerine ve sonuçlarına yol açabilir (Lu ve ark., 2022:2).

Otantik liderlik: Otantik liderlik, liderlerin öz farkındalığını, içselleştirilmiş ahlaki bakış açısını, dengeli bilgi işlemeyi ve ilişkisel şeffaflığı teşvik etmek için hem olumlu psikolojik kapasiteleri hem de olumlu etik iklimi vurgulayan bir lider davranışını tanımlamaktadır. Bu liderlik tarzı, olumlu kişisel gelişimi teşvik etmeyi amaçlamaktadır. (Fuller ve ark., 2022:3).

Toksik liderlik: Bu liderlik türü, liderlerin zararlı davranışları ve/veya işlevsiz karakterleri nedeniyle astlarına, meslektaşlarına ve örgütlerine ciddi ve sürekli zarar verebilecek bir liderlik olarak değerlendirilmektedir (Bal, Ufacık, 2024:198).

İnovasyon, eldeki bilgilerin kullanılmasıyla daha ileri, kaliteli ve işlevsel yeni ürünler, üretim süreçleri, organizasyon yapıları ve yönetim sistemleri geliştirme süreci olarak ifade edilir. Bu süreç, yeni teknolojilerin eski yöntemleri devre dışı bırakarak yerini alması şeklinde tanımlanmıştır ve bu tür dönüşümler, radikal yeniliklerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Ekonomi literatüründe inovasyon, yeni bir üretim fonksiyonu geliştirme olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş bir yelpazeden bakıldığında, inovasyon yeni ürünler ortaya koymak, yeni pazarlar oluşturmak, yeni üretim yöntemleri keşfetmek, üretimde kullanılacak yeni kaynaklar bulmak ve yeni üretim organizasyonları geliştirmek anlamına gelmektedir (Özkurt, 2024:165).

İnovasyon, bilim ve teknolojinin ekonomik ve toplumsal fayda sağlayacak şekilde yenilenmesi olarak tanımlanır ve sağlık hizmetlerinde kalitenin artırılması amacıyla uygulanmaktadır. Günümüzde nüfusun yaşlanması ve hastalıkların kronikleşmesi, tedavi modellerinin değişmesini ve bu bağlamda sağlık hizmetlerinde inovasyonun gerekliliğini ortaya koymaktadır (Gök Uğur ve ark., 2020:129). İnovasyon, mevcut bilgi birikiminden yararlanarak daha gelişmiş, kaliteli ve işlevsel yeni ürünler, üretim süreçleri, örgütlenmeler ve yönetim uygulamaları geliştirmeyi içermektedir (Serbest, 2024:40). Ayrıca, toplumsal, kültürel ve yönetsel alanlarda değişen koşullara uyum sağlamak için yeni yöntemlerin uygulanmasını da kapsamaktadır. İnovasyon, yenilik oluşturma sürecini ve bu süreç sonunda elde edilen “değer” unsurunu yansıtmaktadır (Avderen, 2023:48).

Sağlık sektöründeki inovasyon, diğer sektörlerde olduğu gibi yetkin bireyler, yeterli altyapı ve uygun bir ekosistem gerektirir. Ancak, sağlık sektörünün kendine has nitelikleri, bu koşulların daha belirgin bir etki göstermesine ve inovasyon sürecinin diğer sektörlerle kıyasla daha karmaşık hale gelmesine neden olur. Sağlık inovasyonunun ayırt edici özelliklerinden biri, diğer sektörlerle göre daha yüksek düzeyde bilimsel yoğunluk taşımasıdır (De Negri, 2021:105). Müşteri katılımındaki artış, maliyetler, talepler ve beklentilerdeki yükseliş, sağlık kuruluşlarını sürekli yenilik yapmaya mecbur bırakmaktadır. Sağlık hizmetlerinin maliyetleri yükselirken, hizmetlere erişim eşit olmayan bir şekilde dağılmakta ve bu da sağlık kuruluşlarını sürekli inovasyon arayışına itmektedir. Kuruluşlar, hizmet sunumunu iyileştirmek ve müşterilere daha fazla değer katmak amacıyla müşterileriyle birlikte hizmet yaratma fırsatlarını değerlendirmektedir. Geleneksel yaklaşımlar, değer yaratma sürecini kuruluşların sınırlarının dışına çıkararak daha geniş bir iş birliği ve katılım gerektiren bir boyuta taşımaktadır. Değer yaratımında birlikte çalışmaya geçişi başarıyla gerçekleştirmek için, kuruluşların bu süreci destekleyecek sistemleri uygulaması ve iş birliğini teşvik eden bir örgüt kültürü oluşturması gerekmektedir. Bu noktada güçlü liderlik yeteneklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak mevcut liderlik teorileri, genellikle bireysel liderler ve onların takipçileriyle olan ilişkilerine odaklandığından, bu teorilerin birlikte yaratma uygulamalarını benimseme ve destekleme kapasiteleri sınırlıdır (Sharma, 2019:434). Liderlik ve yöneticilik, geçmişten günümüze geniş çapta araştırılmış ve özellikle son yıllarda örgüt yapılarındaki değişimler, artan rekabet, bilgi ve iletişimdeki gelişmeler, projelerde ekipleşmenin artan

önemi ve ekonomik krizlerin etkisiyle örgütlerde liderlik fark yaratan bir pozisyon haline gelmiştir. İnovasyon, planlı değişimi ve yeni çözümler üretmeyi teşvik ederken, liderlik de bu süreci yönlendiren kilit bir unsurdur. İnovatif liderler risk yönetiminde başarılı, meraklı ve öğrenmeye açık bireylerdir; bu da onları daha etkili liderler haline getirir. Risk yönetimi, merak ve esneklik, inovatif liderliğin öne çıkan özellikleri arasında sayılmaktadır. Bu özellikler liderlerin hem kendilerini hem de örgütlerini ileriye taşımalarına yardımcı olur (Akyürek, 2020:19).

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma yöntemi olarak bibliyometrik analiz kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz, bilimsel yayınların belirli kriterler doğrultusunda istatistiksel olarak incelenmesini amaçlamaktadır. Bilimsel literatürdeki yayınların sayısal olarak değerlendirilmesi, yazarların üretkenliği, makalelerin atıf sayıları, dergi etki faktörleri, iş birlikleri ve anahtar kavramlar gibi çeşitli değişkenler incelenerek literatürün gelişim eğilimleri ortaya konulmaktadır (Broadus, 1987). Bibliyometrik analiz, bilimsel araştırma eğilimlerini belirlemek ve gelecekteki araştırmalar için stratejik yönlendirme yapmak amacıyla sıklıkla kullanılmaktadır (Pritchard, 1969).

Broadus (1987), bibliyometriyi "bilimsel iletişim süreçlerinin ve bilgilerin nicel ölçütlere dayalı olarak incelenmesi" olarak tanımlamaktadır. Araştırma eğilimlerinin, öncelikli konuların ve etkileşimlerin izlenmesi, bilimsel gelişmelerin anlaşılmasına katkıda bulunur. Pritchard (1969) ise bibliyometri terimini ilk defa kullanarak, bu yöntemin bilgi bilimi ile yakından ilişkili olduğunu vurgulamış ve literatürdeki içeriklerin ölçülebilir unsurlarına dikkat çekmiştir.

Araştırma konusuna yönelik bibliyometrik analiz, Lens.org sitesi veri tabanında gerçekleştirilmiştir. Arama kriterleri şunlardır:

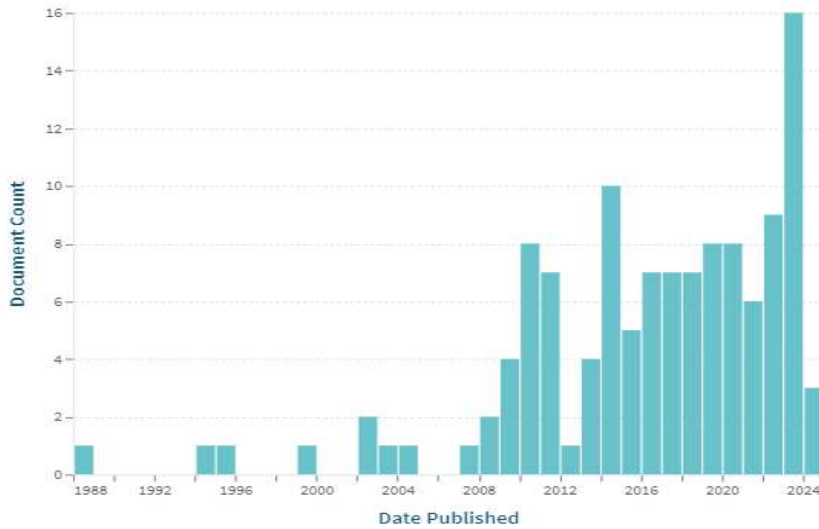
- Türkçe yapılan aramada herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle arama, İngilizce olarak yapılmıştır.
- Sadece başlıklarda arama yapılmıştır.
- "Leadership" terimi arama kutucuğuna yazılmış ardından yeni bir alt başlık açılarak "Innovation" terimi eklenmiştir.
- Çalışma alanı olarak "Health care" ve "Nursing" işaretlenmiştir.
- Çalışma türü olarak makale seçilmiştir.
- Çalışma yılı açısından bir kriter belirlenmemiştir.

Kriterlerin belirlenmesi neticesinde 122 adet çalışma olduğu gözlemlenmiştir. Çalışmalar toplamda 1.856 adet atıf almıştır.

4. Bulgular

Araştırmanın bulguları, çalışmaların yıllara göre dağılımı, kelime atlası, ülkelere ve ülke gruplarına göre çalışma sayıları ile ölçülmüştür.

Çalışmaların yıllara göre dağılımı Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1. Yıllara göre çalışma sayısı

Şekil 1 incelendiğinde, liderlik ve inovasyon konularında yapılan çalışma sayısının özellikle 2008 yılından sonra ciddi artış gösterdiği görülmektedir. Bunun yanı sıra 1988, 1995, 1996 ve 2000 yıllarında birer çalışmaya rastlanmıştır. Sağlık yönetimi, liderlik ve yenilikçilik konularındaki bilimsel literatür, özellikle son 15 yıl içinde önemli bir büyüme göstermiştir. Pandemi gibi küresel sağlık krizleri, sağlık yönetimi konusunu akademik çevrelerde daha fazla tartışılır hale getirmiş görülmektedir. 2024 yılında en yüksek belge sayısına ulaşılması, bu konuların akademik çevrede oldukça popüler olduğunu ve bu alandaki araştırmaların artarak devam ettiğini göstermektedir.

Bibliyometrik analizde kelime atlası, araştırılan konunun hangi alanlarda yapıldığını ve hangi alanda odak oluşturduğunu göstermesi açısından önem arz etmektedir. Liderlik ve inovasyon konu başlıklarının kelime atlası Şekil 2'de verilmiştir.



Şekil 2. Kelime atlası

Kelime atlası incelendiğinde, sağlık yönetimi ve liderlik- inovasyon alanındaki literatürün geniş bir yelpazeye yayıldığını, disiplinler arası iş birliğinin önemli olduğunu ve bu alanların birbirleriyle nasıl keşiştiğini göstermektedir. Literatürde en çok öne çıkan kavramlar olan sağlık hizmetleri, tıp, hemşirelik ve bilgi yönetimi, odaklanılabilecek önemli başlıklardır. Sağlık yönetimi ve liderlik- inovasyon konusunda, çalışma yoğunluğu ve ülke haritası Şekil 3'te verilmiştir.



Şekil 3. Çalışma yoğunluğu ve ülkeler

Şekil 3 incelendiğinde ABD'de 29, Birleşik Krallık'ta 13, Kanada'da 5, Avustralya'da 3 çalışma yapılmıştır. Sonuçlar, sağlık yönetimi ve liderlik konularındaki bilimsel araştırmaların çoğunlukla Batı dünyasında ve gelişmiş ülkelerde yoğunlaştığını göstermektedir. Bu ülkeler, sağlık hizmetleri sistemlerinin karmaşıklığı, araştırma kaynaklarının bolluğu ve akademik iş birlikleri sayesinde sağlık yönetimi alanındaki araştırmalara önemli katkılarda bulunmuşlardır. Ülke grupları açısından bakıldığında aşağıdaki tabloya ulaşılmıştır.

Tablo 1. Ülke grupları ve atıf sayıları

Ülke Grubu	Çalışma Sayısı	Atıf Sayısı
OECD	56	1325
BRICS	3	6
AB	10	182
G20	50	1240
G7	46	1202

Tabloya göre, OECD, G20 ve G7 grupları, sağlık yönetimi ve liderlik konularında en fazla bilimsel üretimi yapan ve en fazla etkiye sahip olan gruplar olduğu anlaşılmaktadır. BRICS ülkelerinin bu alanda daha fazla araştırma yapma potansiyeli bulunmaktadır, ancak mevcut veriler bu ülkelerin literatürdeki katkısının sınırlı olduğunu göstermektedir. Avrupa Birliği ise, özellikle atıf sayısında güçlü bir etkiye sahiptir, bu da çalışmalarının uluslararası bilim camiası tarafından değer gördüğünü ifade etmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, sağlık yönetimi ve hemşirelik bağlamında liderlik ve yenilikçilik üzerine yapılan araştırmaların bibliyometrik analizini sunarak, bu iki önemli konunun literatürdeki yerini ve gelişimini incelemiştir. Araştırmanın bulguları, özellikle 2008 yılından itibaren sağlık sektöründe liderlik ve yenilikçilik konularına olan ilginin hızla arttığını göstermektedir. Bu artışın, sağlık hizmetlerinin daha karmaşık hale gelmesi, hasta beklentilerinin değişmesi ve yenilikçi yaklaşımların sağlık yönetimi süreçlerinde hayati bir rol oynaması ile doğrudan ilişkili olduğu düşünülmektedir. Araştırma, sağlık yönetimi ve hemşirelik alanlarında yenilikçilik ve liderlik konularındaki çalışmaların büyük oranda OECD ülkelerinde yoğunlaştığını ortaya koymuştur. OECD ülkelerinde yapılan 56 çalışma, toplam 1325 atıf olarak bu alandaki bilimsel üretkenliğin merkezi konumundadır. G7 ülkeleri, 46 çalışma ve 1202 atıf ile OECD'yi takip ederken, G20 ülkelerinde yapılan çalışmalar 50 çalışma ile 1240 atıfa ulaşmıştır.

Bu grupların, gelişmiş bilimsel altyapılarının ve güçlü araştırma kaynaklarının alandaki katkılarını arttırdığı düşünülmektedir. OECD, G20 ve G7 ülkeleri genellikle güçlü ekonomik yapıya sahiptir ve araştırma-geliştirme faaliyetlerine ciddi bütçeler ayırabilmektedir. Sağlık yönetimi ve hemşirelik gibi geniş bütçeli ve uzun vadeli araştırmalar gerektiren alanlarda, bu ekonomik gücün, daha fazla sayıda çalışma yapılmasına olanak sağladığı söylenebilir. Bu ülkeler, dünya çapında tanınmış üniversiteler, araştırma merkezleri ve sağlık enstitülerine ev sahipliği yapmaktadır. Bu altyapı, bilim insanlarına üzerinde durduğumuz alanlarda çalışabilmeleri için gerekli kaynak ve araçları sağlar niteliktedir. Gelişmiş ülkelerde sağlık yönetimi, halk sağlığının korunması ve geliştirilmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Özellikle yaşanan nüfus ve kronik hastalıkların artışı gibi demografik değişiklikler, bu ülkeleri sağlık hizmetlerini iyileştirmek için daha fazla araştırmaya yönlendirmektedir. Sağlık sistemlerinin verimliliğini artırmak ve sağlık hizmetlerinde liderliği güçlendirmek, bu ülkelerdeki kamu politikalarının merkezinde yer alır. Ayrıca, bu ülkeler, uluslararası ortak projeler ve bilimsel iş birlikleri sayesinde sağlık yönetimi alanında daha fazla çalışma yapabilmektedir. OECD, G20 ve G7 ülkelerinin bilimsel yayınları, küresel akademik camiada daha fazla kabul görmektedir. Bu ülkelerden çıkan çalışmalar, daha geniş bir okuyucu kitlesine hitap ettiği ve daha fazla alıntılı olduğu için daha yüksek bir etki düzeyine ulaşır. Bu da söz konusu ülkelerde üretilen yayınların sayısının yanı sıra, atıf oranlarının da yüksek olmasını açıklamaktadır. Öte yandan, BRICS ülkelerinin sağlık yönetimi ve hemşirelik alanlarında örgütsel davranış üzerine yapılan araştırmalarda sınırlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. BRICS ülkelerindeki araştırmaların artırılmasının alana farklı bir bakış açısıyla katkı sağlayacağı söylenebilir. Alan yazında en çok atıfta bulunulan ilk üç çalışma incelendiğinde; ilk çalışma, M. Westa ve arkadaşları (2003) tarafından gerçekleştirilmiştir ve 291 atıf almıştır. Bu çalışma, sağlık hizmetlerinde liderlik netliğinin ekip süreçleri ve yenilik üzerindeki etkilerini incelemektedir. Liderlik netliği, ekip hedeflerinin belirginliği, katılım düzeyi, mükemmeliyete bağlılık ve yenilik desteği ile ilişkili bulunmuştur. Araştırma, liderlik netliğinin ekip yeniliğini teşvik eden süreçlerin gelişimini desteklediğini, net olmayan liderliğin veya liderlik çatışmasının ise ekip yeniliğini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda, sağlık hizmetleri ekiplerinde yenilikçi performans sonuçlarının elde edilebilmesi için liderliğin net olması gerektiği vurgulanmaktadır.

122 atıf ile en çok atıf alan ikinci çalışma, S. Sims ve arkadaşları (2015) tarafından yapılmıştır. Bu çalışma, meslekler arası ekip çalışmasının etkilerini açıklayan dört mekanizmayı (ortak amaç, eleştirel düşünme, yenilik ve liderlik) incelemektedir. İki aşamalı bir literatür taraması sonucunda belirlenen 13 mekanizma, ekip çalışmasının nasıl ve neden etkili olduğunu anlamak için incelenmiştir. Sonuçlar, ortak amaç, eleştirel düşünme, yenilik ve liderlik mekanizmalarının, ekiplerin odaklarını ve yönlerini nasıl belirlediğini ve koruduğunu açıklamaktadır. Üçüncü en çok atıf alan çalışma, J. Guest ve arkadaşlarının (2020) gerçekleştirdiği çalışmadır ve 107 atıf almıştır. Bu çalışma, COVID-19 pandemisinin sona erdirilmesi için gerekli olan temel stratejiler ve alınacak kararlar hakkında liderlik kavramının önemini vurgulamaktadır. COVID-19 pandemisinin kontrol altına alınmasında yenilikçi halk sağlığı liderliği, yenilikçi yaklaşımlar ve politik irade gibi liderlik adımlarının büyük bir rol oynadığı vurgulanmıştır. Halk sağlığı stratejilerinin uygulanmasında, halk sağlığı uzmanlarının bilimsel verilere dayalı kararlar alması ve bu kararları etkili bir şekilde iletmesinin gerekliliği belirtilmiştir. Ayrıca, sosyal medya çağında doğru bilgilerin hızlı ve etkili bir şekilde yayılması için yeni iletişim ve sağlık hizmeti yaklaşımlarının geliştirilmesi üzerinde durulmuştur. Politik liderlerin ise halk sağlığı uzmanlarının önerilerini dikkate alarak yenilikçi adımlar atmaları ve gerekli kaynakları sağlamaları gerektiği vurgulanmaktadır.

Bibliyometrik araştırma neticesinde elde edilen bulgular, disiplinler arası iş birliğinin ve bilimsel üretkenliğin bu alanda büyük önem taşıdığını göstermektedir. Yenilikçi liderlik modelleri, sadece mevcut sağlık sistemlerini iyileştirmekle kalmayıp, aynı zamanda daha sürdürülebilir ve esnek sağlık hizmetleri sunma kapasitesini artırmaktadır. Bu doğrultuda, sağlık yönetimi ve hemşirelik literatüründe liderlik ve yenilikçilik kavramlarının daha derinlemesine incelenmesi, özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu alanda yapılacak çalışmaların teşvik edilmesi önem taşımaktadır. Çalışma, bu iki önemli kavramın sadece sağlık yönetimi ve hemşirelik alanında değil, diğer disiplinlerle olan etkileşimini de göstererek literatürde disiplinler arası bir perspektif sunmaktadır. Dönüşümcü, hizmetkâr, etik ve klinik liderlik gibi liderlik modellerinin sağlık sektörü bağlamında incelenmesi, bu liderlik stillerinin sağlık yönetimi ve hemşirelik üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik literatüre katkı sunmaktadır.

Yapılan analizler neticesinde liderlik modellerinin sağlık çalışanları üzerindeki etkilerinin, motivasyon, iş tatmini ve bağlılık gibi açılardan değerlendirilerek sağlık sektörüne özgü bir liderlik anlayışı geliştirilmesinin gerekliliği saptanmıştır. Bu yönüyle çalışmanın, araştırmacılara yeni perspektifler sunacağı ve literatürde eksik kalan yönleri işaret edeceği

düşünülmektedir. Literatürde sıklıkla vurgulanan dönüşümcü, hizmetkâr, etik ve klinik liderlik gibi liderlik modellerinin sağlık sektörü bağlamında incelenmesi, bu liderlik stillerinin sağlık yönetimi üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik bir katkı sunabilir.

Sonuç olarak, bu çalışma, sağlık yönetimi ve hemşirelik bağlamında liderlik ve yenilikçilik konularının literatürde nasıl ele alındığını kapsamlı bir analizle ortaya koymakta ve literatüre hem metodolojik hem de içerik açısından yeni bir katkı sağlamaktadır. Çalışmada sağlık yönetimi ve hemşirelik alanlarında liderlik ve yenilikçiliğin mevcut durumunu anlamak için bir değerlendirme sunmak ve bu konuların örgütsel davranış literatüründe nasıl şekillendiğini anlatmak hedeflenmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalar, daha geniş coğrafi ve disiplinler arası kapsamla bu alandaki literatürü zenginleştirebilir ve sağlık hizmetlerinde yenilikçi yaklaşımların geliştirilmesine katkıda bulunabilir.

Kaynakça

- Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama / International Journal of Leadership Studies: Theory and Practice*, 3(1), 15-24.
- Alp, S., & Sevim, F. (2024). Sağlık sektöründe liderlik ve liderlik tarzları: Bir sistematik derleme çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 182-201.
- Avderen, S. (2023). Medikal turizmde inovasyon: Delphi tekniği ile sorunların tespiti ve çözüm önerileri (Doktora tezi, Prof. Dr. Kurtuluş Karamustafa, Danışman). *Kayseri Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kayseri, Türkiye.*
- Bal, F., & Ufacık, O. E. (2024). Liderlik kavramı üzerine bibliyometrik bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD) / Eurasian Journal of Social and Economic Research (EJSER)*, 11(1), 193-207. ISSN: 2148-9963. Retrieved from www.asead.com
- Broadus, R. N. (1987). Toward a definition of "bibliometrics." *Scientometrics*, 12(5-6), 373-379.
- De Negri, F. (2021). Innovation in health. In F. De Negri (Ed.), *New pathways for innovation in Brazil (Vol. 1)*. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea).
- Fuller, B., Bajaba, A., & Bajaba, S. (2022). Enhancing and extending the meta-analytic comparison of newer genre leadership forms. *Frontiers in Psychology*, 13, 872568. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.872568>
- Gong, Z., Van Swol, L., Xu, Z., Yin, K., Zhang, N., Gilal, F. G., & Li, X. (2019). High-power distance is not always bad: Ethical leadership results in feedback seeking. *Frontiers in Psychology*, 10, 2137. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02137>
- Gök Uğur, H., Aksu, D., & Hakyemez, A. (2020). Hemşirelerin inovasyona bakış açıları ile bireysel yenilikçilik durumları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Samsun Sağlık Bilimleri Dergisi*, 5(2), 128-134.
- Guest, J. L., del Rio, C., & Sanchez, T. (2020). The three steps needed to end the COVID-19 pandemic: Bold public health leadership, rapid innovations, and courageous political will. *JMIR Public Health and Surveillance*, 6(2), e19043.
- Közleme, O. (2013). Liderlik, siyasal otorite tipleri ve karizma. *Toplum Bilimleri*, 7(13), 239-250.
- 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, 920006.
- Niinihuhta, M., & Häggman-Laitila, A. (2022). A systematic review of the relationships between nurse leaders' leadership styles and nurses' work-related well-being. *International Journal of Nursing Practice*.
- Özkurt, İ. C. (2024). Türkiye'de inovasyon faaliyetleri ve ekonomik büyüme ilişkisi: Nedensellik analizi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 164-176.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics? *Journal of Documentation*, 25(4), 348-349.
- Serbest, S. (2024). İnovasyon ve hastane bilgi sistemleri. *Eurasian Journal of Health Technology Assessment (EHTA)*, 8(1), 38-58.
- Sharma, S. (2021). Co-creational leadership capability for driving health-care service innovation. *Measuring Business Excellence*, 25(4), 434-451.
- Sims, S., Hewitt, G., & Harris, R. (2015). Evidence of a shared purpose, critical reflection, innovation and leadership in interprofessional healthcare teams: A realist synthesis. *Journal of Interprofessional Care*, 29(3), 209-215.
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction: Results of a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1552. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 722080. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Van Diggele, C., Burgess, A., Roberts, C., & Mellis, C. (2020). Leadership in healthcare education. *BMC Medical Education*, 20(Suppl 2), 456.
- Weintraub, P., & McKee, M. (2019). Leadership for innovation in healthcare: An exploration. *International Journal of Health Policy and Management*, 8(3), 138-144.
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 393-410.

Örgütsel Öğrenme Alanında Yapılmış Lisansüstü Tezlere Yönelik Betimsel Bir Analiz

Dr. Öğr. Üyesi Hanifi KARAÇINAR

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, hanifi.karacinar@gop.edu.tr

Özet

Bu çalışma, örgütsel öğrenme alanında Ulusal Tez Merkezi veri tabanında yapılan tarama sonucunda ulaşılan 204 adet lisansüstü tezin incelenmesini kapsamaktadır. Ulaşılan tezlerde; yayım yılı, türü, yapıldığı üniversite, konu, uygulandığı yer, katılımcılar, araştırma yöntemleri, veri toplama araçları, anahtar kelimeler, kullanılan ölçekler ve veri analiz programı ile ilgili kriterlere yönelik bulgular saptanmıştır. Araştırma bulgularına göre 2019 yılında en fazla tez yazılmış olup bu yıldan itibaren doktora tezi türünde ve çalışılmaların sıklığında artış eğilimi görülmektedir. Bununla birlikte en fazla tezin Marmara Üniversitesi bünyesinde yapıldığı, tezlerde nicel çalışmaların benimsendiği, tezlerin en çok işletme alanında yapıldığı, oluşturulan özgün ölçekler dışında en çok Calantone vd. (2002) tarafından geliştirilen ölçeğin kullanıldığı ve en çok “örgütsel performans” ile ilişkilendirildiği bulgulanmıştır. Bu bulgulardan hareketle örgütsel öğrenmenin işletme kabiliyeti üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için; daha çok karma ve nitel araştırmaların benimsendiği, yeni anahtar kelimeler, farklı katılımcılar ve uygulama yerlerinde yeni araştırmaların yapılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Öğrenme, Organizasyonel Öğrenme, Kurumsal Öğrenme, Ulusal Tez Merkezi

1. Giriş

Örgütler; değişen piyasa koşulları ve artan rekabet karşısında varlıklarını sürdürebilmek için uyum kabiliyetlerini artırmaları gerekmektedir. Ayrıca ekonomik baskılar, hizmet kalitesindeki artan beklentiler, demografik değişiklikler ve teknolojide meydana gelen değişiklikler de örgütlerin uyum kabiliyetlerini geliştirmesini gerektirmektedir (Barrette vd., 2007: 334). Örgütlerin uyum kabiliyetini artıran en önemli değişkenlerin başında ise öğrenme gelmektedir. Bilgi yönetiminin bir parçası olarak değerlendirilen örgütsel öğrenme için araştırmalar; hala istenen seviyeye ulaşamamıştır. Ancak organizasyonlar için önemli bir konu olarak görülen örgütsel öğrenme kavramı; son dönemlerde araştırmacılar tarafından çalışılma sıklığının artmasına neden olmuştur.

Bu araştırma; örgütsel öğrenme alanında Ulusal Tez Merkezi veri tabanında yapılmış lisansüstü tezlerin incelenmesini amaçlamaktadır. Bu kapsamda Ulusal Tez Merkezi veri tabanında yapılan tarama sonucunda, erişim izni bulunan 204 adet teze ulaşılmıştır. Elde edilen bu tezler, belirlenen kriterler çerçevesinde analize tabi tutulmuş olup veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Tezlerden elde edilen bulgular; her geçen gün önemi artan örgütsel öğrenmenin işletmeler üzerindeki etkilerini ortaya koyma ve farkındalığı artırma açısından önem taşımaktadır. Ayrıca yapılacak yeni çalışmalara, literatüre ve uygulamacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Öğrenme, bireyin bilgi edinmesi ve beceri kazanmasıdır (TDK sözlüğü, 2024). Birey bu süreçte; bilişsel ve sezgisel süreçler ile algılayarak kendisine mal ettiği bilgiyi, uyarıyı ve olayları davranışlarına yansıtmaktadır (Koçel, 2014: 495). Öğrenme ile bireyde; deneyim ve bilgi birikimi oluşmakta ve bu durum bireyin değerlerinde ve davranışlarında değişime neden olmaktadır (Koçoğlu vd., 2011: 72). Sonuç olarak istenen sonuçlara ulaşmak için birey davranış değiştirmektedir (Aydın, 2005: 93).

Literatürde öğrenme; bireysel düzeyde öğrenme, takım halinde öğrenme ve örgütsel öğrenme olmak üzere üç farklı seviyede ele alınmaktadır. Örgütler bu üç farklı seviyedeki öğrenme yönelimlerinin anlaması durumunda örgütsel öğrenmenin mevcut bilgi ve pratiğini artırma kapasitesine sahip olurlar (Chan, 2003: 223). Bu kapsamda örgütsel öğrenme, örgütün eylemlerini etkili kılmak için kapasitesini artırmasıdır (Kim, 1993: 47). Rekabetin arttığı günümüzde güçlü yönlerinin farkında olan işletmeler, zayıf yönlerini geliştirmek için gerekli olan faaliyetlere yönelmekte ve bu durum öğrenmeye odaklanmayı sağlayarak daha etkin sonuçlar doğurmaktadır (Demirel ve Kubba, 2014: 138). Bu çerçevede hızlı öğrenme kabiliyetine sahip örgütler; rakiplerine göre daha güçlü bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Senge, 2013: 17). Ayrıca belirsizlikler arttıkça öğrenmeye olan ihtiyaç daha da artmaktadır (Dodgson, 1993: 378).

Örgütsel öğrenme; 1960 yıllarda literatüre giren bir kavram olup pek çok araştırmacının farklı bakış açılarıyla psikolojik, sosyolojik, örgütsel veya stratejik bakış açısıyla temellendirdiği çok sayıda örgütsel öğrenmeye yönelik tanım bulunmaktadır. Argyris ve Schön (1978: 29) göre örgütsel öğrenme, hataları belirlenmesi ve düzeltilmesi sürecidir. Kolb' a (1984: 26) göre, deneyimlerin dönüştürülmesiyle bilginin elde edildiği süreçtir. Dixon (1991: 25) örgütsel öğrenmeyi, bilgiyi bilinçli olarak analiz eden, geliştiren, ilerleten ve bilgiye göre hareket eden örgütlerin ortaya çıkan öğrenme biçiminde tanımlamaktadır. Dawes' a (2003: 4) göre örgütsel öğrenme, davranışları etkileyebilecek yeni bilgi ve anlayışların geliştirilmesidir. Başka bir deyişle bir örgütün deneyimlerini bilgi üretmek için kullandığı elde edilen bu bilgiyi ise sürdürülebilirlik, örgütsel başarı ve yaratıcılık için örgüt içinde iletildiği süreçtir (Skerlavaj vd., 2007: 348). Senge' ye (1990) göre, bu organizasyonların çalışanları; istedikleri sonuçlara ulaşmak için kapasitelerini durmadan artırır, sürekli olarak öğrenirler, buralarda yeni düşünme tarzları desteklenir ve kolektif amaçların önünde durulmaz. Senge' nin (1990) beşinci disiplin isimli eseri; örgütsel öğrenme kavramının tanınırlığını artırmış ve örgütsel öğrenmenin beş unsuruna (kişisel hakimiyet, zihinsel modeller, paylaşılan bir vizyon, takım halinde öğrenme ve sistem düşüncesi) açıklık getirmiştir.

Örgütsel öğrenme, örgütün faaliyetlerinde anlık yaşananların fark edilip yorumlanmasından ziyade dinamik ve çok yönlü bir süreçtir (Stewart, 2001: 142). Örgütlerde kuralları, süreçleri, zihinsel modelleri ya da bilgiyi değiştirerek süreçleri iyileştirmek ya da örgütsel performansı sürdürmek için kullanılmaktadır (Choi ve Ruona, 2011: 47). Bu kapsamda örgütün öğrenme yeteneği; yenilik yapma, büyüme ve etkililik için, önemli kritik bir faktörü oluşturduğundan önemli görülmektedir

(Calantone vd., 2002; 515-524). Burada esas olan bilginin kazanılması, paylaşılması ve kullanılması ile deneyime dayalı performansın geliştirilmesidir (Dibella vd., 1996: 363).

Örgütlerin öğrenme konusunda bireyler için beklentileri; sürekli olarak öğrenme ve yeni bilginin oluşturulmasının sağlanması ve bunun örgüt içinde paylaşılmasıdır (Watkins ve Marcisk, 2003: 132). Üretilen yeni bilgi; davranışsal ve bilişsel değişiklikler meydana getirmekte ve bu durumda örgütsel performansı etkilemektedir (Dayaram ve Fung, 2012: 29). Örgütsel öğrenmenin performans üzerindeki etkisi ise geniş düzeyde kabul edilmektedir (Fiol ve Lyles, 1985). Bu kapsamda performansın artmasına yol açan öğrenme; davranış değişikliğini kolaylaştırması açısından da önemsenen bir süreçtir (Slater ve Narver, 1995: 63).

Örgüt içindeki öğrenme kavramları; öğrenme anlayışına dayalı olarak geliştirilmektedir Bununla birlikte örgütsel öğrenme, sistematik ve planlı bir biçimde örgütsel hedeflerle bağlantılı olarak ele alınmalı ve yönlendirilmelidir (Mert, 2018: 62). Bu kapsamda bütün örgütler öğrenebilme yeteneğine sahip iken bazı örgütler ise etkin bir biçimde öğrenebilmektedir. Etkin bir öğrenme için bu süreçlerin sürekli olarak takip edilmesi ve iyileştirilmesi önemli görülmektedir (Jerez Gomez vd., 2005). Dolayısıyla örgütler öğrenmenin içeriğini, süreçlerini ve sonuçlarını her seviyede anlamalı ve yönetebilmelidir (Dechant vd., 2000: 1). Bu da örgütsel öğrenmeyi rekabet avantajı sağlayabilecek bir araca dönüştürmektedir (Karahana ve Yılmaz, 2010: 157).

3. Araştırmanın Yöntemi

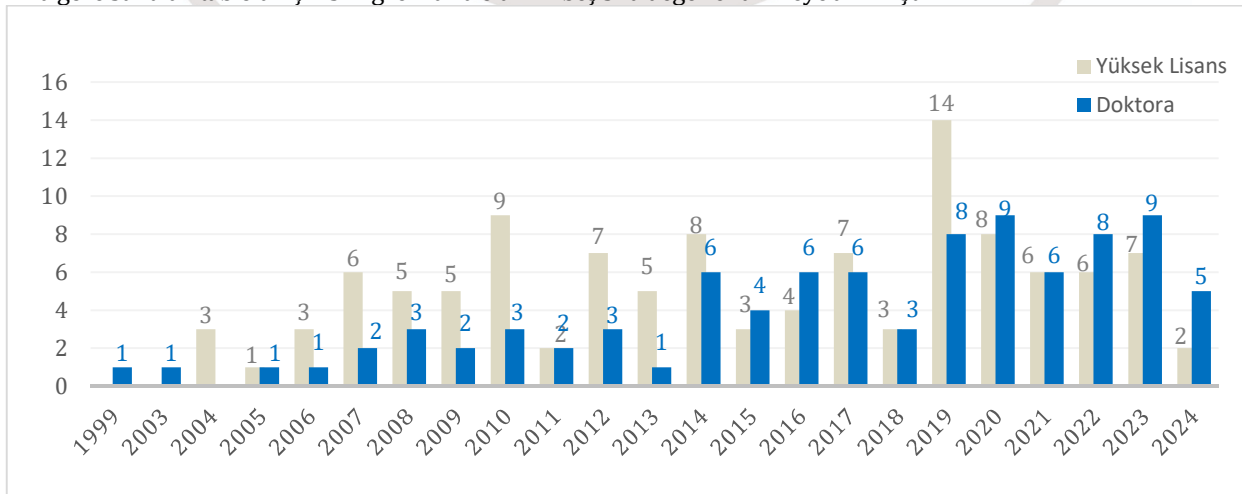
Örgütsel öğrenme alanında yapılmış lisansüstü tezlerin analizine yönelik bu çalışmada; nitel araştırma yöntemi benimsenmiş olup elde edilen verilerde betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analizler, araştırmanın amacına yönelik olarak önceden belirlenen bazı kriterler kapsamında veriler; organize edilmesi, özetlenmesi ve yorumlanması söz konusudur (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Yapılan bu çalışma; Ulusal Tez Merkezi veri tabanına 31.08.2024 tarihinde, "kurumsal öğrenme", "organizasyonel öğrenme" ve "örgütsel öğrenme" anahtar kelimeleri ile ayrı ayrı yapılan tarama sonrası ulaşılan tüm tezler temel alınmıştır. Bu kapsamda ulaşılan 204 adet lisansüstü tez incelenmiş, 27 adet tezin ise erişim izni bulunmadığından kapsamı dışı tutulmuştur.

Araştırmada belirlenen kriterler çerçevesinde elde edilen verilerin analizi için Maxqda 2020 programından faydalanılmıştır. Bu kapsamda yayım yılı, türü, yapıldığı üniversite ve konu kriterleri Ulusal Tez Merkezinin veri tabanından doğrudan alınırken, tezin uygulandığı yer, uygulandığı katılımcı, araştırma yöntemi, veri toplama araçları, anahtar kelimeler, kullanılan ölçek ve veri analiz programı olmak üzere belirlenen diğer kriterler ise içerik analizi kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma verileri frekans (f) ve yüzde (%) hesaplamaları yapılarak bütüncül bir bakış açısıyla yorumlanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın uygulaması ile ilgili olarak etik kurul onayı zorunluluğu bulunmamakta olup araştırma sürecinde aşağıda belirlenen araştırma soruları cevap aranmıştır.

- Tezlerin yayım yıllarına ve türlerine göre dağılımı nasıldır?
- Tezlerin hazırlandığı üniversiteye göre dağılımı nasıldır?
- Tezlerin araştırma konusuna göre dağılımı nasıldır?
- Tezlerin uygulandığı yere göre dağılımı nasıldır?
- Tezlerin uygulandığı katılımcılara göre dağılımı nasıldır?
- Tezlerin araştırma yöntemine ve veri toplama araçlarına göre dağılımı nasıldır?
- Tezlerin kullanılan ölçeğe göre dağılımı nasıldır?
- Tezlerin anahtar kelimelere göre dağılımı nasıldır?
- Tezlerin kullanılan veri analiz programına göre dağılımı nasıldır?

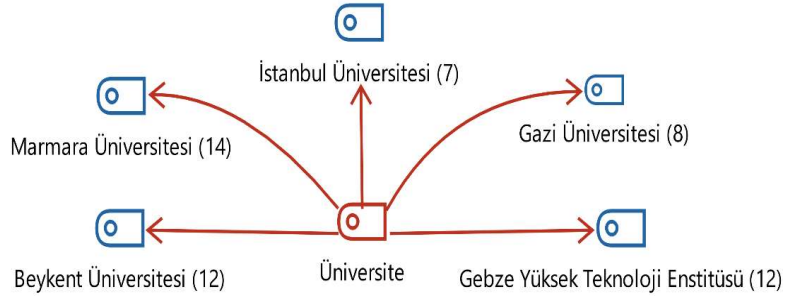
4. Bulgular

Örgütsel öğrenme alanında Ulusal Tez Merkezi veri tabanında yapılan tarama sonrası ulaşılan tezler; araştırma soruları çerçevesinde analiz edilmiştir. Araştırma bulgularında; araştırma konusu, uygulandığı yer, katılımcı, kullanılan ölçek ve veri analiz programına göre sunulan tablolar için sıklığı en fazla olan ilk beş sıra değerlendirmeye alınmıştır.



Grafik 1. Tezlerin yayım yıllarına ve türlerine göre dağılımı

Grafik 1 incelendiğinde, en fazla tezin 2019 yılında 22 adet (10,8%) yapıldığı ve bu yıldan itibaren özellikle doktora tezi türünde çalışma sayılarında artış eğilimi görülmektedir.



Şekil 1. Tezlerin hazırlandığı üniversiteye göre dağılımı

Şekil 1’de tezlerin yapıldığı üniversiteye ait alt kodların hiyerarşik kod modeli oluşturulmuş olup toplam 78 üniversite bu tema altında ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda en fazla tezin Marmara Üniversitesinde 14 adet (6,9%) yapıldığı görülmektedir. Oluşturulan modelde; en sık kullanılan ilk beş hiyerarşik kod yer almaktadır.

Tablo 1. Tezlerin araştırma konusuna göre dağılımı

Konu	Sıklık	%
İşletme	124	60,8%
Eğitim ve Öğretim	36	17,6%
Turizm	6	2,9%
Bilim ve Teknoloji	5	2,5%
Endüstri ve Endüstri Mühendisliği	4	2,0%

Tablo 1 incelendiğinde, en fazla tezin İşletme alanı 124 adet (60,8%) ile Eğitim ve Öğretim alanında 36 adet (17,6%) yapıldığı görülmektedir.

Tablo 2. Tezlerin uygulandığı yere göre dağılımı

Uygulanan Yer	Sıklık	%
İstanbul	51	25,0%
Ulusal/Türkiye geneli	49	24,0%
Ankara	11	5,4%
Marmara Bölgesi	9	4,4%
Belirtilmemiş	7	3,4%

Tablo 2 incelendiğinde, uygulandığı yere göre en fazla tezin İstanbul’da 51 adet (25,0%) yapıldığı görülmektedir.

Tablo 3. Tezlerin uygulandığı katılımcılara göre dağılımı

Uygulanan Katılımcılar	Sıklık	%
Okul yöneticileri - öğretmenler	10	4,9%
Beyaz yakalı çalışanlar	9	4,4%
Hizmet ve imalat sektörü çalışanları	8	3,9%
Beş yıldızlı otel çalışanları	7	3,4%
Öğretmenler	7	3,4%

Tablo 3 incelendiğinde; tezlerde katılımcı olarak en fazla okul yöneticileri - öğretmenler 10 adet (4,9%) ile beyaz yakalı çalışanlar 9 adet (4,4%) olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Tezlerin araştırma yöntemine ve veri toplama araçlarına göre dağılımı

Yöntem	Veri Toplama Aracı	Sıklık	%	Sıklık	%
Nicel	Anket	177	86,8%	180	88,2%
	Anket, Deney ve kontrol grubu	1	0,5%		
	Anket, Doküman incelemesi	1	0,5%		
	Simülasyon (Benzetim)	1	0,5%		
Nitel	Doküman incelemesi	6	2,9%	14	6,9%
	Görüşme	3	1,5%		
	Örnek olay	2	1,0%		
	Yarı Yapılandırılmış Görüşme (YYG)	2	1,0%		
	Doküman incelemesi, YYG	1	0,5%		
Karma	Anket - Görüşme	5	2,5%	10	4,9%
	Anket - Doküman/kayıt incelemesi	1	0,5%		
	Anket - Yapılandırılmış Görüşme	1	0,5%		
	Doküman/kayıt incelemesi - Deney	1	0,5%		
	Öğrenme Yönetim Sistemi	1	0,5%		
	Örnek olay	1	0,5%		

Tablo 4 incelendiğinde, nicel yöntemin 180 adet (88,2%) daha çok benimsendiği, bu yöntemde veri toplama aracı olarak en fazla anket 177 adet (86,8%) tercih edilmiştir.

Tablo 5. Tezlerin kullanılan ölçeğe göre dağılımı

Örgütsel Öğrenme Ölçeği	Sıklık	%
Özgün	31	15,2%
Belirtilmemiş/Ölçek kullanılmamış	23	11,3%
Calantone vd. (2002, 2005)	21	10,3%
Gomez vd. (2005)	17	8,3%
Watkins ve Marsick (1990, 1993, 1997)	17	8,3%

Tablo 5 incelendiğinde; tezlerin büyük bir çoğunluğunda özgün ölçek 31 adet (15,2%) geliştirildiği görülmektedir.



Şekil 2. Tezlerin anahtar kelimelere göre dağılımına ait kod bulutu

Şekil 2'de; lisansüstü tezlerde kullanılan anahtar kelimelere yönelik kod bulutu oluşturulmuştur. Bu bağlamda sadece İngilizce olarak verilen anahtar kelimeler Türkçe 'ye çevrilmiş ve aynı anlama gelen anahtar kelimeler kodlanarak birleştirilmiştir. Buna göre tezlerde çalışılan 819 adet anahtar kelimeden 297 adet birbirinden farklı kod tanımlanmış olup sıklığı en fazla olan anahtar kelimeler; örgütsel performans (31), öğrenen örgüt (29), öğrenme (25), bilgi yönetimi (18), örgüt kültürü (17), inovasyon (16), örgütsel öğrenme yeteneği (16), yenilikçilik (16), örgüt (13), örgütsel öğrenme kapasitesi (11), bilgi (9), liderlik (9), örgütsel yenilikçilik(8), performans (7), öğrenen okul (6) ve örgütsel bağlılık (6) olduğu belirlenmiştir. Kod bulutunda görülen diğer anahtar kelimeler ise beş ve altında çalışılma sıklığına sahiptir.

Tablo 6. Tezlerde kullanılan veri analiz programına göre dağılımı

Veri analizi	Sıklık	%
Spss	110	53,9%
Spss, Spss Amos	47	23,0%
Belirtilmemiş	14	6,9%
Spss, Lisrel	7	3,4%
Spss, Spss Amos, Process Macro	6	2,9%

Tablo 6 incelendiğinde; tezlerin büyük çoğunluğunda verilerin Spss 110 adet (53,9%) ve Spss-Spss Amos 47 adet (23,0%) ile analiz edildiği görülmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada; örgütsel öğrenme alanında Ulusal Tez Merkezi web sayfasında tarama sonucunda ulaşılan tezler belirlenen bazı kriterler dâhilinde incelenmiştir. Ulaşılan tezler yayım yılına göre incelendiğinde, yapılan ilk tezin 1999 yılında yapıldığı, yüksek lisans türünde en fazla tezin 2019 yılında, doktora türünde en fazla tezin ise 2020 ve 2023 yıllarında yapıldığı görülmektedir. 2019 yılından sonra ise çalışılma sıklığında artış eğilimi görülmektedir. Bu bulgu, örgütsel öğrenmenin hem örgütler hem de araştırmacılar için önemli olduğunu ve öneminin her geçen gün arttığını göstermektedir. Çünkü yapılan araştırmalar ile örgütsel öğrenmenin etki ettiği ve ilişkili olduğu alanlar ortaya çıktıkça öneminin daha net görüldüğü söylenebilir.

Tezlerin araştırma konularına göre dağılımı incelendiğinde; en fazla tezin İşletme alanı ile Eğitim ve Öğretim alanında yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte Turizm, Bilim ve Teknoloji, Sağlık Kurumları Yönetimi ve Spor gibi araştırma konularında çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bu bulgu, yapılan çalışmaların belirli konularda yeterli düzeyde olmadığını, farklı konularda çalışmaların sayısının artırılarak literatüre ve pratiğe daha derinlemesine katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

Tezlerin uygulandığı yere göre dağılımı incelendiğinde; en fazla İstanbul yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte az sayıda da olsa yurtdışı (Afganistan, Gana, Etiyopya Kazakistan, Nijerya ve Fas) ve bölgesel (Marmara bölgesi, Karadeniz Bölgesi Doğu Anadolu Bölgesi ve İç Anadolu Bölgesi) ve birden fazla ili kapsayan çalışmalar mevcuttur. Bu bulgu ile örgütsel kültür ve toplumsal kültürün örgütsel öğrenme üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılması için yurtdışı, bölgesel ve birden fazla ili kapsayan çalışmaların artırılması yönünde bir gereksinim oluşturmaktadır.

Tezlerin uygulandığı katılımcılara göre dağılımı incelendiğinde, en çok öğretmenler ve yöneticiler ile çalışıldığı görülmektedir. Katılımcı öğretmenler ilgili; lise ve ilköğretim öğretmenlerine yönelik çalışmalar yapılmakla birlikte en fazla çalışmanın sadece öğretmen olma koşulu ile yapıldığı görülmektedir. Katılımcı olarak yöneticilerin ise; sırasıyla okul yöneticileri, beyaz yakalı çalışanlar, orta ve üst düzey yöneticiler ve beş yıldızlı otel yöneticileri oldukları görülmektedir. Ayrıca hizmet ve imalat sektörü çalışanları, otel çalışanları, özel sektör çalışanları, sağlık çalışanları, akademisyenler ve banka çalışanları gibi birçok farklı sektörde katılımcı ile çalışılmıştır. Bu bulgu, çalışmaların farklı sektörlerde ve örneklerde daha çok çalışmaya ihtiyaç duyulduğu biçiminde yorumlanmaktadır.

Tezlerin yöntem ve veri toplama aracı olarak dağılımı incelendiğinde; nicel yöntemin daha çok benimsendiği bulgularmış olup nicel araştırmalarda en fazla anket, nitel araştırmalarda en fazla doküman incelemesi, karma araştırmalarda ise en fazla anket-görüşme tercih edilmiştir. Bu bulgu; alanda katılımcıların gereksinimlerine odaklanan, derinlemesine daha fazla nitel veya karma araştırmalara ihtiyaç olduğu biçiminde yorumlanmaktadır. Bu kapsamda yapılacak yeni çalışmalarda; örgütsel öğrenmenin katılımcılar tarafından nasıl algılandığı ve yorumlandığı, onlara ne hissettirdiği, neyi, hangi oranda etkilediği ya da değiştirebildiği sorularına cevap aranmalıdır.

Tezlerin çalışma konusunu yansıtan anahtar kelimeler açısından değerlendirme yapıldığında; örgütsel öğrenmenin en fazla “örgütsel performans”, “bilgi yönetimi”, “örgüt kültürü”, “inovasyon”, “liderlik”, “yenilikçilik” ve “örgütsel bağlılık” ile çalışılarak ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu konular; işletmeler açısından değişen piyasa koşullarına uyum, rekabet ve sürdürülebilirliği sağlamada önemli unsurlar olarak görülmektedir. Dolayısıyla araştırmacıların ilgisinin artması sürpriz değildir. Tezlerin kullanılan ölçeğe göre dağılımı incelendiğinde ise en fazla özgün ölçek kullandığı görülmektedir. Bu bulgu mevcut ölçeklerin değişen koşullara uyumunun sağlanması için geliştirildiğini göstermektedir.

Örgütsel öğrenme ile ilgili lisansüstü tezlere yönelik kapsamlı bir incelemenin yapıldığı bu araştırma, her geçen gün önemi artan örgütsel öğrenmenin işletmeler üzerindeki etkilerini ortaya koyma açısından önemli görülmektedir. Bununla birlikte; çalışanlar, yöneticiler ve araştırmacılara farkındalık oluşturma açısından da önem taşımaktadır. Ayrıca rekabet ve sürdürülebilirlik konusunda işletmelere önemli katkılar sunan unsurların iyileştirilmesinde ve geliştirilmesinde rol alan örgütsel öğrenmenin; gelecekte yapılacak çalışmalar için bilgilendirici ve destekleyici yönde rehber olacağı ve uygulamacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Argyris, C., & Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory Of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Aydınlı, H. İ. (2005). Örgütsel öğrenme ve oryantasyonları. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 82-98.
- Barrette, J., Lemyre, L., Cornei, W., & Beaugregard, N. (2007). Organizational learning among senior public-service executives: an empirical investigation of culture. *Decisional Latitude And Supportive Administration*, 50(3), 333-354.
- Calantone, Roger J., S.Tamer Cavusgil, Yushan Zhao. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-24.
- Chan, Y. H. (2003). *Biostatistics 102: Quantitative Data-Parametric & Non-Parametric Tests*. Blood Press, 44(8), 391-396.
- Choi, M., & Ruona, W. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46-73
- Dawes, P. L. (2003). A Model of The effects of technical Consultants on organizational learning in high-technology purchase situations. *The Journal of High Technology Management Research*, 14(1), 1-20.
- Dayaram, K., & Fung, L. (2012). Team performance: where learning makes the Greatest impact. *research and practice in Human Resource Management*, 20(1), 28-39.
- Dechant, K., Marsick, V., & Kasl, E. (2000). *Team Learning: A Model For Effectiveness in High Performing Team*. Emerald Group Publishing Limited, Bingley.
- Demirel, Y., & İskan-Kubba, Z. (2014). Örgütsel öğrenmenin yenilikçilik üzerine etkisi: otomotiv sektöründe bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9(2), 137-151.
- Dibella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379.
- Dixon, N. M. (1991). Organizational learning. R.L. Jacobs (Ed.), *Organizational issues and human resource development research questions: A Guide For Researchers In Human Resource Development*, 23-31, Columbus, Ohio: The Ohio State University.
- Dodgson, M. (1993). *Organizational Learning: A Review Of Some Literatures*. Organization Studies, 14(3), 375-94.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Gomez Jerez, P., Lorente Cespedes, J., & Cabrera Valle, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the spanish chemical industry. *Human Resource Management*, 44(3), 279-299.

- Karahan, A., & Yılmaz, H. (2010). Öğrenen örgüt ve bilgi yönetimi ilişkisi: Afyonkarahisar ilinde bulunan hastane yöneticileri üzerine araştırma *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 147-174.
- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37-50.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği (Cilt 15.Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Koçoğlu, İ., İmamoğlu, S. Z., & İnce, H. (2011). The relationship between organizational learning and firm performance: the mediating roles of innovation and tqm. *Journal of Global Strategic Management*, 5(1), 72-88.
- Mert, G. (2018). *Örgütsel Öğrenme*. İstanbul: Karadeniz Kitap Ltd Şti.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: Art And Practice Of The Learning Organization*, New York: Doubleday.
- Senge, P. M. (2013). *Beşinci Disiplin*. (A. İ.-A. Doğukan, Çev.) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Skerlavaj, M., Stemberger, M. I., Skrinjar, R., & Dimovski, V. (2007). Organizational learning culture the missing link between business process change and organizational performance *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346-367.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal Of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Stewart, D. (2001). Reinterpreting the learning organisation. *The Learning Organization*, 8(4), 141-152.
- TDK. 2024. Türk Dil Kurumu Sözlükleri, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim: 02.09.2024
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2003). Making learning count! diagnosing the learning culture in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Yildirim, A., & Simsek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınları.



Dijitalleşme

Yapay Zekâ Çağında Nörobilim Temelli Liderliğin Duygusal Zekâ Bağlamında Değerlendirilmesi

Dr. Öğr. Üyesi Eda TELLİ

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

Özet

Bu çalışmanın amacı, yapay zekâ çağında geleceğin liderlik anlayışı olarak görülen ve son dönemde önemi artan nöroliderlik kavramının duygusal zekâ bağlamında incelenmesidir. Bu amaçla literatür taraması yapılarak nörobilim temelli liderliğin gelişimi ortaya koyulmuş ve örnek çalışmalar ışığında konuya ilişkin değerlendirmelerde bulunulmuştur. Araştırma sonucunda, nöroliderlik ile duygusal zekâ arasındaki ilişkiyi birlikte ele alan çalışmaların özellikle ulusal yazında son derece az olduğu görülmektedir. Bundan dolayı duygusal zekânın nöroliderlikteki önemine dayalı olarak, örgütsel davranış alanında özellikle örgütsel etkililik üzerindeki etkisini ölçen ve teorik çalışmaların yanı sıra pratikte uygulanacak çalışmalarla desteklenmesi gerektiği söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Nörobilim, Yapay Zekâ, Nöroliderlik, Duygusal Zekâ

1. Giriş

Teknolojinin getirdiği gelişmeler ve yenilikler özellikle de üretken yapay zekâ teknolojilerinin hız kazanması bilim dünyasında da değişimleri beraberinde getirmiştir. Bu değişim ve yenilikler bugün işletme ve yönetim literatürünün gelişmesine ve dolayısıyla dün geçerli olan liderlik anlamının değişmesine ve böylece bu değişimler ışığında iş dünyasında da “nöro” bakış açısının yerini almaya başladığı görülmektedir. Nitekim son yıllarda üretken yapay zekâ liderlik dünyasında da önemli bir güç olarak öne çıkmasıyla bugünün liderlerinin nörobilim ile yapay zekâ süreçlerine uyumunun sağlanabilmesi zorunluluk haline gelmiştir. İşte bu noktada nöroliderliğin anlaşılabilmesi amacıyla liderin sahip olması gereken yeni nesil yeteneklerinin öne çıkarılması ve nörobilim ilişkisiyle ele alınması gerekmektedir. Bu gerekçeden yola çıkarak;

- Duygusal zekâ nöroliderliğin neresindedir?
- Nöroliderler duygusal zekâ yoluyla organizasyona nasıl katkı sunmaktadır?
- Nöroliderlik ve duygusal zekâyı ele alan ulusal ve uluslararası çalışmalar nelerdir? sorularına yanıt aramak ve bunun için literatür taraması yöntemiyle bu ilişkiyi ortaya koymak esas amacını oluşturmaktadır.

Nöroliderliğin yeni bir liderlik anlayışı olarak son yıllarda örgütsel davranış alanında artan ilgisiyle araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Özellikle kavramsal anlamda “nöroliderlik” ile ilgili gerek ulusal gerekse de uluslararası literatür bağlamında güncel çalışmalar olmasına rağmen (Choudhary ve Bhasin, 2024; Hashish ve Aly, 2024; Bodur, 2024; Guarnier ve Chimenti, 2024; Özyurt Kaptanoğlu vd., 2022; Yeşilkuş vd., 2021) ulusal literatürde duygusal zekâ bağlamında nöroliderliği tek başına ele alan çalışmaya rastlanılmamış olması ve günümüz iş dünyasının değişen dinamiklerini (yeni nesil teknolojilerin ortaya çıkması gibi) bilişsel açıdan yönetebilecek yeni çağın liderliğinde duygusal zekânın etkisinin belirli değerlendirmeler çerçevesinde araştırmacılara sunularak geleceğin liderlik anlayışına dikkat çekmek ve ileride bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar için boşlukları belirlemektir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Nörobilim Temelli Liderlik (Nöroliderlik)

Nörobilim temelli liderliğin dayanağını nörobilim oluşturmaktadır. Nörobilim kavramsal olarak, insan sinir sisteminde gerçekleşen işlevsel aktivitelerini inceleyen disiplinlerarası bilim dalı olarak tanımlanmaktadır (Asunakutlu ve Aydoğan, 2022). Nörobilim alanında yapılan çalışmaların pek çoğu sosyal bilişsel nörobilimin kurumsal ortamda uygulanmasında ve örgütsel davranış alanında izdüşümleri görülen bir yaklaşım sunmaktadır (Zwaan vd., 2019). Liderlik alanında nöro temelli bir yaklaşımla son zamanlarda ortaya çıkan ve yeni nesil liderlik olarak adlandırılan nöroliderlik bu gelişmelerden biridir. Nöroliderliğin ortaya çıkışı ilk olarak Rock ve Schwartz (2006)'ın “The Neuroscience of Leadership” “Liderliğin Nörobilimi” makalesinde ifade edilmiş (Aktaş Ercan, 2018) ve nöroliderliğin duyguları kontrol altında tutabilme, problemleri çözme ve karar alma, başkalarıyla işbirliği içinde çalışma ve değişimleri kolaylaştırma yeteneği olmak üzere dört ana unsuru ile (Rock, 2010) nörobilimin iş ortamına uygulanmasını sağlayan liderin insanların nasıl davrandığına, tepki verdiği ve etkileşimde bulunduğunu anlamaya dair bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Elenkova, 2024). Araştırmada insan davranışlarının farklı sonuçlar doğurmasından dolayı örgütsel dönüşümlerde pek çok liderlik çabasının ve kurumsal değişim girişiminin başarısız olabildiğine değinilmektedir. Ayrıca önceki nörolojik araştırmaların sonuçlarının (değişim acı vericidir, ödül ve tehdide dayalı değişim çabaları uzun vadede nadiren başarılı olur, hümanizm aşırı abartılmaktadır, beklentiler gerçeği yaratır, odaklanmak güçtür ve dikkat yoğunluğu kimliği şekillendirir) sadece birkaç yıl öncesine kadar yanlış olarak nitelendirildiği ifade edilmekte öteyandan beynin fizyolojik doğasını dikkate alan örgütsel dönüşüm ile nörobilim araştırmalarındaki son gelişmelerle, örgütsel gelişime yönelik hem davranışsal hem de hümanist yaklaşımlara yeni bir alternatif sunan nörobilimin artık işletmelerde liderliği dönüştürdüğü ileri sürülmektedir (Rock ve Sctiowitz, 2007). Böylelikle nörobilimdeki son gelişmeleri anlayan liderlerin, bilinçli değişime liderlik edebildiği ve bu değişimi etkileyebildiği söylenebilir.

Nöroliderliğin amacı, nörobilimden elde edilen bilgileri liderlik esasları ile birleştirerek değişim yönetimi çabalarını, yenilikçiliği, yaratıcılığı ve çalışan bağlılığını geliştirmek için örgütsel düzeyde nasıl uygulanabileceğini anlamaktır (Schaufenbuel, 2014). Bu bakımdan nöroliderliğin temel ilgi alanları olan duygusal zekâ, karar verme, zihin, dikkat ve

motivasyon konularından yola çıkarak ekip oluşturma yöntemlerinin ve farklı liderlik tarzlarının birleşimi nörobilim ve liderliğin öncülleri haline geldiği ileri sürülmektedir (Debelak vd., 2022).

Nörobilim ve liderlikle ilgili ilk nöroliderlik modelleri, nörobilimdeki bulguların yorumlanması ve bunların liderlik ve yönetim kavramlarına uygulanmasını içeren karar verme ve problem çözme, duyguları düzenleme ve duygusal zekâ, işbirliği ve etkileme ve değişim yönetimi olan dört liderlik alanını (Ringleb ve Rock, 2009) ele almaktadır. Sonraki araştırmalarda liderliği daha ilişkisel ve beyne uyumlu olarak algılayan gelişimsel teorilerden Rock (2008)'in SCARF (statü, belirsizlik, otonomi, ilişki ve adil olma) modeli, yaklaşma (ödül)-kaçınma (tehdit) tepkisi ve bu tepkinin zihinsel performans üzerindeki etkisini göstermektedir. Beard (2021)'e göre nöroliderlik SCARF teorisi, potansiyel olarak bir liderin dışarıdan tehditle karşılaştığında nöron alanlarının operasyonel etkinlikleri üzerindeki etkilerinin araştırılması ve böylece liderin duygusal zekâsının problem çözme ve karar verme, duyguları düzenleme, ekip üyeleriyle işbirliği ve değişimi kolaylaştırma yeteneği olmak üzere dört alana ilişkin faydalı bilgiler sağlayacağı ifade edilmektedir.

2.2. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ kavramı, sosyal zekânın alt kümesi olarak bireyin kendisinin ve başkalarının hislerini ve duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma ve bu bilgileri kişinin düşünce ve eylemlerine rehberlik etme becerisi olarak tanımlanmaktadır (Audrin & Audrin, 2023). Duygusal zekâ, kendi duygularımızın yanı sıra başkalarının da duygularını anlama ve tanıma sürecini içermektedir.

Duygusal zekânın literatürde duygu yönetimi, empati, sosyal yetenekler, motivasyon ve öz bilinç olmak üzere beş boyutu söz konusudur (Blaik vd., 2023). Bu özellikler liderliğin de önemli bileşenleri olarak ileri sürülmektedir (Linan vd., 2024). Çalışanların örgüt içindeki verimliliği ve etkinliğinin artırılmasında liderin rehberliği, empati yeteneği, çalışanların duygu ve düşüncelerini ilham veren önderlik yeteneği sayesinde duygusal bağlılığı olan çalışanlarla rekabet avantajını sağlayabilmesi ve dolayısıyla iş dünyasının gerektirdiği stratejileri gerçekleştirebilmesi mümkün olabilmektedir. Ancak bugünün iş dünyası özellikle de yapay zekâ diye ifade edilen teknoloji çağı liderlerden farklı yetkinlikler beklediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bakımdan bugün yapay zekâ teknolojilerinin iş süreçlerini değiştirmesi ve beraberinde bu değişimin hem sürdürülebilirliği hem de nasıl uygulanacağı konusu liderlere büyük sorumluluklar getirdiği açıktır. Bu anlayıştan yola çıkarak etkili liderliğin önemli bir unsuru olan duygusal zekânın, nöroliderlik yeteneklerinde sahip olunan ve yeni nesil iş dünyasında liderlerde aranan en önemli özelliklerinden biri olarak değerlendirilebilir.

3. Nöroliderlik ve Duygusal Zekâ İlişkisi

Bugünün iş ortamı hızla değişen ve bundan dolayı da belirsizliğin arttığı bir durumla karşı karşıyadır. İçinde bulunduğumuz çağ, esnekliği ve aynı zamanda çevik bir biçimde güçlüklerin üstesinden gelinebilecek stratejileri ve bunu bilişsel bilimle gerçekleştirebilecek liderlere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Günümüzde pek çok şirket değişim ve dönüşümlere uyum sağlayacak iş yöntemleri ve modelleri geliştirmektedir. Bu konuda liderlik yeteneklerinin değişim ve yeniliklerin başlatılması ve benimsenmesinde rolü büyüktür. Öte yandan çağın gereklerine uygun, örgütün başarısı ve sürdürülebilirliği konusunda sorumlulukları olan liderlerin her gelişmeyi yakından izleyebilmesi ve iş süreçlerine entegrasyonunun sağlanabilmesi, izleyicilerini etkileyebilmesi ve ilham verebilmesi gerekir. Bu değişimleri başlatan teknoloji bugün her alanda olduğu gibi liderlik yetkinliklerinde de değişimi gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda duygusal etkilerin inceliklerini araştırarak liderlere seçimlerini şekillendiren faktörler hakkında ayrıntılı bir anlayış sunan nörobilim, duyguların nöral temellerini ortaya koymaktadır. Bundan dolayı nörobilimdeki son gelişmeleri anlayan liderlerin, özellikle üretken yapay zekâ gibi teknolojilerin sağladığı uygulamalar vasıtasıyla liderlerin daha etkili kararlar almalarını ve gelecekte olası durumlar karşısında hazırlıklı olabilmeleri mümkündür. Bundan dolayı nöroliderliğin gelecekte beklenen etkisi üzerinde daha fazla inceleme ve araştırma yapmak gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı doğrultusunda yapılan literatür taraması sonucunda ulaşılan nöroliderlik ve duygusal zekâ ilişkisini ele alan ve bu ilişkiyi içeren çalışmalar şu şekilde özetlenmiştir:[§]

- Nöroliderlikte duygusal zekâ ve empatinin önemli bileşeni olduğu ve özellikle yapay zekâ ile uyumu sağlandığında nöroliderlerin zayıf yönleri analiz edilerek, (örneğin beyin görüntüleme ile elde edilen verilerle liderin stres düzeyi, motivasyon kaynaklarının belirlenebilmesi ve daha da önemlisi duygu analizi ve doğal dil işleme gibi sistemlerle nöroliderlere çalışanların moral ve motivasyon düzeyleri hakkında geribildirimler sunabilmesi) böylece liderler için kişiselleştirilmiş stratejiler oluşturulabilmesine olanak sağlayabilmektedir (Merdinler, 2024).
- Nörobilimsel yöntemler duyguların ve onlara müdahale eden ve insan davranışını yönlendiren bilinç dışı süreçlerin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilmesi için 21. yüzyıl liderlerinin duyguları yönetmesi, seçimler yapması ve insanları kurumsal hedeflere ulaşmaya teşvik etmesinde nöroliderlik becerileri gerektirdiğinin altı çizilmektedir (Gkintoni vd., 2022).
- Başka bir çalışmada nöroliderlerin duygusal zekâsı, çalışanların güçlendirilmesi, olumlu duyguları harekete geçirebilmesi ve esneklik yoluyla kurumsal mutluluğu teşvik edebilecek bir varlık olduğu söylenmektedir (Ruiz-Rodríguez vd., 2023).
- Liderliği "nöro" düzeyde ele alan bir çalışmada, öz farkındalığa sahip bazı liderlerin güçlü bir duygusal zekâ cephaneliği kullanarak kendi beyinlerini ve diğer insanların beyinlerini nasıl yönettiklerini ortaya çıkaran bir yaklaşıma sahip olduğu ileri sürülmektedir (Rostomyan ve Sukiasyan, 2015).
- Nöroliderlik yaklaşımının, liderlerin başarısında hem kendi duygularını hem de diğer çalışanların duygularını nasıl düzenlediklerine bağlı olduğu ve bu nedenle nöroliderlerin çalışma ortamındaki duyguları anlayan, bu duyguları düzenlemeye ve kontrol etmeye yardımcı olacak yetenekteki liderler olduğu ifade edilmektedir (Saruhan, 2023).
- Beard (2021) ise çalışmasında potansiyel olarak bir liderin duygusal zekâsı ve öz yeterliliğinin örgütsel tehditler mevcut olduğunda nöroliderliğin operasyonel etkinlik gösterme becerisi ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde

[§] Literatür taraması için ulusal ve uluslararası çalışmalara birlikte ulaşma imkanı sunan Google Akademik veri tabanı kullanılmıştır.

nöroliderlerin bilişsel davranışlarının bir belirleyicisi olarak sahip olduğu duygusal zekâsı ve empatinin örgütlerde giderek önemini arttığını öne sürmektedir.

- Wulandari vd., (2024)'nin çalışmasında duygusal zekânın çalışan performansı üzerindeki etkisinin güçlendirilmesinde nöroliderlerin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Bratianu ve Staneiu (2024) ise nöroliderliğin, duygular ve liderlik arasındaki soyut bağlantıya odaklandığını, ekiplere ve kuruluşlara liderlik etmede bir sonraki süreçte entelektüel, yönetsel ve duygusal yetkinliklerin neler olduğunu ortaya koyan bir yaklaşım sunduğu ifade etmektedir.
- Başka bir çalışmada nöroliderlerin duygusal zekâ ve derin farkındalık (bilinçli farkındalık) yoluyla, biyolojik sağlığın liderliğini üstlenerek kurumsal bir büyüme zihniyeti oluşturabileceği ve örgütsel bağlılığı şekillendirebileceği ileri sürülmektedir (Gocen, 2021).
- Aynı şekilde Stăneiu vd, (2024), nöroliderliğin insan beyninin nasıl çalıştığını anlamayı içerdiği ve duygusal zekâ gibi becerileri vurguladığı, böylelikle bu liderlerin nörobilimsel bulguları keşfederek duyguları düzenleyebilen ve empatiyi teşvik eden nörolojik mekanizmaları anlama becerisine sahip olduğu ileri sürülmektedir.
- Rostomyan ve Rostomyan (2018) yaptığı çalışmada ise, nöroliderliğin hem kendi hem de diğer insanlardaki duygularını değerlendirme, tanımlama ve kontrol etme yeteneği sayesinde duygusal zekâdan büyük ölçüde yararlanan liderlerin herhangi bir finansal kuruluşun gelişimi ve başarısında etkili olacağı vurgusu yapılmaktadır.
- Stennikova ve Kovalenko (2021) ise duygusal zekâ ve nöroliderliğin işletmenin yönetim potansiyelinin ayrılmaz bir parçası olduğunu ve işletmelerin araştırma sahasını oluşturan modern uygulamalarının öncelikle duygusal zekâ ve nöroliderlik niteliklerine dayanacak yeni bir yönetim arayışını ve oluşumunu gerektirdiğini ileri sürmektedir.
- Başka bir araştırma ise duygusal zekâyı nörobilimden etkilenen kilit liderlik özelliği olarak işaret etmektedir. Çalışmada yüksek duygusal zekâyı sahip liderlerin beyin bu bölgelerinde daha fazla aktivite sergilemelerinden dolayı duygusal tanımlama, empati ve sosyal farkındalık yeteneklerini geliştirdiği ifade edilmektedir (Rao vd., 2024).

4. Sonuç ve Tartışma

Bilgi ve teknoloji bugün hızla değişen bir yapıdadır. Bu noktada dijital dönüşümler, dijital yeni teknolojilerin ortaya çıkması ve nitekim “yapay zekâ çağı” olarak adlandırılan bu çağda lider olabilmek klasik liderlik yaklaşımlarından farklı olarak liderlerde bazı yetkinlikleri öne çıkarmaktadır. Özellikle salt yöneticilik anlayışından ziyade karar verme ve problem çözme süreçlerine, örgüt yapısı içinde çalışanların duygu, düşünce ve yaratıcılıklarını nörobilimsel yaklaşımla anlamak ve açıklamaya çalışmak nörobilim temelinde gelişen “nörolider” lerin etkisini artırmaktadır. Bu nokta da örgütsel yapıda çalışanların duygularını anlamak, empati yapmak, iyi ilişki ve iletişim kurabilmek ve bilgiyi bireylerin düşünce ve eylemlerinde kullanma yeteneği (Özkan vd., 2024) olarak ifade edilen duygusal zekânın nöroliderlerin etkinliğini artıracığı söylenebilir. Bunun nedeni nöroliderlerin çalışanlarla kurdukları ilişkileri beyin odaklı bir bakış açısı çerçevesinde anlamlandırması ve bireylerin duygu ve davranışlarının altında yatan sebepleri nörobilim bağlamında değerlendirebilmesi ve giderek otomatikleşen iş süreçleri nedeniyle liderlerin empati kurabilmesinin çalışanlar için çok daha fazla önemli hale gelmesi nedeniyle gerçekleştiği ileri sürülebilir. Ayrıca nöroliderlik örgütün geleceği konusunda zorlu durumlarda karar verirken zihinsel süreçlerin altında yatan durumları nörobilimsel bir yaklaşımla açıklamaktadır. Böylece nörobilimin duyguları ve gelecekteki insan davranışlarını anlaşılmasına yardımcı olması ve böylece liderlerin nöro bilim temelli bakış açısıyla hem kendi duygularını hem de takım üyeleriyle empati kurarak onları yönlendirebilmesi ve etkili liderliğin önemli bir özelliği olan duygusal zekâsı ile de çalışanların daha motive olabilmesi sağlanmaktadır (Zel, 2018). Bu sebeple nöroliderlerin duygusal zekâ bağlantısıyla empati, farkındalık, çift yönlü iletişim ve çalışan duygularını yönetme yeteneği ile çalışan bağlılığını, esnekliğini ve iş memnuniyetini artıran bir kurum kültürü oluşturması önemlidir. Dahası örgütsel davranış alanında yeni ve gelişmekte olan bir kavram olarak liderlik alanına nörobilimin uyarlanabilmesi son yıllarda daha etkili ve yaratıcı/yenilikçi stratejiler geliştirebilmeleri için bir gereklilik olduğu düşünülmektedir.

Nöroliderlik ve duygusal zekâyı holistik bir bakış açısıyla ele alan bu çalışmada literatür taraması sonucunda liderlik alanında üzerinde çok fazla araştırma ve çalışma yapılmasına rağmen duygusal zekânın nöroliderlik perspektifinden ele alan çalışmaların özellikle ulusal bağlamında henüz yaygınlaşmadığı görülmektedir. Bu nedenle ileride çalışma yapacak araştırmacıların bu boşluğu dolduracağı söylenebilir. Aynı zamanda çalışmanın kapsamı gereği duygusal zekâ ve nöroliderlik ilişkisinin kurumsal etkililik üzerindeki etkisini incelemek isteyen araştırmalara yol gösterebilir. Öte yandan çalışmada bütüncül bir perspektif sunma gerekçesinden dolayı hem ulusal hem de uluslararası yayınlara ulaşabilme imkanı sunan bir veri tabanı kullanılmıştır. Bu durum çalışmanın bir sınırlılığı olarak ifade edilebilir. Öneriler olarak, geleceğin liderlik anlayışı olarak nöroliderlik kavramının daha fazla anlaşılabilmesi ve gelişimi adına ulusal literatürde gerek nitel gerekse de nicel araştırma yöntemleri ile daha fazla çalışmaların yapılarak farklı değişken ve farklı açıdan etkisinin incelenmesi (örneğin sosyal zekâ, çeşitlilik, yaratıcılık, esneklik, çeviklik, değişim yönetimi gibi) ve böylelikle bu araştırmaların ortaya koyacağı sonuçlarla örgütsel davranış alanına katkı sağlaması beklenebilir.

Kaynakça

- Aktaş Ercan, Ç. (2018). *Yöneticilerin nöroliderlik ve insan kaynakları yönetimi yeterliliklerine yönelik öğretmen görüşleri*. [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Asunakutlu, T., & Aydoğan, T. (2022). Yeni bir kavram olarak nöroyönetim: Yönetim ve organizasyon yazınındaki nörobilimsel çalışmalar üzerine bibliyometrik bir analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18(2), 428-448. <https://doi.org/10.17130/ijmeh.1014657>
- Audrin, C. & Audrin, B. (2023). More than just emotional intelligence online: introducing “digital emotional intelligence”. *Frontiers in Psychology*, 14, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1154355>
- Beard, S. M. (2021). *The concept of neuroleadership scarf domain theory on the self-efficacy and emotional intelligence of executive leadership*. [PhD Thesis], Trevecca Nazarene University ProQuest Dissertations & Theses.

- Blaik, R., Litz, D., Ali, N., Azaza, M., & Parkman, S. (2023). Emotional intelligence dimensions and professional standards: trajectories for building capacities for school improvement. *Leadership and Policy in Schools*, 22(4), 825-856.
- Bodur, S. D. (2024). *Nöroliderlik çalışmalarlarıyla ilgili bir derleme*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Topkapı Üniversitesi, İstanbul.
- Bratianu, C., & Staneiu, R. M. (2024). The emergence of neuroleadership in the knowledge economy. *Encyclopedia*, 4(3), 1100-1116. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4030071>
- Choudhary, M. A., & Bhasin, J. (2024). Evolution of neuroleadership: Bibliometric analysis and network visualization. *Accountancy Business and the Public Interest*, 40(01).
- Debelak, K., & Penger, S., & Grah, B. (2022, June 17-18). *Leadership in an Ageing Society and the Brain: Applying Neuroscience to Leadership*. Proceedings of the ENTRENOVA - ENTERprise REsearch INNOVAtion Conference, Hybrid Conference, Opatija, Croatia.
- Elenkova, E. (2024). Application of neuroleadership relish model (six social cognitive needs) as team development tool by project managers in Bulgaria. *Procedia Computer Science*, 239, 1344-1352. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.305>
- Gkintoni, E., Halkiopoulos, C., & Antonopoulou, H. (2022). Neuroleadership an asset in educational settings: An overview. *Emerging Science Journal*. *Emerging Science Journal*, 6(4), 893-904. <https://doi.org/10.28991/ESJ-2022-06-04-016>
- Gocen, A. (2021). Neuroleadership: A conceptual analysis and educational implications. *International Journal of Education in Mathematics, Science, and Technology (IJEMST)*, 9(1), 63-82. <https://doi.org/10.46328/ijemst.1237>
- Guarnier, K., & Chimenti, P. (2024). Advancing in the neuroleadership field: a systematic and integrative review. *Cadernos EBAP. BR*, 21(6), 1-30. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220184x>
- Hashish, A., & Aly, E. (2024). Neuroleadership: A Concept Analysis and Implications for Nursing. *Journal of Neuroscience Nursing*, 56(5), 186-191. <https://doi.org/10.1097/jnn.0000000000000779>
- Linan, Z., Jambulingam, M., & Ling, G. J. (2024). A bibliometric analysis of emotional intelligence and leadership. *International Journal of Business & Society*, 25(2), 530-554. <https://doi.org/10.33736/ijbs.7613.2024>
- Merdinler, N. (2024, Ağustos), Nöro liderlik ve yapay zekâ: Geleceğin liderlik paradigmasını yeniden tanımlamak. *Harvard Business Review* <https://hbrturkiye.com/blog/noro-liderlik-ve-yapay-zeka-gelecegin-liderlik-paradigmasını-yeniden-tanımlamak>
- Özkan, S., Çoban Kumbalı, H., & İrmış, A. (2024). Beyaz yakalılarda duygusal zekâ ve narsisizm ilişkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 11(1), 43-59. <https://doi.org/10.18394/iid.1429411>
- Özyurt Kaptanoğlu, R., Kılıçarslan, M., & Gündüzyeli, B. (2022). İş dünyasında "Nöro" penceresi. *Atlas Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(9).
- Rao, P. B., Inampudi, P., Meegada, V. B. R., & Sathyanarayana, N. (2024). The application of neuroscience in leadership development. In *Building Organizational Resilience With Neuroleadership*, 113-129, IGI Global.
- Ringleb, A.H., & Rock, D. (2009). NeuroLeadership in 2009. *NeuroLeadership Journal*, (2), 1-7.
- Rock, D., & Scitwartz, J. (2007). The Neuroscience of Leadership. *Reclaiming Children & Youth*, 16(3), 10-17.
- Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, (1), 1-9.
- Rock, D. (2010). Impacting Leadership with Neuroscience. *People & Strategy*, 33(4).
- Rostomyan, A., & Sukiasyan, M. (2015). The importance of emotional intelligence in "Neuroleadership". *Journal of International Business and Economics*, https://www.researchgate.net/publication/313401439_The_Importance_of_Emotional_Intelligence_in_Neuroleadership
- Rostomyan, A., & Rostomyan, A. (2018). Emotional Intelligence in Leadership. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 6(8), 34-41.
- Ruiz-Rodríguez, R., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., & Ravina-Ripoll, R. (2023). Neuroleadership: A new way for happiness management. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-14. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01642-w>
- Saruhan, N. (2023). The impact of organizational neuroscience and self-determination theory on neuro-leadership theory. *Istanbul Management Journal*, (94), 65-72. <http://dx.doi.org/10.26650/imj.2023.94.006>
- Schaufenbuel, K. (2014). The neuroscience of leadership: Practical applications. *UNC Executive Development*, 2-12.
- Stăneiu, R. M., Stratone, M. E., Dabija, D. C., & Mititean, P. (2024). Leveraging neuroleadership and adopting ai to improve human capital development in IT&C business organisations. *Amfiteatru Economic*, 26(67), 721-740. <https://doi.org/10.24818/EA/2024/67/721>
- Stennikova, V.V. & Kovalenko, N. (2021, Kasım 23-24). *Emotional intelligence as an element of improving the efficiency enterprise management*, 263-264.
- Wulandari, A. R., Hermanto, H., & Sakti, D. P. B. (2024). The moderating role of neuroleadership on the effect of emotional intelligence and transformational leadership on employee performance at Mutiara Sukma Psychiatric Hospital, West Nusa Tenggara, Indonesia. *Path of Science*, 10(6), 7001-7009. <http://dx.doi.org/10.22178/pos.105-17>
- Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B., & Korkmazıyrek, H. (2021). Liderlik davranışlarının algılanmasında yeni nesil stratejik yönetim: Bilişsel Okulu'ndan nörostrateji ve nöroliderliğe doğru. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 662-679.
- Zel, U. (2018, Mayıs). Davranış geliştirmede nörobilimin önemi ve liderlik gelişimine katkısı, *Harvard Business Review*, <https://hbrturkiye.com/dergi/davranis-gelistirmede-norobilimin-onemi-ve-liderlik-gelisimine-katkisi>
- Zwaan, L. A., Aiken, D., & Viljoen, R. (2019). The role of neuroleadership in work engagement. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1172>

Dijital Liderliğin Teknoloji Benimsemeye Etkisinde Dijital Olgunluğun Rolü

Sabri KÖSE

Maltepe Üniversitesi, sabrikose@yahoo.com.tr

Prof. Dr. Erkan ERDEMİR

Maltepe Üniversitesi, erkanerdemir@maltepe.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın amacı; dijital liderliğin işletmelerde teknoloji benimsemeye olan etkisinde dijital olgunluğun rolünü incelemektir. Bu amaçla yazın taraması bulgularına dayanılarak teknoloji benimsemenin bağımlı, dijital liderliğin bağımsız ve dijital olgunluğun aracı değişkenler oldukları bir model kurgulanmış ve test edilmiştir. Araştırmanın verileri Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi (Toker ve Köksalan, 2017) raporunda yer alan, Türkiye’de 18 farklı sektörde faaliyette bulunan işletmelerde görev yapan 700 çalışandan toplanmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi bulguları, dijital liderliğin teknoloji benimsemeye etkisini ve dijital olgunluğun aracı rolünü desteklemektedir. Bu çalışmanın, dijital dönüşümde başarılı olmak isteyen işletmelere ve bu konuda çalışan diğer araştırmacılara yol göstereceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Liderlik, Dijital Olgunluk, Teknoloji Benimseme

1. Giriş

Artan küreselleşme etkisi ile üretim sistemleri değişim geçirmekte ve endüstriler özelleştirme ve kişiselleştirme etkisi altında rekabet koşullarına uyum sağlamaya çalışmaktadır (Tseng, 2003; Brettel, 2016). Meydana gelen dijital devrim, bilgiye erişimi hem kolaylaştırmış hem de düşük maliyetli hale getirdiği için çalışma biçimlerini de etkilemiştir (Clerkin, 2015). Dördüncü Sanayi Devrimi; Endüstri 4.0 kapsamında; Büyük Veri, Bulut Bilişim, Sosyal Medya, Yapay Zeka, Artırılmış Gerçeklik gibi uygulamalar ortaya çıkmıştır. Yeni ortaya çıkan bu kavramlar dijital teknolojileri hızla geliştirmiştir. İşletmelerin de bunlara entegre olma çabası ile iş süreçleri, iş modelleri ve organizasyon yapıları kapsamlı bir dönüşüme uğramıştır (Berghaus ve Back, 2016; Fitzgerald vd., 2014; Henriette vd., 2016; Hess vd., 2016). İşte bu değişimi yönetmenin ve bu değişime uyum sağlamanın yolu esnekliği arttıracak akıllı veri sistemleri ve teknolojilerinin kullanılarak, otomasyonun ve dijital teknolojilerin benimsenmesinden geçmektedir (Spath vd., 2013).

Diğer taraftan, küreselleşmenin ve teknolojik değişimin artan hızı ile belirsizlik ve karmaşıklık da artmaktadır. Dijital dönüşümün yarattığı engellerin aşılmasında gerekli beceriler ile donatılmış insan kaynağının geliştirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır (Sousa, 2019). Bunun için de, liderlerin, dijital liderliğin de gerektirdiği gibi, engelleri ele alma ve bunların üstesinden gelme konusunda yetkin olmaları beklenmektedir (Van Wart, 2017). Etkin ve verimli dijitalleşme, bir dijitalleşme planına bağlı olarak çalışanları dijitalleşmeye yönlendirebilecek liderliğe bağlıdır (Sağbaş ve Erdoğan, 2022). Dijital liderliğin getirdiği olumlu etkilerden yararlanamayan işletmelerin yeni teknolojileri benimseyemeyeceği ve dijital dönüşüme uyum sağlayamayacağı bir sorun olarak değerlendirilmektedir.

Küreselleşmenin ve teknolojilerin gelişmesinin bir diğer etkisi de, dijital değişimin birçok işletmeyi etkilemesi ve daha da dijital hale gelmelerini yani dijital olgunlaşmayı zorunlu kılması olmuştur. Dijital olgunluk; örgütsel faaliyetlerin ve insan sermayesinin dijital süreçlere entegre edilmesi ile birlikte ortaya çıkan organizasyonel faaliyetlere ve insan sermayesine yönelik dijital gelişmişlik düzeyini ifade etmektedir (Westerman vd., 2014). Mevcut çalışmalar daha yüksek dijital olgunluğa sahip işletmelerin daha üstün kurumsal performans elde ettiğine dair kanıtlar sunmaktadır (Westerman vd., 2015). Dijital teknolojiler ile donatılmış insan kaynağına yapılan yatırımın, dijital olgunluğun gelişimine katkı sağlayıp, yeni teknolojilerin daha etkin şekilde kabul edilmesine ciddi katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, dijital liderliğin işletmenin teknoloji benimsemesine etkisinde, bu potansiyeli yaratan dijital olgunluğun aracılık rolü olup olmadığı incelenmektedir. Araştırmanın verileri Türkiye’de 18 farklı sektörden ağırlıklı olarak dijital olarak faaliyet gösteren işletmelerde istihdam edilmiş 700 çalışandan toplanmıştır. Analiz bulguları çalışmanın hipotezini desteklemektedir.

Bu çalışma, Maltepe Üniversitesi bünyesinde devam eden, “Dijital Liderliğin Teknoloji Benimsemeye Etkisinde, Dijital Olgunluğun Rolü” adlı doktora çalışmasının ilk bulgularından oluşmaktadır. Veri toplama süreci, Maltepe Üniversitesi’nin 14.03.2024 tarihli, 2024/6-09 numaralı kararı ile etik kurul onayı alınarak yürütülmeye başlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Dijital Liderlik

Lider, çeşitli özelliklere ve becerilere sahip olan izleyenlerini seçen, onları etkileyen ve izleyenlerin kendi istekleri ile işletmenin misyon ve hedeflerine uyumlu şekilde koordineli bir çaba ile enerjilerini odaklamasını sağlayan kişi veya kişilerdir (Winston ve Patterson, 2006). Liderler; vizyonları izlemek, uzun vadeli hedeflere ulaşmak, ortak bazı hedeflere ulaşmak için risk almak için tutku yaratmayı amaçlarlar (Bennis ve Nanus, 1997). Liderlik ve değişim birlikte işleyen bir kavramdır. Ancak liderliğin ve değişimin birlikte uygulanması hiç de kolay değildir. Burnes'in (2009) ifade ettiği gibi, “liderlik ve değişim kolay olsaydı, bu kadar dikkat çekmez ve bu kadar önemli görülmezlerdi”. Bu noktada, Bass (1985: 31) “liderler vizyon yaratarak değişimi desteklemelidir”, yaklaşımını ortaya koymuştur. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel değişim kuramları; liderin güçlü ikna edici kişisel özellikleri olduğunu söyler. Bu liderlerin; çeşitli kültür formları yarattığını ve belli çabalar ile de özü değiştirmeye çalıştığını, böylelikle de benzersiz bir örgüt vizyonu uygulamaya çalıştıklarını ve değişimin ancak bu şekilde başarılacağını vurgulamaktadır (Bass ve Avolio, 1994; Hatch, 1993; Porras ve Robertson, 1992).

Dijitalleşme, 4. Endüstri devrimi ile hız kazanmış bir kavramdır (World Economic Forum, 2016). Dijital liderlik, gelişmiş teknolojiyi uygulayarak kullanıcılar için değer yaratma amacıyla bir organizasyonu sürekli şekilde araştırmayı teşvik eden

bir liderliktir (Tanniru, 2018). Bu da, dijital dönüşümün, teknoloji ve liderlerin yakın işbirliğini gerektirdiği anlamına gelmektedir (Kokot vd., 2021).

Dijital dönüşümün artışı, dijital örgütlenmeyi de arttırmaktadır. Bir işletme dijital dönüşümünü tamamladığında, işletme önemli düzeyde dijital hale gelecektir. İşte bu noktadan sonra dijital liderler dijital organizasyona liderlik ediyor olacaktır (Klein, 2020). İşletmelerin, dijital dönüşümde başarılı olmaları; yeteneklere, liderliğe, ilişkilere, iş stratejileri ile uyumlu dijital dönüşüm uygulamalarına odaklanmalarına ve çevik davranarak çevrelerine hızlı tepki vermelerine bağlıdır (Li vd., 2021). Dijital dönüşümü sağlamada dijital liderlere ihtiyaç bulunmaktadır (Klein, 2020). Dijital teknoloji dalgasındaki gelişmeleri kullanan ve stratejik düşünme konusunda uzman olan dijital liderler olmadan değer katan yeni iş fırsatları yaratmak mümkün görünmemektedir.

2.2. Teknoloji Benimseme

Kullanıcıların yeni teknolojiyi benimsemesini açıklamak ve tahmin etmek, hem akademide hem de uygulamada uzun zamandır ilgi odağı olduğu görülmektedir (Lin vd., 2007). Ayrıca; modern, dijital çağda işletmelerin çevrelerinde, rekabet koşullarında, teknoloji alanında ve yasal konularda hızlı değişimler meydana gelmekte, bu da karmaşık ve belirsiz bir ortam yaratmaktadır. Bunun sonucu olarak işletmeler iş stratejilerini çevrede meydana gelen teknolojik değişikliklere uygun hale getirmek için bir baskı hissetmektedir (Teichert, 2019). Bu değişime uyum sağlamanın yolu esnekliği arttıracak akıllı veri sistemleri ve teknolojilerinin kullanılarak, otomasyonu ve dijital teknolojileri benimsemekten geçmektedir (Spath vd., 2013). Teknoloji benimseme modellerinden biri; teknolojiye hazırlık modelidir (Lai, 2017). Teknolojiye hazırlık modeli, insanların gerek özel hayatlarında gerekse de çalışma yaşamlarında hedeflerine ulaşmak için yeni teknolojileri benimseme ve kullanma yönelimlerini ifade etmektedir (Parasuraman ve Colby, 2001). Parasuraman'a (2000) göre, teknolojiye hazırlığın; iyimserlik, yenilikçilik, rahatsızlık ve emniyetsizlik olmak üzere 4 temel boyutu vardır. İyimserlik, teknolojiye bakışın olumlu yönünü işaret etmektedir. Teknolojinin insanlara hayatlarında daha fazla kontrol, esneklik ve verimlilik sunduğu yönündeki inançlardır. Yenilikçilik, teknolojiye öncülüğü ve düşünce lideri olma eğilimini göstermektedir. Rahatsızlık, teknolojiden bunalmış olma hissi ve teknoloji üzerinden algılanan kontrol eksikliği ile ilgilidir. Emniyetsizlik, teknolojiye olan güvensizlik endişelerinden kaynaklanan ve teknolojinin doğru bir şekilde çalışabilme kabiliyeti ile ilgili şüphecilik ve potansiyel zararlı olası sonuçlarıdır. Teknolojiye hazırlık seviyeleri yükseldikçe, en son teknolojiler daha yüksek düzeyde benimsenmekte, teknolojinin daha yoğun kullanımı sağlanmaktadır. Ayrıca, teknolojinin algılanan kullanım kolaylığı artmaktadır (Kuo, 2011; Lin ve Chang, 2011; Massey vd., 2007). Benimseme, farklı yenilik alanları yaratan yenilikçilerin gözlemlenmesine ve etkili liderlerin eylemlerine bağlı gelişmektedir (Khazaei, 2022).

2.3. Dijital Olgunluk

Dijital teknolojiler; işletmelerdeki iş modellerinden, müşteri ara yüzlerine, müşteri deneyimlerine ve iç süreçlere kadar tüm seviyeleri etkilemiştir (Sugathan vd., 2018). Bu da, işletmelerin dijital dönüşümü iyi yönetmelerini ve dijital yeteneklerini geliştirmelerini gerektirmektedir (Kane vd., 2017; Perakslis, 2017). Dijital olgunluk; örgütsel faaliyetlerin ve insan sermayesinin dijital süreçlere entegre edilmesi ile birlikte ortaya çıkan organizasyonel faaliyetlere ve insan sermayesine yönelik dijital süreçlerin gelişmişlik düzeyini ifade etmektedir (Westerman vd., 2014). Aynı zamanda, dijital olgunluk; işletmelerin sürekli şekilde devam eden dijital dönüşüme ayak uydurma çabaları ile ilgili bir kavramdır. Buna göre dijital olgunluk; çevrede meydana gelen değişime en uygun biçimde cevap verebilme kabiliyetlerine dayanan "olgunluk" kavramından yararlanmaktadır (Kane, 2007). Ivančić ve diğerlerinin (2019) belirttiği gibi, dijital dönüşüm ve dijital olgunluk ilişkili kavramlardır. Buna göre; dijital dönüşüm, dijital ve diğer teknolojilerin kurumsal uygulamalarla birlikte kullanılması ile dijital bir kültür yaratmaktadır ve sürekli olarak dijital olgunluk ölçeğine tırmanan bir süreci göstermektedir. Dijital olgunluk işletmeler için önemli evrimsel aşamaları ifade etmektedir. Buna göre dijital olmayan işletmeler bir süre içerisinde değişikliklerle yüzleşerek bir evrim süreci yaşamaktadırlar (Tadeu vd., 2019). Dijital çağda işletmelerin dijital dönüşüm ile baş ederken, dijital strateji, dijital yetenekler, bilgi teknolojileri geliştirme, işbirliği, şeffaflık, çeviklik gibi kapsamlı metodolojilere güvenmeleri gerekmektedir (Fischer vd., 2020). Rossmann'ın (2018) açıkladığı gibi; dijital olgunluk kavramı dijital yeteneklere (ör. strateji, teknolojik uzmanlık, iş modelleri, müşteri deneyimi) ve liderlik yeteneklerine (ör. yönetim, değişim yönetimi, kültür) bağlıdır.

3. Araştırmanın Yöntemi

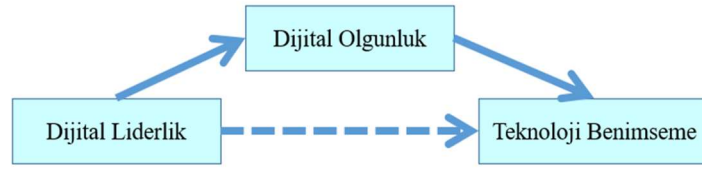
Bu araştırmanın amacı; dijital liderliğin işletmelerde teknoloji benimsemeye olan etkisinde dijital olgunluğun rolünü incelemektir. Bu amaçla teknoloji benimsemenin bağımlı, dijital liderliğin bağımsız ve dijital olgunluğun aracı değişkenler oldukları bir model kurgulanarak geliştirilen hipotezler regresyon analizi aracılığıyla test edilmiştir. Analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS v20 ve AMOS v24 paket programları kullanılmıştır.

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Teknolojiye hazırlık, bir işletmenin dijital dönüşümü başlatma yeteneğidir (Pirola, 2019). İşletmenin dijital dönüşüme ne kadar hızlı uyum sağlayabileceği, dijital olgunluk ile ilgilidir (Eremina vd., 2019). Yüksek dijital olgunluğun ve dijital araçların benimsenmesinin, dijital açıdan yetkin liderlerle birlikte gerçekleştiği varsayılmaktadır (McKinsey, 2018). Schiuma vd., (2022), bir işletmeyi dijital dönüşüm yolculuğuna taşımamanın, dijital liderlik rolleri ile dijital olgunluk seviyesi arasındaki ilişkiye bağlı olarak değiştiğini ileri sürmektedir. Nasiri vd. (2022), dijital teknolojilerin olumlu etkilerinin dijital olgunluk seviyesiyle paralel olarak arttığı öne sürülmektedir. Dijital olgunluğun ölçümü, işletmelerin dijital dönüşüme hazırlanması açısından öneme sahiptir (Aslanova ve Kulichkina, 2020). Zeike ve diğerlerine (2018) göre, dijital liderlik, dijital dönüşüm sürecini yönetmede önemli bir faktördür ve dijital olgunluğu yüksek işletmeler güçlü liderlik yapıları ile birlikte dijital dönüşüm sürecini sağlamaları için önemli bir başarı faktörüne sahiptir.

Buna göre, dijital liderliğin teknolojinin benimsenmesine etkisinde dijital olgunluğun aracı (mediatör) etkisi olduğu düşünülmektedir.

H1: Dijital olgunluğun teknoloji benimsemeye etkisinde dijital olgunluğun aracı rolü vardır.



Şekil 1. Araştırma modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni; Accenture Türkiye Dijitalleşme Endeksi (Toker ve Köksalan, 2017) raporunda yer alan farklı dijitalleşme düzeyinde olan, Türkiye’de 18 farklı sektörde faaliyette bulunan işletmelerde görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu çalışmada, evrenin tam olarak listelenmesi mümkün görülmemiş, olasılıksız örnekleme yöntemine ait kolayda örnekleme seçilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminde, araştırmacının örnekleme bir kriter olmaksızın seçimi ile meydana gelmektedir (Lin, 1976). Bu çalışmada 429 kişilik örneklemden veri toplanmıştır.

3.3. Ölçüm Araçları

Araştırmaya katılanların teknolojiyi benimseme düzeylerini ölçmek amacıyla, teknoloji benimseme modellerinden biri olan teknolojiye hazırlık modeline ait, Parasuraman ve Colby (2014) tarafından geliştirilen “Teknolojiye Hazırlık Endeksi 2.0” kullanılmıştır. Ölçekte 4 farklı boyutu ölçen 16 adet soru yer almaktadır. Bu boyutlardan; “iyimserlik” boyutu için 4 madde; “yenilikçilik” boyutunda 4 madde, “rahatsızlık” boyutunda 4 madde, “emniyetsizlik (güvensizlik)” boyutunda 4 madde bulunmaktadır.

Dijital liderlik düzeylerini ölçmek amacıyla Karademir (2022) tarafından geliştirilen “Dijital Liderlik Ölçeği” kullanılacaktır. Bu ölçek; 3 alt boyuttan oluşmaktadır. “Dijital yetkinlik” alt boyutunda 12 madde; “insani beceriler” alt boyutunda 9 madde; “veri odaklılık” boyutunda 8 madde olmak üzere toplam 29 madde yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların dijital olgunluk düzeylerini ölçmek amacıyla Gill ve VanBoskirk (2016) tarafından geliştirilen “Dijital Olgunluk Ölçeği” kullanılmıştır. Bu ölçek; 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte, “teknoloji” alt boyutunda 7 madde; “kültür” alt boyutunda 7 madde; “organizasyon” boyutunda 7 madde; “içgörüler” alt boyutunda 7 madde olmak üzere toplam 28 madde yer almaktadır.

Bu ölçeklerden orijinali İngilizce olan Dijital Olgunluk ölçeği ve Teknolojiye Hazırlık ölçeği için literatürde önerilen süreçler (Erdemir, 2018) takip edilerek ölçek uyarlama çalışması yapılmıştır. Tüm ölçekler, 5’li Likert skalasına göre hazırlanmış, “Kesinlikle Katılmıyorum: 1; Katılmıyorum: 2; Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum: 3; Katılıyorum: 4; Kesinlikle Katılıyorum: 5” şeklinde puanlanmıştır.

4. Bulgular

4.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistik bulguları Tablo 1’de verilmiştir.

Katılımcıların dijital liderlik ölçeğine verdikleri yanıtların ortalaması 3,42 (\pm ,95)’dir. Dijital olgunluk ölçeğine verdikleri yanıtların ortalaması 3,63 (\pm ,73)’dür. Teknolojiye hazırlık ölçeğine verdikleri yanıtların ortalaması 3,69 (\pm ,87)’dur. Verilerin normal dağılıma uygunluğu da çarpıklık ve basıklık değerleri aracılığıyla kontrol edilmiş ve cevapların normal dağılıma sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklere ve boyutlarına ait betimleyici istatistikler (N=429)

Ölçek	Ortalama	Std. Hata	Std. Sapma
Dijital Liderlik	3,42	,046	,95
<i>Dijital Yetkinlik</i>	3,39	,047	,97
<i>İnsani Beceriler</i>	3,43	,047	,98
<i>Veri Odaklılık</i>	3,45	,049	1,01
Dijital Olgunluk	3,63	,035	,73
<i>Teknoloji</i>	3,67	,038	,79
<i>Kültür</i>	3,65	,042	,87
<i>Organizasyon</i>	3,63	,038	,79
<i>İçgörüler</i>	3,56	,039	,82
Teknolojiye Hazırlık	3,69	,042	,87
<i>İyimserlik</i>	3,76	,045	,94
<i>Yenilikçilik</i>	3,76	,049	1,03
<i>Rahatsızlık</i>	3,62	,049	1,02
<i>Güvensizlik</i>	3,60	,045	,94

4.2. Güvenilirlik Analizi

Gerçekleştirilen iç tutarlılık güvenilirliği analizleri sonucu bulunan Cronbach's Alpha değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklere ait Cronbach's Alpha (α) güvenilirlik değerleri

Ölçekler	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha	Tutarlılık
Dijital Liderlik	29	0.962	Mükemmel
Dijital Yetkinlik	12	0.916	Mükemmel
İnsani Beceriler	9	0.884	Yüksek
Veri Odaklılık	8	0.879	Yüksek
Dijital Olgunluk	28	0.941	Mükemmel
Teknoloji	7	0.801	Yüksek
Kültür	7	0.851	Yüksek
İçgörüler	7	0.812	Yüksek
Organizasyon	7	0.807	Yüksek
Teknolojiye Hazırlık	15	0.932	Mükemmel
İyimserlik	4	0.833	Yüksek
Yenilikçilik	4	0.846	Yüksek
Rahatsızlık	3	0.742	Yüksek
Güvensizlik	4	0.766	Yüksek

Elde edilen bulgular, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğuna dair bulgular sunmaktadır.

4.3. Geçerlilik Analizi

Dijital Liderlik ölçeği, Dijital Olgunluk ölçeği ve Teknolojiye Hazırlık ölçeği için geçerlilik çalışmaları Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, faktörlerin sayısının ve bunlar üzerindeki gözlenen değişkenlerinin yüklemelerinin teoriye dayalı olarak beklenenle uyumlu olup olmadığını doğrulamayı amaçlayan bir tekniktir (Malhotra vd., 2007). DFA analizlerinde, Kline'ye (2015) göre en az model X^2 , RMSEA, CFI ve SRMR değerleri raporlanmalıdır.

Tablo 3. Ölçeklere ait uyum iyiliği değerleri

Indisler	Dijital Liderlik	Dijital Olgunluk	Teknolojiye Hazırlık	Ölçüt	Literatür
CMIN/DF	1,500	1,610	2,685	≤ 5	Marsh & Hocevar, (1985)
AGFI	0,904	0,898	0,911	$\geq .90$	Tabachnick & Fidell, (2007)
GFI	0,918	0,916	0,937	$\geq .90$	Hu & Bentler, (1998)
RMR	0,054	0,052	0,051	$.08 \leq \leq .10$	Diamantopoulos & Siguaw, (2000)
CFI	0,973	0,957	0,957	$\geq .90$	Byrne, (1994)
RMSEA	0,034	0,038	0,063	$.05 \leq \leq .08$	Awang, (2012)

Gerçekleştirilen Doğrulayıcı Faktör Analizi istatistikleri, ölçeklerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğunu ve geçerlilik sağladığını göstermektedir (Tablo 3).

4.4. Regresyon Analizi

Dijital liderliğin, teknoloji benimsemeye etkisinde dijital olgunluğun aracı değişken etkisi olup olmadığı SPSS V20 paket programı kullanılarak regresyon analizi ile test edilmiştir. Aracılık analizi, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin temelinde var olan mekanizmayı ortaya koyar ve bunun üçüncü bir değişken olan aracı değişken ile ilişkisini inceler (MacKinnon, 2008).

Öncelikle aracı olduğu değerlendirilen dijital olgunluk değişkeni modele dahil edilmeden, yalnızca dijital liderlik ile teknoloji benimseme arasındaki ilişki kontrol edilmiştir. Analizde, $p:0.000$, $\beta: 0.501$, $B: 0.460 (\pm .038)$ bulguları elde edilmiştir. Anlamlılık için $p<0.05$ şartı sağlandığı görülmektedir. Buna göre; dijital liderlik ile teknoloji benimseme arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. R^2 değeri, 0.251 olduğu görülmüştür. Bu da dijital liderliğin, teknoloji benimsemeyi %25 oranında açıkladığını göstermektedir (Tablo 4).

Tablo 4. Dijital liderliğin teknoloji benimsemeye etkisinde bulgular

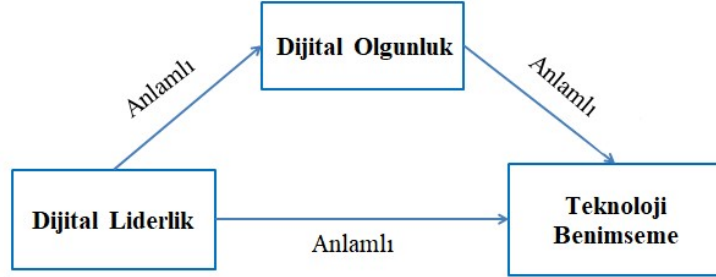
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	p	β	R^2	B	SE
Dijital Liderlik	Teknoloji Benimseme	0.000	0.501	0.251	0.460	0.038

Devamında modele, dijital olgunluk değişkeni dahil edilmiştir. Böylece; dijital liderliğin dijital olgunluğa etkisinde; $p:0.000$, $\beta: 0.434$, $B: 0.335 (\pm .034)$; dijital olgunluğun teknoloji benimseme değişkenine etkisinde; $p:0.000$, $\beta: 0.493$, $B: 0.586 (\pm .047)$ sonuçları görülmüştür. Bu modelde, dijital liderliğin dijital olgunluk aracılığı ile birlikte teknolojiye hazırlık değişkeni üzerindeki etkisi; $p:0.000$, $\beta: 0.287$, $B: 0.264 (\pm .037)$ olarak bulunmuştur (Tablo 5).

Tablo 5. Aracılık analizi bulguları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	p	β	B	SE
Dijital Liderlik	Dijital Olgunluk	0.000	0.434	0.335	0.034
Dijital Olgunluk	Teknoloji Benimseme	0.000	0.493	0.586	0.047
Dijital Liderlik	Teknoloji Benimseme	0.000	0.287	0.264	0.037

Başlangıçta, dijital liderliğin teknoloji benimsemeye etkisinde β : 0.501 iken, aracı değişken modele dahil olduğunda bu değer 0.287'ye düşmüştür. Bu da, dijital liderliğin teknoloji benimsemeye etkisinin bu modelde de devam ettiğini ancak bu etkinin bir kısmının dijital olgunluk değişkeni aracılığı ile sağlandığını göstermektedir. Aracılık modelinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı ancak azalmışsa kısmi aracılık söz konusu olur (Baron ve Kenny, 1986). Kısmi aracılık etkisini gösteren model Şekil 2'de yer almaktadır.

**Şekil 2.** Aracı değişken modeli

Bu sonuçlara göre, “H1: Dijital liderliğin teknoloji benimsemeye etkisinde dijital olgunluğun aracı rolü vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Küreselleşme ve dijitalleşmenin artan etkisi ile birlikte rekabet koşullarına uyum sağlamaya çalışan işletmeler, dijital dönüşüm geçirmektedir. Ortaya çıkan dijital devrim, dijital araçların daha yaygın kullanımını gerektirmektedir. Dijital teknolojileri benimsemek isteyen işletmeler, dijital liderler yetiştirmekte ve artan dijital olgunluk düzeyi ile birlikte dijital dönüşüm sürecine daha fazla dahil olmaktadır.

Literatür taraması; dijital liderlik, dijital olgunluk ve teknoloji benimseme kavramlarının son yıllarda bilimsel makalelerde giderek daha fazla yer aldığını ancak hala yeterince çalışma bulunmadığını göstermektedir. Dijital liderlik, dijital olgunluk ve teknoloji benimseme arasındaki bağlantılar, özellikle dijital liderlik, dijital olgunluk ve teknoloji benimseme arasındaki ilişkilerin analizi üzere ampirik çalışmalar yeterince mevcut değildir. Mevcut çalışmalar, büyük oranda, dijital dönüşüm sürecinde liderlerin rolünü vurgulamaktadır. Dijital dönüşümde, dijital liderlerin ve dijital olgunluğun etkisinin daha fazla araştırılması gerekmektedir.

Gerçekten, dijital liderlik bu kapsamlı dönüşüm sürecinin önemli bir faktörüdür. Güçlü özelliklere sahip liderler, örgüt çalışanlarının motivasyonunu artırarak, örgütte etkili bir değişim yapmaya zemin hazırlar. Motivasyon oluşturulmadan değişimi gerçekleştirmek mümkün değildir (Metre, 2009). Tanniru'ya göre (2018), dijital liderlik, gelişmiş teknolojileri kullanmakta ve bireyler için değer yaratarak onları motive etmektedir. Bu noktada lider ve çalışan etkileşimi teknoloji benimsemeyi olumlu yönde etkilemektedir (Vannoy ve Palvia, 2010).

Bu çalışmada, dijital liderliğin teknoloji benimsemeye olan etkisi ve dijital olgunluğun bundaki rolü araştırılmıştır. Araştırma sonucunda dijital olgunluğun, dijital liderliğin teknoloji benimsemeye etkisinde kısmi bir aracılık rolü oynadığı bulgulanmıştır. Dijital ortamlarda lider ve çalışan etkileşimi beklendiği gibi işletmelerde dijital olgunluğu artırarak yeni teknolojilerin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır.

Dijital olgunluk, bir işletmenin rekabet gücünü sürdürebilmesi için yenilikçi teknolojileri değiştirme ve uygulamadaki istekli oluşunu ve yeteneklerini göstermektedir (Eremina vd., 2019). Yenilikçi teknolojilerin daha kolay uygulanması için de organizasyon içerisinde yetkin liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Zulu ve Khosrowshahi'nin (2021) belirttiği gibi, dijital dönüşümün iyi yönetilmesi ile dijital dönüşümün olumlu etkileri fark edilebilir ve liderlerin de başarılı dijital dönüşümü gerçekleştirmelerinde becerilere ve kararlılığa sahip olması gerekir. Dijital liderlerin etkinliği, işletmenin dijital olgunluk düzeyini arttırmakta ve dijital olgunluk düzeyi artan işletmelerde bireylerin teknoloji benimseme eğilimi artmaktadır. Buna paralel, Ladu vd., (2024) yaptığı çalışmada daha kapsamlı teknoloji benimsenmesinin, daha yüksek dijital olgunluk seviyeleri ile önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Dijital liderlerin etkileşim kurma eğilimleri yanı sıra yetkin olmaları da beklenmektedir. Yetkinlik düzeyi yüksek olan liderler, dönüşüm sürecinde sahip oldukları bilgi gücü ile birlikte, dijital dönüşüm zorluklarının üstesinden gelebilir. Dijital olgunluğu yüksek, yani dijital dönüşüm sürecinde belli aşama kat etmiş işletmelerde çalışan bireylerin de yeni teknolojileri daha kolay benimseyeceği söylenebilir. Ancak dijital liderliğin teknoloji benimseme üzerindeki doğrudan etkisi de azımsanmayacak ölçüdedir. Dolayısıyla, kısmi aracılık etkisi tersten yorumlandığında, dijital liderlik dijital olgunluğun yüksek olmadığı işletmelerde de teknoloji benimsemeyi kolaylaştırabilir. Sonraki çalışmalarda araştırmacılara, başarılı bir dijital dönüşüm süreci için çok önemli bir faktör olan dijital liderliğin, dijital olgunluğun ve teknoloji benimsemenin belirleyicilerini tanımlamak için daha fazla çaba sarf etmeleri tavsiye edilmektedir. Bu anlamda, dijital liderliğin ve dijital olgunluğun teknoloji benimsemeyi kolaylaştırmasında altında yatan faktörler detaylandırılmaya ihtiyaç duymaktadır. Ek olarak, gelecekteki çalışmalar için önerilerden bir diğeri de; dijital

liderliğin, başlangıçta teknoloji benimseme düzeyi düşük bireylerden meydana gelen işletmedeki rollerinin ve dijital olgunluk düzeyinin buradaki düzenleyicilik rolünün araştırılmasıdır. Bu yaklaşım, dijital dönüşüm uygulayıcılarına bu süreçte başarılı liderlik için gerekli olan özellikler hakkında daha fazla bilgi sağlayacaktır.

Kaynakça

- Arbuckle, J. L. (2011). IBM SPSS Amos 20 user's guide. Amos Development Corporation, SPSS Inc.
- Aslanova, I. V., & Kulichkina, A. I. (2020, May). Digital maturity: Definition and model. In 2nd International Scientific and Practical Conference "Modern Management Trends and the Digital Economy: from Regional Development to Global Economic Growth"(MTDE 2020) (pp. 443-449). Atlantis Press.
- 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.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press, New York.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1997), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, HarperCollins, New York.
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). Gestaltungsbereiche der digitalen transformation von unternehmen: entwicklung eines reifegradmodells. *Die Unternehmung*, 70(2), 98-123.
- Brettel, M., Klein, M. & Friederichsen, N., (2016). The relevance of manufacturing flexibility in the context of Industrie 4.0. *Procedia CIRP*, 41, 105-110.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216.
- Burnes, B. (2009). *Managing change* (5th ed.). London: FT/Prentice Hall.
- Chatterjee, S., & Hadi, A. S. (2015). *Regression analysis by example*. John Wiley & Sons.
- Clerkin, C. (2015). Creative leadership and social intelligence: The keys to leading in the digital age. *Leadership*, 2050, 175-187.
- Crocker, L. & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Erdemir, E. (2018). Yönetim araştırmalarında ölçek kullanımı. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 5-32.
- Eremina, Y., Lace, N., & Bistrova, J. (2019). Digital maturity and corporate performance: The case of the Baltic states. *Journal of open innovation: technology, market, and complexity*, 5(3), 54.
- Fischer, M., Imgrund, F., Janiesch, C., & Winkelmann, A. (2020). Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. *Information & Management*, 57(5), 103262.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Ghozali I., (2017), *Model Persamaan Struktural: Konsep Dan Aplikasi Dengan Program Amos 24*. 7th ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). The digital maturity model 4.0. *Benchmarks: digital transformation playbook*.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4), 657-693.
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). *Digital Transformation Challenges*. Mediterranean Conference on Information Systems.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Ivančić, L., Vukšić, V. B., & Spremić, M. (2019). Mastering the digital transformation process: Business practices and lessons learned. *Technology Innovation Management Review*, 9(2).
- Kane, G. C. (2017). Digital maturity, not digital transformation. *MIT sloan management review*, 1(1), 1-15.
- Kane, G. C., Palmer, D., & Phillips, A. N. (2017). *Achieving digital maturity*. MIT Sloan Management Review.
- Karademir, İ. (2022). Dördüncü Sanayi Devriminde liderlik ve bir model önerisi: Liderlik 4.0 / Leadership in the Fourth Industrial Revolution and a model proposal: Leadership 4.0 (Doktora tezi). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi veri tabanından erişildi (Tez No. 735839).
- Khazaei, H. (2022). A Conceptual Framework to Study The Factors Influencing Digital Technology Adoption Amongst Manufacturing Industries: Leadership Effectiveness as a Mediating Variable.
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883-902.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kokot, K., Kokotec, I. Đ., & Čalopa, M. K. (2021, May). Impact of leadership on digital transformation. In 2021 IEEE Technology & Engineering Management Conference-Europe (TEMSCON-EUR) (pp. 1-6). IEEE.
- Kuo, T. H. (2011). The antecedents of customer relationship in e-banking industry. *Journal of Computer Information Systems*, 51(3), 57-66.
- Ladu, L., Koch, C., Ashari, P. A., Blind, K., & Castka, P. (2024). Technology adoption and digital maturity in the conformity assessment industry: Empirical evidence from an international study. *Technology in Society*, 77, 102564.
- Lai, P. C. (2017). The literature review of technology adoption models and theories for the novelty technology. *JISTEM- Journal of Information Systems and Technology Management*, 14(1), 21-38.
- Li, H., Wu, Y., Cao, D., & Wang, Y. (2021). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business research*, 122, 700-712.
- Lin, N. (1976). *Foundations of Social Research*, New York: McGraw-Hill.
- Lin, C. H., Shih, H. Y., & Sher, P. J. (2007). Integrating technology readiness into technology acceptance: The TRAM model. *Psychology & Marketing*, 24(7), 641-657.

- Lin, J. S. C., & Chang, H. C. (2011). The role of technology readiness in self-service technology acceptance. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(4), 424-444.
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to statistical mediation analysis*. New York, NY: Erlbaum.
- Malhotra, N., Hall, J., Shaw, M., & Oppenheim, P. (2007). *Essentials of Marketing Research, An Applied Orientation*.
- Massey, A. P., Khatri, V., & Montoya-Weiss, M. M. (2007). Usability of online services: The role of technology readiness and context. *Decision Sciences*, 38(2), 277-308.
- McKinsey Digital (2018). <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/how-we-help-clients/digital-2020/our-assessments/strategy>.
- Metre, C. (2009). *Deriving value from change management*. Master of Science in Organizational Dynamics Theses, 28.
- Nasiri, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2022). Digital orientation, digital maturity, and digital intensity: determinants of financial success in digital transformation settings. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 274-298.
- Parasuraman, A. (2000). Technology Readiness Index (TRI) a multiple-item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of service research*, 2(4), 307-320.
- Parasuraman, A., & Colby, C. L. (2001). *Techno-Ready Marketing: How and Why Your Customers Adopt Technology*. New York: Free Press.
- Perakslis, C. (2017). Digital maturity: perceiving the digital-panopticon [last word]. *IEEE Technology and Society Magazine*, 36(4), 88-88.
- Robertson, P. J., Roberts, D. R., & Porras, J. I. (1992, August). A Meta-Analytic Review Of The Impact Of Planned Organizational Change Interventions. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 1992, No. 1, pp. 201-205). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Rossmann, A. (2018). Digital maturity: Conceptualization and Measurement Model. In *Proceedings of the 39th International Conference on Information Systems*, San Francisco, CA, USA, 13-16; Volume 2.
- Sağbaşı, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: a systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-35.
- Schiama, G., Schettini, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D. (2022). The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5), 1273-1291.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327-334.
- Spath, D., Ganschar, O., Gerlach, S., Hammerle, M., Krause, T. ve Schlund, S., (2013). *Produktionsarbeit der Zukunft – Industri 4.0*. Fraunhofer Verlag, Stuttgart.
- Sugathan, P., Rossmann, A., & Ranjan, K. R. (2018). Toward a conceptualization of perceived complaint handling quality in social media and traditional service channels. *European Journal of Marketing*, 52(5/6), 973-1006.
- Tadeu Braga, H. F., de Castro Moura Duarte, A. L., Taurion, C., ve Jamil, G. L. (2019). Digital transformation: Digital maturity applied to study Brazilian perspective for industry 4.0. *Best Practices in Manufacturing Processes: Experiences from Latin America*, 3-27.
- Tanniru, M. R. (2018). Digital leadership. In *Management of information systems*. IntechOpen.
- Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*.
- Toker, A., & Köksalan, M. (2017). Accenture Türkiye dijitalleşme endeksi. Accenture, Vodafone, Boğaziçi Üniversitesi, Türkiye Bilişim Vakfı, & ODTÜ. doi, 10.
- Tseng, M.M. ve Piller, F.T. (2003). *The Customer Centric Enterprise*, first ed. Springer.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into (e-) leadership theory. *Telematics and Informatics*, 34(5), 527-537.
- Vannoy, S. A., & Palvia, P. (2010). The social influence model of technology adoption. *Communications of the ACM*, 53(6), 149-153.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2015). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Bus. Rev., 52, 10.
- Widarjono, A., & Terapan, A. M. (2015). *Kedua*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1(2), 6-66.
- World Economic Forum. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. <https://www.weforum.org/focus/the-fourth-industrial-revolution>. Erişim: Ocak 27, 2017.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2628.
- Zulu, S. L., & Khosrowshahi, F. (2021). A taxonomy of digital leadership in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 39(7), 565-578.

Dijital Örgüt Kültürü: Bibliyometrik Analiz

Yıldız TENTERİZ

Dokuz Eylül Üniversitesi, tenteriz.yildiz@ogr.deu.edu.tr

Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER

Dokuz Eylül Üniversitesi, pinar.ozar@deu.edu.tr

Doç. Dr. Ebru TOLAY

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

Özet

Dördüncü Sanayi Devrimiyle, dijital teknolojilerdeki gelişim hem toplumsal yaşamı hem iş dünyasını dönüştürmektedir. Örgüt kültürü dijitalleşmenin yansımalarının araştırıldığı alanlardan biridir. Konuya ilgi son yıllarda artmışsa da yönetim, özellikle örgütsel davranış alanında boşluk bulunmaktadır. Çalışmanın amacı, dijital örgüt kültürüyle ilgili makalelerin bibliyometrik analiziyle alanyazının gelişimini incelemektir. Araştırmanın örnekleme Web of Science'da Yönetim, İşletmecilik alanlarında yayımlanan 229 makaledir. VOSviewer'la yapılan analizlerde, konuyla ilgili ilk makalenin 2008 yılında yayımlandığı, 2023'te yayınlarda sıçrama yaşandığı belirlenmiştir. En etkili makale, Warner ve Wäger (2019), dergi Long Range Planning; ülkeyse Almanya'dır. Ortak kelime analizinde, konunun en çok dijitalleşme, Endüstri 4.0, örgüt kültürü, inovasyon, teknoloji, Covid-19, dijital teknolojiler, dinamik yetenekler, dijital liderlik, sürdürülebilirlik kavramlarıyla ele alındığı bulgulanmıştır. Alanyazında öne çıkan dergilerin kapsamıyla, yayınlara içeriği, daha çok makro düzeye odaklanıldığını göstermiş, gelecek çalışmalarda mezo ve mikro düzeylere odaklanılması önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Örgüt Kültürü, Yönetim, Bibliyometrik Analiz

1. Giriş

Örgüt kültürü, 1970'lerin sonuyla, 1980'lerin başında örgüt analizinde daha sistematik kullanılmış, 1980'lerle 1990'larda örgütsel başarının belki de en önemli unsuru olarak algılanmıştır (Alvesson ve Sveningsson, 2016).

Brougham ve Haar'ın (2018) STARA akronimiyle tanımladığı yeni teknolojilerin (*akıllı teknoloji, yapay zekâ, robotik, algoritmalar*) yaygınlaşmasıyla dijital kültürün kabulü ve geliştirilmesi (Grover vd., 2022) dijital dönüşümde kritik hale gelmektedir.

Gelişmelerle koşut; bilgi sistemleri, bilişim vb. disiplinlerden dijital dönüşümün örgüt kültürüne yansımaları üzerine çalışmaların arttığı; büyük veri kültürü, veriye dayalı kültür, yapay zekâ örgüt kültürü gibi kavramsallaştırmaların geliştiği dikkat çekmektedir. Kültürel uyumun kritikliği, yönetim yazınında da gelişmelere neden olmuş; ancak önceki araştırmalar önemini kabul etseler de dönüşüm ve yönetimi çerçevesinde kültürel değişiminin özellikleri konusunda büyük ölçüde sessiz kalmışlardır (Hartl, 2019). Veri kültürünün anahtar bileşenlerini (Hashim vd., 2024) dijital kültürün boyutlarını (Firican, 2023), dijital örgüt kültürüyle (Kocak ve Pawlowski, 2023) dijital inovasyon kültürünün (Kiefer vd. 2021) özelliklerini sistematik yazın taramasıyla tartışan çalışmalar son dönemde görünür olmuş, alanyazında konuyla ilgili bibliyometrik analize rastlanmamıştır. Dijital dönüşümü destekleyen kültüre odaklanan çalışmalar henüz ortak tanım ve modellerde buluşmamıştır. Yönetim alanı ve örgütsel davranış özelinde araştırmalarsa çok kısıtlıdır.

Çalışmanın amacı, bibliyometrik analizle alanyazının gelişimini, odak ve boşluklarını görmede katkı sağlayarak yeni çalışmalar için içgörüler ortaya çıkarmaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

Dördüncü Sanayi Devrimiyle dijitalleşmenin belirleyici olduğu iş ortamında sürdürülebilirliğin (çevresel, ekonomik ve insani) sağlanmasında değişimin etkili yönetimi temel bir gerekliliktir. Yakın zamana kadar dijital dönüşüme yönelik araştırmalarda değişim yönetimine yeterince odaklanılmamıştır (Osmundsen vd., 2018). Bugün, dijital kültürün, dönüşümün ayrılmaz parçası ve değişim stratejisinin temeli olduğu anlaşılmaktadır (Khanzad ve Gooyabadi, 2022).

Gelişen teknolojilerin zorladığı, nüfuz ettiği ortamlarda belirsizlik (Serpa vd., 2022) ve aciliyet gereksinimiyle (Hartl, 2019) tetiklenen kültürel dijitalleşmede sürekli öğrenmeyle uyum esastır. Dijital kültür değişimi hızla ilerletmekle birlikte sürekli değişim kültürüyle sonuçlanmaktadır (Hartl, 2019).

Yeni teknolojiler (*YZ, makine öğrenimi, nesnelerin interneti vb.*) iş modellerini, örgüt yapılarını değiştirmekte, rekabet ortamını şekillendirmektedir (Khanzad ve Gooyabadi, 2022). Teknolojik vurgusuna rağmen Endüstri 4.0 sosyo-tekniik bakış açısıyla, teknik boyutun (teknolojiyle uygulama ve süreçlerin entegrasyonu) ötesinde, sosyo-kültürel boyutu (kültürel özelliklerin uyumlaştırılması) kapsamalıdır (Tortorella vd., 2023). Dijital dönüşümün başarısında kültürün yeni koşullara uyumlanması zorunluluktur (Mergel vd., 2019).

Büyük ölçüde tüm sektörleri etkileyen dijital kültür değişimi (Hartl, 2019) önümüzdeki dönemde de etkisini sürdürecektir. Bu etki, farklı disiplinlerde yeni kavramsallaştırmaları -büyük veri kültürü (Dubey vd., 2019), veriye dayalı kültür (Chatterjee vd., 2024), YZ örgüt kültürü (Rožman vd., 2023)- görünürleştirirken; yönetim yazınında da dijital kültür (Shin vd., 2023; Trushkina vd., 2020), dijital örgüt kültürü (Hadi ve Baskaran, 2021; Martínez-Caro vd., 2020) gibi birbirinin yerine kullanılabilenlerle birlikte dijital inovasyon kültürü (Kiefer vd., 2021) kavramları dikkat çekmektedir.

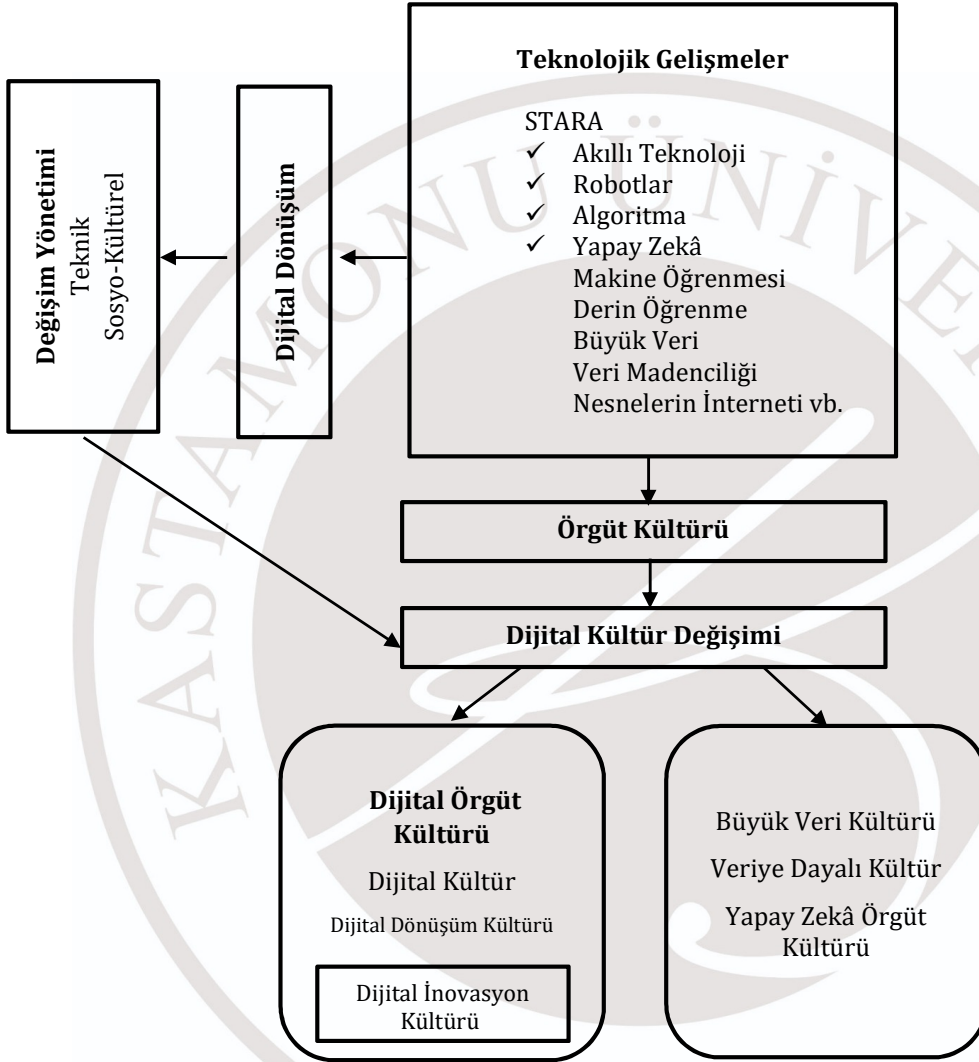
Dijital kültür; yeni teknolojilerin entegrasyonunu destekleyen (Shin vd., 2023) içseldense dışsal yönelimi, kontroldense devretmeyi, risk almayı, bireysel çabadansa iş birliğini teşvik eden (Trushkina vd., 2020),

Dijital örgüt kültürü; dijital teknolojileri kullanarak değer yaratma, sunma, yakalamada örgütün sosyo-psikolojik ortamına katkıda bulunan (Hadi ve Baskaran, 2021), kültürler olarak tanımlanırken,

Oğan ve Wolff (2022) ağ tabanlı teknolojilerle etkileşimin gerçekleştirildiği, kendine has değerlerin, normların dijital teknolojilerle paylaşıldığı, örgüt yeteneklerinin ağ temelli altyapısıyla uyumlu, dijital ortamlarda ortak paylaşımları yansıtabilen örgüt kültürünü *dijital dönüşüm kültürü* olarak isimlendirmişlerdir.

Dijital inovasyonları besleyen (Kiefer vd., 2021) özellikleriyle tanımlanan *dijital inovasyon kültürü* ise dijital örgüt kültürünün uzantısı olarak değerlendirilebilir.

Kavramsal çerçeve Şekil 1'de özetlenmiştir: Teknolojik gelişmelerce tetiklenen dönüşümün etkililiği çok boyutlu değişim yönetimini gerektirmektedir. İşletmelerin dijital bir stratejiyle yeni teknolojileri, uygulamaları işlerle entegrasyonu ve yapısal değişikliklerin ötesinde, insanların düşünme, davranma, iş birliği yapma, fikir üretme, karar verme tarzlarını biçimlendirecek kültürel uyum başarıda önemli bir rol üstlenmektedir. Farklı disiplinlerde yürütülen çalışmalar dijital çağın gerekleriyle örtüşen özelliklerle uyumlu örgüt kültürünü farklı şekillerde kavramsallaştırmakla birlikte içeriklerin büyük oranda birbirleriyle örtüştüğü görülmektedir.



Kaynak: Yazarlarca oluşturulmuştur.

Şekil 1. Endüstri 4.0 ve dijitalleşmenin tetiklediği kültürel değişim

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Yöntem

Amaç; dijital örgüt kültürü ve ilişkili kavramların alanyazındaki gelişimini ortaya çıkararak gelecek araştırmalara temel oluşturmaktır. Konuyla ilişkilendirilen değişkenlerin belirlenmesinin alanyazının odaklarını, boşluklarını görmede katkı ve yeni araştırmalar için içgörüler ortaya çıkarması beklenmektedir.

Amaç doğrultusunda, araştırma alanının bütününe görülebilmesinde işlevsel (Öztürk ve Gürler, 2021) nicel yöntem bibliyometrik analiz kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında, çok disiplinli, seçici dergi tabanlı dahil etme politikalarına sahip (Martín-Martín vd., 2018) Web of Science (WoS) veri tabanı tercih edilmiştir.

Araştırmada, alanyazında:

- Dijital örgüt kültürünü ve ilişkili kavramları konu alan makale, atıf sayılarının yıllar bazında dağılımı nedir?
- En fazla atıf alan (en etkili) makale, yazar, dergi, ülkeler hangileridir?
- En fazla makale yayımlayan (en üretken) yazar, dergi, ülkeler hangileridir?
- Konu hangi kavramlarla ilişkili olarak çalışılmaktadır?

sorularına yanıt aranmıştır.

3.2. Veri Toplama ve Filtreleme

Web of Science (WoS) veri tabanında 'topic' kriterine göre makale başlığı, anahtar kelimeler, özet [{"digital* culture"}] OR [{"digital* organization* culture"}] OR [{"digital* organisation* culture"}] OR [{"digital transformation"} and culture] OR [{"digital innovation culture"}] OR [{"digital transformation culture"}] kriterleriyle taranmış, 22.08.2024 tarihi itibarıyla 3032 yayın listelenerek iki filtreleme gerçekleştirilmiştir. İlkinde 'WoS kategorilerinde', "yönetim (management)", "işletme (business)" alanlarında yayımlanmış 320 çalışmaya, ikincide 'yayın türüne göre' makale, derleme makale, erken erişimdeki makaleler seçilerek 229 makaleden oluşan nihai veri setine ulaşılmıştır.

3.3. Veri Analizi

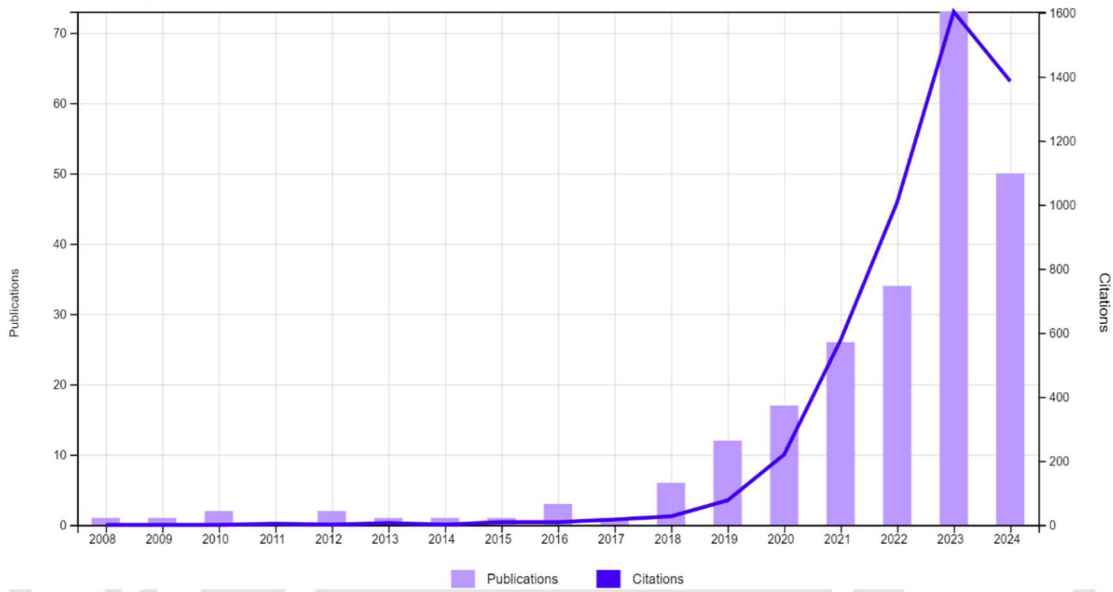
WoS Analiz Aracıyla, VOSviewer 1.6.16 paket programından yararlanılarak atıf ve ortak kelime analizleri kullanılmıştır.

4. Bulgular

4.1. Makale ve Atıf Sayıları

Dijital kültürü konu alan ilk makale 2008 tarihlidir. Web 2.0'ın gelişiminin eğitim kurumlarına yansımalarına odaklanan makale (Williams, 2008) dijital yerli kuşağın beklentileriyle uyumlu kültürel değişimde liderlerin dikkate alması gereken öncelikleri tartışmaktadır.

2024 Ağustos ayı itibarıyla erken görünüm dahil 229 makale yayımlanmıştır. Şekil 2, yıl bazında yayın dağılımıyla atıf eğilimlerini göstermektedir. 2016'da başlayan atıf hareketliliği artan ivmeyle gelişmekte, 2023 yılında yayın sayısındaki sıçrama dikkat çekmektedir. Konuyla ilgili makalelerin yüzde 86'sı (198 makale), Covid-19'un yayılmaya başladığı 2020 yılı ve sonrasında yayınlanmıştır.



Şekil 2. Yıllara göre yayımlanan makale ve atıf sayıları

En çok atıf alan ilk 5 makale (Tablo 1) sırasıyla: 965 atıfı Warner ve Wäger'ın (2019) *dijital dönüşümün gerektirdiği kültürel değişime*; 387 atıfı Karimi ve Walter'ın (2015) *dijital bozulmaya karşı müdahale performansında dinamik yetenekler kapsamında inovasyon kültürüne*, 225 atıfı Martínez-Caro vd.'nin (2020) *dijital teknolojilere uyum performansında dijital örgüt kültürünün rolüne*, 210 atıfı Tronvoll vd.'nin (2020) *hizmetlerde dijitalleşmenin gerektirdiği stratejik kurumsal değişimler kapsamında kültürel değişime*, 181 atıfı Troise vd.'nin (2022) *dijital dönüşümün başarısında ilişkisel ve inovatif kültürün geliştirilmesinin önemine* odaklanan çalışmalarıdır.

Tablo 1. En fazla atıf alan 5 makale

Başlık	Yazar/Yıl	Dergi	Toplam Atıf	Yıllık Ort. Atıf
1. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal	Warner ve Wäger (2019)	<i>Long Range Planning</i>	965	193
2. The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry	Karimi ve Walter (2015)	<i>Journal of Management Information Systems</i>	387	43
3. Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture	Martínez-Caro vd. (2020)	<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	225	56.3
4. Transformational shifts through digital servitization	Tronvoll vd. (2022)	<i>Industrial Marketing Management</i>	210	105
5. How can SMEs successfully navigate VUCA environment: The role of agility in the digital transformation era	Troise vd. (2022)	<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	181	90.5

4.2. Yazar Analizi

Konuyla ilgili makalesi olan 647 yazardan 20'sinin 2; diğerlerininse 1'er makalesi bulunmaktadır. Alanda en fazla atıf alan yazarlar (Tablo 2) ağırlıklı işletmecilik, bilgi ve teknoloji yönetimi alanlarında uzmandırlar. Strateji ve teknoloji yönetimi alanından Warner'la dijital işletmecilik alanında çalışan Wäger'ın 965 atıfla en etkili makaleyi kaleme aldıkları söylenebilir.

Tablo 2. En fazla atıf alan yazarlar*

Yazarlar	Makale Sayısı	Toplam Atıf	Uzmanlık Alanı
1. Warner, Karl	1	965	Strateji ve Teknoloji Yönetimi
2. Wäger, Maximilian	1	965	Dijital İşletmecilik
3. Karimi, Jahangir	1	386	Yönetim Bilişim Sistemleri
4. Walter, Zhiping	1	386	İşletme Yönetimi, Bilgi Sistemleri
5. Martínez- Caro, Eva	1	225	Bilgi ve Teknoloji Yönetimi
6. Gabriel Egarranavarro, Juan	1	225	Stratejik Yönetim, Bilgi Yönetimi
7. Javier Alfonsoruiz, Francisco	1	225	Endüstri Mühendisliği, İşletme ve Yönetim
8. Tronvoll, Bard	1	209	Pazarlama
9. Sklyar, Alexey	1	209	Endüstriyel Pazarlama
10. Sorhammar, David	1	209	Pazarlama
11. Kowalkowski, Christian	1	209	Endüstriyel Pazarlama

*200'den fazla atıf alan yazarlar

4.3. Dergi Analizi

Alanyazında konuyla ilişkili makale yayınlayan 133 dergiden en çok yayın yapan, 9 makaleyle *Technological Forecasting and Social Change*'dir. Dergiyi, 7'şer makaleyle *Journal of Manufacturing Technology Management* ve *European Journal of Innovation Management* izlemektedir.

En yüksek atıf sayılarıyla en etkili makaleleri yayımlayan dergiye *Long Range Planning*'dir (Tablo 3). Yayımladığı 2 makaleyle 965 atıf alan bu dergi, makale başına atıfta (483 atıf) da en öndedir. İkinci, 9 makaleden 588 atıfla (makale başına 65) *Technological Forecasting and Social Change* olup, üçüncü sırada, yayımladığı tek makaleden 386 atıf alan *Journal of Management Information Systems* dikkat çekmektedir. Dergilerin kapsamı, ağırlıklı işletmecilik ve teknoloji alanlarıdır.

Tablo 3. En fazla atıf alan dergiler*

Dergi	Makale Sayısı	Atıf Sayısı	Makale Başına Atıf	Dergi Kapsamı
1. Long Range Planning	2	965	483	Stratejik Yönetim
2. Technological Forecasting and Social Change	9	588	65.3	Teknolojik Öngörü
3. Journal of Management Information Systems	1	386	386	Bilgi Teknolojisi
4. Journal of Manufacturing Technology Management	7	318	45.4	Üretim Teknolojisi Yönetimi
5. Industrial Marketing Management	1	209	209	Endüstriyel Pazarlama

*200'den fazla atıf alan dergiler

4.4. Ülke Analizi

Konuyla ilgili yayın üretmiş 73 ülke üretkenlik açısından analiz edildiğinde (Tablo 4), ilk sırada 27 makaleyle İtalya, ikinci sırada 25 makaleyle Çin, üçüncü sıradaysa 22 makaleyle İngiltere bulunmaktadır.

Tablo 4. En üretken ülkeler*

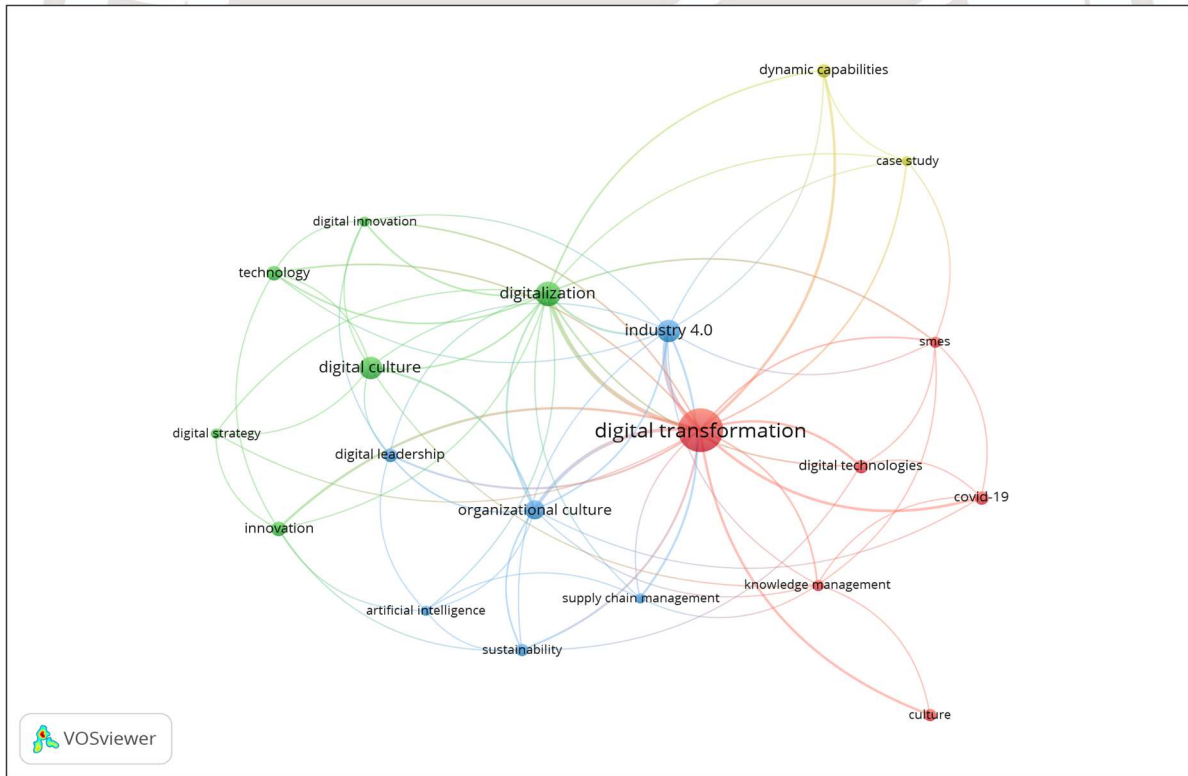
Ülkeler	Makale Sayısı	Atıf Sayısı	Makale Başına Atıf Sayısı
1. İtalya	27	731	27
2. Çin Halk Cumhuriyeti	25	82	3
3. İngiltere	22	378	17
4. ABD	19	969	51
5. Almanya	16	1527	95
6. Fransa	16	222	14
7. Brezilya	15	144	10
8. İspanya	14	365	26
9. Hindistan	13	93	7

*10'dan fazla makale yayınlayan ülkeler

Tablo 6. Ortak kelime analizi

Anahtar Kelime	Birlikte Gerçekleme	Toplam Bağlantı Gücü
1. Dijital dönüşüm	87	427
2. Dijitalleşme	28	133
3. Endüstri 4.0	23	109
4. Dijital kültür	22	89
5. Örgüt kültürü	16	70
6. İnovasyon	10	51
7. Teknoloji	10	47
8. Covid-19	9	54
9. Dijital teknolojiler	8	42
10. Dinamik yetenekler	8	40
11. Dijital liderlik	8	32
12. Sürdürülebilirlik	7	47
13. Kültür	7	30
14. KOBİ'ler	6	30
15. Bilgi yönetimi	6	26
16. Dijital inovasyon	5	28
17. Tedarik zinciri yönetimi	5	27
18. Yapay zekâ	5	23
19. Dijital strateji	5	18
20. Örnek olay analizi	5	21

En sık tekrarlanan kavramlara ilişkin ağ haritasında (Şekil 4) 4 tematik küme bulgulanmıştır.


Şekil 4. En sık tekrarlanan 20 anahtar kelimeye ilişkin ağ haritası

Tablo 7'de tematik kümeler, en sık tekrarlanan anahtar kelimeye göre isimlendirilmiştir. Kümelere göre en sık birlikte kullanılan anahtar kelimeler; dijital dönüşümde *Covid-19*, *dijital teknolojiler*, dijitalleşmede *dijital kültür*, *teknoloji*, *inovasyon*, Endüstri 4.0'da *dijital liderlik*, *sürdürülebilirlik*, *yapay zekâ*'dır.

Tablo 7. Tematik kümeler

Kümeler	Tekrarlanma Sıklığı	Ortalama Yayın Yılı
1. Dijital Dönüşüm		
Covid-19	9	2023
Kültür	7	2021
Dijital teknolojiler	8	2023
Dijital dönüşüm	87	2022
Bilgi yönetimi	6	2022
KOBİ'ler	6	2023
2. Dijitalleşme		
Dijital kültür	22	2020
Dijital inovasyon	5	2022
Dijital strateji	5	2023
Dijitalleşme	28	2022
İnovasyon	10	2022
Teknoloji	10	2020
3. Endüstri 4.0		
Yapay zekâ	5	2022
Dijital liderlik	8	2023
Endüstri 4.0	23	2022
Örgüt kültürü	5	2022
Tedarik zinciri	5	2022
Sürdürülebilirlik	7	2022
4. Dinamik Yetenekler		
Örnek olay analizi	5	2021
Dinamik yetenekler	8	2023

5. Sonuç ve Tartışma

Dördüncü sanayi devrimiyle hızlanan dijitalleşme, işletmelerin işlere, iş süreç ve modellerine bakış açısında değişimi zorlayan bir güçtür. Teknolojik vurgusuna rağmen Endüstri 4.0 uygulamalarındaki başarı sosyo-teknik bir yaklaşımı gerektirmekte, kültürel uyum dönüşümde merkezi bir rol üstlenmektedir. Dijital olgunluğa ulaşabilen işletmeler stratejilerini, kültürlerini, işgüçlerini yeni koşullara uyumlandırabilenlerdir.

Dijital dönüşüm rekabet edebilirlik açısından iş dünyasında önem kazanırken, bilim dünyasında da farklı disiplinlerden konuya ilgi artmaktadır. Ancak kültürel dönüşüm ve dijital örgüt kültürünün özelliklerine yönelik çalışmalar henüz yeni ve gelişmeye açıktır.

Dijital kültür ve ilişkili kavramlarla ilgili araştırmaların alanyazındaki seyrinin araştırıldığı bu çalışmada, küresel salgının etkisiyle perçinlenen dijital teknolojilerdeki gelişmelere koşut olarak 2020'li yıllarda konuya ilginin görünür şekilde arttığı, 2023'te yayın sayısında çarpıcı gelişme olduğu bulgulanmıştır. İvmenin artan şekilde süreceği öngörülmektedir.

En fazla atıf alan yayınlar Endüstri 4.0 kavramının doğduğu Almanya'dandır. Konu ağırlıklı işletmecilik ile bilgi ve teknoloji yönetimi alanlarında uzman yazarlarca çalışılmıştır.

Alanyazında konuyla ilgili öne çıkan dergilerin kapsamıyla, yayınların içeriği göz önüne alındığında, daha çok makro düzeye ve değişkenlere odaklanıldığı değerlendirilebilir. Konu ağırlıklı olarak, dijital dönüşüm, dijitalleşme, Endüstri 4.0 olguları çatısı altında tartışılmaktadır. Örgütsel Davranış alanına özgü görünür tek değişken 'dijital liderlik'tir. Gelecek çalışmalarda sosyo-teknik yaklaşımların başarısında ihmal edilmemesi gereken mezo ve mikro düzeylere odaklanması önerilmektedir.

Kaynakça

- Alvesson M. & Sveningsson, S. (2016). Changing organizational culture: Cultural change work in progress. (Second Edition). New York: Taylor & Francis Books. Routledge.
- Brougham, D. & Haar, J., (2018). Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. Journal of Management & Organization, 24, 239-257.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2024). Does data-driven culture impact innovation and performance of a firm? An empirical examination. Annals of Operations Research, 333(2), 601-626.

- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Blome, C., & Papadopoulos, T. (2019). Big data and predictive analytics and manufacturing performance: Integrating institutional theory, resource-based view and big data culture. *British Journal of Management*, 30(2), 341-361.
- Firican, D. A. (2023). Digital transformation and digital culture: A literature review of the digital cultural attributes to enable digital transformation. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17(1), 791-799.
- Grover, V., Tseng, S. L., & Pu, W. (2022). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information and Management*, 59(4), 1-13.
- Hadi, S., & Baskaran, S. (2021). Examining sustainable business performance determinants in Malaysia upstream petroleum industry. *Journal of Cleaner Production*, 294, 1-12.
- Hartl, E. (2019). A characterization of culture change in the context of digital transformation. *25th Americas Conference on Information Systems*, Cancun, 1-10.
- Hashim, M. A., Che Ibrahim, C. K. I., Jaafar, N. A. L., Kordi, N. E., Haron, A. T., & Umeokafor, N. (2024). Building data driven culture for digital competitiveness in construction industry: A theoretical exploration. *International Journal of Construction Management*, 1-13.
- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39-81.
- Khanzad, Z. G., & Gooyabadi, A. A. (2022). Digital strategizing: The role of the corporate culture. *Open Journal of Business and Management*, 10, 2974-2995.
- Kiefer, D., Van Dinther, C., & Spitzmüller, J. (2021). Digital innovation culture: A systematic literature review. Ahlemann, F., Schütte, R., Stieglitz, S. (eds) *Innovation Through Information Systems. WI 2021. Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, vol 48. içinde Springer, Cham, 305-320.
- Kocak, S., & Pawlowski, J. (2023). Characteristics in digital organizational culture: A literature review. *Journal of Knowledge Management Practice*, 23(2). 15-30.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 1-10.
- Martín-Martín, A., Orduna-Malea, E., Thelwall, M., & López-Cózar, E. D. (2018). Google Scholar, Web of Science, and Scopus: A systematic comparison of citations in 252 subject categories. *Journal of Informetrics*, 12(4), 1160-1177.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 1-16.
- Michelsen, K. E. (2020). Industry 4.0 in retrospect and in context. M. Collan & K. E. Michelsen (Eds.), *Technical, economic and societal effects of manufacturing 4.0: automation, adaption, and manufacturing in Finland and beyond* içinde, 1-14. Palgrave MacMillan.
- Oğan, E., & Wolff, R. A. (2022). Fortune 500 işletmelerinin dijital dönüşüm performansında dijital kültürün aracılık rolü. *Fiscaoeconomia*, 6(3), 1282-1307.
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Digital transformation: Drivers, success factors, and implications. *The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)2018 Proceedings*.37. Corfu, Greece. 1-15.
- Öztürk, O. & Gürler G. (2021). Bir literatür incelemesi aracı olarak bibliyometrik analiz. İzmir: Nobel Yayınları.
- Rožman, M., Oreški, D., & Tominc, P. (2023). Artificial-intelligence-supported reduction of employees' workload to increase the company's performance in today's VUCA Environment. *Sustainability*, 15(6), 1-21.
- Serpa, S., Sá, M. J., & Ferreira, C. M. (2022). Digital organizational culture: Contributions to a definition and future challenges. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(4), 22-33.
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 1-15.
- Tortorella, G. L., Prashar, A. Junior, G. C., Sherif Mostafa, Alistair Barros, Rui M. Lima & Peter Hines (2023). Organizational culture and Industry 4.0 design principles: An empirical study on their relationship, *Production Planning & Control*, 35(11), 1263-1277.
- Tronvoll, B., Sklyar, A., Sörhammar, D., & Kowalkowski, C. (2020). Transformational shifts through digital servitization. *Industrial Marketing Management*, 89, 293-305.
- Troise, C., Corvello, V., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2022). How can SMEs successfully navigate VUCA environment: the role of agility in the digital transformation era. *Technological Forecasting and Social Change*, 174.
- Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). Digital transformation of organizational culture under conditions of the information economy. *Economics*, 3(1), 7-38.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
- Williams, P. (2008). Leading schools in the digital age: A clash of cultures. *School Leadership & Management*, 28(3), 213-228.

Dijital Dönüşümün Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Dijital Liderliğin Aracılık Rolü

Dr. Öğr. Üyesi Hasan DAĞLAR

Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, hdaglar@karatekin.edu.tr

Öğr. Gör. Dr. Ashı ÖZTÜRK

Çankırı Karatekin Üniversitesi Meslek Yüksekokulu, asliozturk@karatekin.edu.tr

Özet

Dijital dönüşümün iş tatmini üzerindeki etkisinde dijital liderliğin aracılık rolünü incelemek amacıyla yapılan bu araştırma, Türkiye genelindeki 18-65 yaş arası özel ve kamu sektörü çalışanları arasında yürütülmüş ve 417 katılımcıdan veri toplanmıştır. Anketler aracılığıyla katılımcıların dijital dönüşüm, iş tatmini ve dijital liderlik algıları ölçülmüştür. Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak dijital dönüşümün iş tatminini pozitif olarak etkilediği bulunmuştur. Ayrıca, dijital liderlik algısının dijital dönüşüm ve iş tatmini arasındaki ilişkide kısmi aracılık yaptığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, dijital liderliğin dijital dönüşüm süreçlerinin başarısında ve çalışan memnuniyetinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, İş Tatmini, Dijital Liderlik

1. Giriş

Günümüzde örgütlerde dijital dönüşüm hızlanmış ve bu durumun çalışanları ve çalışanların iş tatminini nasıl etkileyeceği sorunsalı ortaya çıkmıştır. Örgütler için dijital dönüşümün meydana getirdiği fırsatlar ve neden olduğu zorluklar ilgi çekmiş ve araştırılmaya değer görülmüştür.

Örgütlerin dijital dönüşümü gerçekleştirme süreçlerinde, kurumdaki yöneticilerin dijital liderlik yapmalarının önemli olduğu düşünülmektedir. Dijital liderlik sadece teknolojik araçların benimsenmesiyle değil, aynı zamanda çalışanların bu yeni ortamda etkin bir şekilde performans gösterebilmeleri için gereken motivasyon ve desteği sağlamakla da ilgilidir.

Dijital dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi hem örgütlerin rekabet avantajını artırmalarına hem de çalışanların iş tatmini ve genel performanslarını iyileştirmelerine katkıda bulunabilir.

Bu araştırmanın temel amacı; dijital dönüşümün çalışanların iş tatminini etkileyip etkilemediği ve dijital liderliğin bu etki üzerindeki aracılık rolünü incelemektir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm, öncelikle yazılım sistemlerinin kullanılmasıyla kendini göstermiş daha sonra başta internet olmak üzere gelişen çeşitli dijital teknolojilerin desteğiyle işletmelerin tüm iş süreçlerini, iş modellerini ve örgütsel yapılarını da kapsayan bir süreç olmuştur. Dijital teknolojilerin iş modellerini değiştirmesi ve bunun sonucunda da ürünleri, örgütsel yapıları ve süreçleri değiştirmesidir (Klein, 2020: 1019).

Dijital dönüşüm, iş modelleri veya süreçlerini, iş performansını radikal bir şekilde iyileştirmek için dijital teknolojilerin kullanılmasıdır. Dijital dönüşümün başarısında, etkili ve verimli bir şekilde uygulanabilmesinde uyumlu bir örgüt kültürüne sahip olmak gerekir (Abhari vd., 2021: 5803).

Sosyal medya, nesnelerin interneti, yapay zekâ, büyük veri, bulut bilişim gibi çeşitli teknolojilerin gelişmesi ve entegre çalışabilmesi sonucu işletmeler dijital dönüşüm olarak adlandırılan dijitalleşme dönemine girmişlerdir. Dijital dönüşüm, standart bir tanıma ve özelliklere sahip olmadığı için işletmeler farklı teknolojiler kullanarak, farklı şekillerde dijital dönüşümler gerçekleştirmektedir (Klein, 2020: 1014).

Dijital dönüşüm henüz tamamlanmamış bir süreç olup, bireyler bu sürecin bir parçasına zorunlu olarak katılmaktadırlar. Bireyler şimdiye kadar hiç olmadıkları şekilde teknolojiye bağımlı hale gelmiş olup, internet olmadan modern toplumun imkânlarından yararlanamayacaktır (Olgun, 2020: 210).

Kamuda dijital dönüşüm, kamu hizmetlerinin dijital platformlar üzerinden sunulmasını ifade eder. Dünyada yaşanan teknolojik gelişmeler, vatandaşın kamu hizmet sunumuna yönelik beklentilerini değiştirmektedir. İnternete erişim, mobil uygulamalara olan talepteki artış ve bilgi teknolojilerindeki gelişme ve maliyetlerdeki azalma kamudaki dijital dönüşüm çalışmalarını hızlandırmaktadır (Akmeşe, 2020: 109).

Dijital dönüşüm; örgüt yapısını, müşteri ve çalışma ilişkilerini, liderlik anlayışını, çalışma biçimlerini, bütün iş ve işlemleri etkileyecek şekilde kapsamlı bir değişikliktir. Dijital dönüşüm çerçevesinde; yapay zekâ kontrolü, öğrenme, tasarım ve geliştirme, büyük veri ve analizi, bulut bilişim teknolojileri, nesnelerin interneti ve blokchain teknolojileri yakın gelecekte her alanda yaygın olarak kullanılabilir (Calp vd., 2022: 8).

2.2. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanların işleri hakkındaki olumlu ve olumsuz, duyu ve tutumlarıdır. Bir işin iyi ve kötü, olumlu ve olumsuz tüm yönleri tatmin ya da tatminsizlik duygularının gelişimine katkıda bulunabilir. İş tatmini, verimlilik, kalite, devamsızlık, işgücü devir oranı gibi değişkenlerle beraber ölçülen temel bağımlı değişkenlerden biridir (Riggio, 2013: 218).

İş tatmini, "kişinin iş değerlerine ulaşmayı başarması veya kolaylaştırması olarak işinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli duygusal durum" olarak tanımlanmıştır (Locke, 1969: 316).

İş tatminine ilişkin Bilimsel Yönetim Anlayışına göre, çalışanlarda iş tatmini oluşturmanın en iyi yolu parasal ödüllerdir. Hawthorne araştırmacıları ise iş tatmini sağlamada sosyal ödüller ve özendiricileri ön plana çıkarmışlardır. İşin nitelikleri yaklaşımına göre, iş tatmininin kaynağı iş zenginleştirmedir (Dikmen, 1995: 116).

İş tatminine ilişkin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına göre; bireylerin fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olmak üzere sıralı ve temel ihtiyaçları vardır. Birey yaşamında bu hiyerarşik ihtiyaçlarını karşılamak

İçin çabalar, bu basamaklardan birinde tatmine ulaşınca bir üst basamağa yönelir. Bu kurama göre iş tatmini, bireyin temel ihtiyaçlarının doyurulması ile ilişkilidir (Özguven, 2016: 131).

İş tatmini konusunda özellikler yaklaşımına göre iş tatmini; ücret, çalışma koşulları, yönetim tipi, çalışma arkadaşları, terfi fırsatları gibi işin bir dizi farklı unsur veya özelliği hakkındaki duygu ve tutumlardan oluşur. Bazı çalışanların ücret gibi bazı özelliklerden daha fazla memnun olabileceği, ancak yönetim ve teşvik fırsatları gibi diğer özelliklerden tatmin olmayabileceklerini varsayarak, bu yönlerin her birini bireysel olarak ele alır (Riggio, 2013: 218).

İş tatmini, çalışanların iş ortamında kendilerini değerli ve tatmin olmuş hissetmelerine, başarı ve takdir duygusu yaşamalarına yardımcı olurken; iş tatminsizliği, stres, yetersizlik ve memnuniyetsizlik gibi duygulara yol açabilir. Bu durumlar, iş performansını, çalışan motivasyonunu ve genel iş gücü sağlığını olumsuz yönde etkileyebilir.

2.3. Dijital Liderlik

Dijital liderlik, dijital örgüt yönetiminin sağlanması ve sürdürülmesi, teknoloji tabanlı mesleki gelişimin sağlanması, dijital öğrenme kültürünün oluşturulması, desteklenmesi ve sürdürülmesi, dijital cihaz, hizmet ve kaynakların kullanılmasıyla dijital dönüşümün sağlanmasıdır. Dijital liderlik, dijital öğrenmeyi ve öğretmeyi teşvik eder (Zhong, 2017: 28).

Dijital dönüşümde lider, değişimi teşvik etmede ve hızlı karar alma sürecini yönlendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Dijital liderlik, liderlik tarzı olarak dönüşüm liderliğini esas almakta ve örgüte değer oluşturmak için dijital teknolojinin kullanımını optimize etmede liderin yetkinliği olarak ifade edilmektedir. Liderlik özellikleri olarak; dijital vizyon, dijital uygulama ve teknoloji liderliği ön plana çıkmaktadır (Mihardjo ve Rukmana, 2018: 833).

Dijital liderlikte çalışanlar, müşteriler ve diğer paydaşlarla iletişim, elektronik ortamda gerçekleşse de liderliğin insani dokunuşu temel olacak, yüz yüze bağlantılara ihtiyaç duyulmaya devam edecektir (Jakubik ve Berazhny, 2017: 478).

2.4. Literatür Taraması ve Hipotez Geliştirme

Dijitalleşmenin çalışanların iş tatmini üzerine etkileri hakkında yapılan bir çalışmada, dijital dönüşümün iş tatmini üzerinde pozitif anlamlı doğrudan bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur. Dijital teknolojilerin etkin kullanımıyla sağlanan iş tatmini artışının, kuruluşların genel performansını ve çalışanların refahını olumlu yönde etkileyeceği vurgulanmıştır (Aydın vd., 2024). Bu bilgiler ışığında geliştirilen araştırmanın ilk hipotezi şu şekildedir:

H₁: Dijital dönüşüm çalışanların iş tatminini pozitif olarak etkiler.

Dijital dönüşümün dijital becerilere ve dolayısıyla dijital liderliğe dayanması nedeniyle dijital liderlik ve dijital dönüşüm stratejilerinin birbirinden ayıramayacağı, dijital dönüşümün rekabet avantajlarıyla ilgili artık bir tercih değil kurumsal hayatta kalmanın bir ölçüsü olduğu kabul edilmiştir (Persson ve Manas, 2021).

Dijital dönüşümün başarısının yalnızca teknolojik yatırımlarla değil, aynı zamanda etkili stratejiler ve liderlik yaklaşımlarıyla da yakından ilişkili olduğu vurgulanmıştır (Aksoy, 2024). Bu bilgilerden hareketle oluşturulan araştırmanın ikinci hipotezi şu şekildedir:

H₂: Dijital dönüşüm çalışanların dijital liderlik algısını pozitif olarak etkiler.

Dijital liderlik, çalışan performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışmada; dijital liderlik ve dijital yetkinliğin iş tatmini üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu ayrıca dijital liderliğin çalışan performansı üzerinde önemli bir pozitif etkisi olduğu ortaya konulmuştur (Hidayat vd., 2023). Buradan hareketle geliştirilen araştırmanın üçüncü hipotezi şu şekildedir:

H₃: Dijital liderlik algısı iş tatminini pozitif olarak etkiler.

Dijital dönüşüm ve dijital liderliğin çalışanın iş tatminine etkisine yönelik yapılan bir çalışmada, dijital dönüşüm ve dijital liderliğin çalışanın iş tatmini üzerinde önemsiz bir etkisinin olduğu, dijital dönüşüm ve dijital liderliğin çalışan memnuniyeti üzerinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu tespit edilmiştir (Alafi, 2023: 2874). Buradan hareketle aracılık etkisinin belirlenmesine yönelik geliştirilen araştırmanın son hipotezi şu şekildedir:

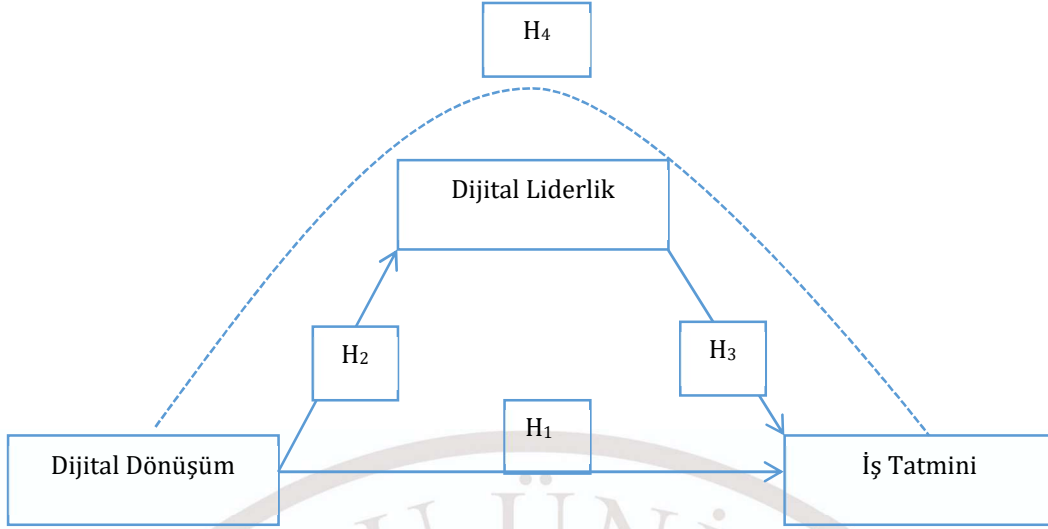
H₄: Dijital dönüşümün çalışanların iş tatminine etkisinde dijital liderliğin aracılık rolü vardır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada; dijital dönüşümün çalışanların iş tatminine etkisinde dijital liderliğin aracılık rolünü ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Araştırmanın evrenini Türkiye genelinde 18-65 yaş aralığında olup aktif çalışma hayatında bulunan özel ve kamu sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklem profilini ise belirlenen evren içerisinde, araştırmaya gönüllü olarak katılan ve elektronik ortamda "Google Forms" uygulaması kullanılarak ulaşılan 417 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Çalışmada, Nadeem vd. tarafından geliştirilen "Dijital Dönüşüm Ölçeği"; Weiss vd. tarafından geliştirilen "Minnesota İş Tatmin Ölçeği" ve Ulutaş ve Arslan tarafından geliştirilen "Bilişim Liderliği Ölçeği" kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin analizi nicel yöntemlerle gerçekleştirilmiştir. Veri analizi sürecinde SPSS ve AMOS yazılımları kullanılmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliği ardından araştırma hipotezleri test edilmiştir. Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiler ve aracı değişken etkisi yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak incelenmiştir.

Araştırma modeli Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 2. Araştırma modeli

4. Bulgular

Araştırma kapsamında, katılımcıların demografik özellikleri, iş tatmini, dijital dönüşüm ve dijital liderlik algıları, değişkenler arasındaki ilişkiler ile araştırmanın yapısal eşitlik modellemesiyle test edilmesi ve araştırmanın aracılık etkisinin tespit edilmesine ilişkin yapısal eşitlik modeline ait bulgular incelenmiştir.

4.1. Model Uyum İndeksleri Sonuçları

Yapısal eşitlik modelleme analizinde, modelin verilerle uyumu çeşitli uyum indeksleri aracılığıyla değerlendirilmektedir. Gürbüz (2019: 36) tarafından belirtilen araştırma raporlama standartlarına göre, uyum indeksleri seçiminde net bir görüş birliği bulunmamasıyla birlikte, güncel çalışmalar ve Monte-Carlo simülasyonları dikkate alındığında, daha güvenilir sonuçlar sunduğu ve yaygın olarak kullanıldığı için χ^2 , p değeri, serbestlik derecesi (df), RMSEA veya SRMR/RMR ve karşılaştırmalı uyum indekslerinden (TLI, CFI, IFI vb.) oluşan GFI indeksinin raporlanması önerilmektedir. Bu çalışmada, model uyumunu değerlendirmek için χ^2 , df, χ^2/df , GFI, CFI ve RMSEA değerleri kullanılmıştır. Faktör yapılarının doğrulanması ve modeldeki ilişkilerin belirlenmesi ile araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik olarak geliştirilen yapısal modelin uyum göstergeleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Ölçek verilerine ait uyum iyiliği indeksleri ve eşik değerler

Ölçekler	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA	İfade Sayısı	α
İyi Uyum Değerleri			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05		
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08		
İş Tatmini Ölçeği	227,227	74	3,071	0,93	0,95	0,071	15	,924
Dijital Dönüşüm Ölçeği	87,445	32	2,733	0,96	0,98	0,065	11	,959
Dijital Liderlik Ölçeği	368,735	128	2,881	0,91	0,97	0,067	18	,971

$p > .05$, X²=Ki-Kare; df=Serbestlik Derecesi; GFI=İyilik Uyum İndeksi; CFI=Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; RMSEA=Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Gürbüz, 2019: 34).

Tablo 1’de model uyum indeks değerleri yer almakta ve modelin uyum değerlerinin literatürde kabul edilen koşulları sağladığı görülmektedir. Ölçüm araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek için en yaygın kullanılan yöntem Cronbach Alfa katsayısı olup, buna göre üç ölçeğin de güvenilirlik seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir.

4.2. Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Hipotez Testleri Sonuçları

Ölçme modelinin doğrulanmasının ardından örtük değişkenli yapısal model üzerinden araştırma hipotezleri test edilmiştir. Tablo 2’de aracı değişken olmadan direkt etkiler ve aracı değişkenin etkisine ait veriler yer almaktadır.

Araştırma kapsamında ilk olarak H₁ (dijital dönüşüm → iş tatmini) test edilmiş ve dijital dönüşüm algısının çalışanların iş tatminini yordadığı ($\beta=0.60$; $p<.001$) tespit edilmiştir. Bu durumda “H₁: Dijital dönüşüm çalışanların iş tatminini pozitif olarak etkiler.” hipotezi doğrulanmıştır.

Şekil 2’de yer alan modelin uyum değerleri Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. Dijital liderliğin aracılık etkisini ölçmek için oluşturulan yapısal eşitlik modeli uyum değerleri

	Model Uyum İndeks Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
χ^2/sd	2,434	$\leq 4-5$
GFI	0,85	$\geq 0,89-0,85$
CFI	0,92	$\geq 0,90$
RMSEA	0,059	$\leq 0,06-0,08$

Tablo 3 incelendiğinde kurulan yapısal modelin sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğu, buna göre yapısal modelin doğrulandığı ve sonuçlarının yorumlanabileceği görülmektedir.

Araştırmanın dördüncü hipotezi olan aracılık hipotezi için dijital liderlik aracı değişken olduğu modele göre bağımsız değişken olan dijital dönüşümün iş tatmini üzerinde ($\beta=0,13$; $p<0,005$) etkisinin azalmakla birlikte hala anlamlı olduğu görülmüştür. Bootstrap sonuçlarına göre ise (Bootstrap yeniden örnekleme=2000), dijital dönüşümün dijital liderlik vasıtasıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiştir (%95 CI; [0,371-0,587]). Bu sonuçlar dijital dönüşüm ve iş tatmini ilişkisinde dijital liderliğin kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir. Bu durumda “**H₄**: Dijital dönüşümün çalışanların iş tatminine etkisinde dijital liderliğin aracılık rolü vardır.” hipotezi desteklenmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma; dijital dönüşümün çalışanların iş tatminini etkileyip etkilemediği ve dijital liderliğin bu etki üzerindeki aracılık rolünü incelemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular dijital dönüşümün çalışanların iş tatminini pozitif yönde etkilediğini ($\beta=0,60$ ve $p<0,001$) göstermektedir. Bu sonuç dijital dönüşüm algısının iş tatmini üzerinde güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğunu ve dijital dönüşümün çalışanların iş tatminini artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Dijital dönüşümün hem dijital liderlik algısı hem de iş tatmini üzerinde önemli etkiler yarattığı ortaya çıkmıştır. Dijital dönüşüm algısının dijital liderlik algısını güçlü bir şekilde yordadığı ($\beta=0,71$; $p<0,001$) ve dijital liderlik algısının iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ($\beta=0,67$; $p<0,001$) tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, dijital dönüşüm süreçlerinin yalnızca teknolojik bir yenilik değil, aynı zamanda liderlik anlayışında dönüşüm ve çalışan memnuniyeti üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu ortaya koymasından önemlidir. Dijital dönüşüm süreçlerinde dijital liderlik, çalışanların iş tatminini artırmada kritik bir unsurdur.

Araştırma sonuçları dijital dönüşümün dijital liderlik algısını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu ilişki, dijitalleşmenin yalnızca teknolojik araçların entegrasyonu ile sınırlı olmayıp aynı zamanda liderlik yaklaşımlarını da dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır.

Dijital dönüşüm ile iş tatmini arasındaki ilişkide dijital liderliğin kısmi aracılık rolü tespit edilmiştir. Bu bağlamda, dijital dönüşüm süreçlerinin iş tatminini artırmada doğrudan etkili olduğu, ancak bu etkinin dijital liderlik uygulamalarıyla daha belirgin hale geldiği söylenebilir. Dijital liderlik, çalışanların bu dönüşüm süreçlerine uyum sağlamalarını kolaylaştırarak iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir.

Kaynakça

- Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B., & Williams, D. (2021). Co-governance in digital transformation initiatives: The roles of digital culture and employee experience. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences*. <https://hdl.handle.net/10125/71324>
- Akmeşe, S. (2020). Kamuda dijital dönüşümün siber güvenlik ve dijital güvence boyutları ve iç denetimin rolü. *Denetim Dergisi*, (20), 108-119.
- Aksoy, C. (2024). İşletmelerin dijital dönüşümü ve dijital liderlik yaklaşımı. *Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-28.
- Alafi, K. K. (2023). Effect of business intelligence, digital transformation and digital leadership on employee satisfaction within the commercial banking sector in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(1), 2874-2894.
- Aydınlı, A., Erkasap, A., & Özcan, A. (2024). Dijitalleşmenin iş tatminine etkisinde iş yaşam dengesinin aracılık rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 11(24), 375-399.
- Baron, R. M., ve 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.
- Calp, M. H., Butuner, R., & Butuner, M. (2022). *A conceptual framework of digital transformation*. ISRES Publishing.
- Dikmen, A. A. (1995). İş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(3), 115-140.
- Gürbüz, S. (2019). Amos ile yapısal eşitlik modellemesi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hidayat, F., Sumantri, S., Rumengan, A. E., Wibisono, C., & Khaddafi, M. (2023). The effect of digital leadership, information technology and digital competency on employee performance in the digital era: Mediating role of job satisfaction. *International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities*, 2(2), 144-151.
- Jakubik, M., & Berazhny, I. (2017). Rethinking leadership and its practices in the digital era. In *Managing the global economy. Proceedings of the Management International Conference, Italy, 24-27 May, 2017*. University of Primorska Press.
- Klein, M. (2020). Digital transformation scenarios of businesses: A conceptual model proposal. *Electronic Journal of Social Sciences*, 19(74), 997-1019.

- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309-336.
- Mihardjo, L. W. W., & Rukmana, R. A. (2018). Does digital leadership impact directly or indirectly on dynamic capability: Case on Indonesia telecommunication industry in digital transformation? *The Journal of Social Sciences Research*, 832-841.
- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., & Chew, E. (2018). Editorial: Digital transformation digital business strategy in electronic commerce. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1-8.
- Olgun, C. K. (2020). Dijital kültürün yükselişine doğru: Riskler ve Fırsatlar. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35), 185-218.
- Özgüven, İ. E. (2016). *Endüstri psikolojisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Persson, J., & Manas, K. (2021). *Towards the new normal: Digital transformation through digital leadership and digital transformation strategies (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Linnaeus University.
- Riggio, R. E. (2013). *Introduction to industrial/organisational psychology (6th ed.)*. Pearson Education.
- Ulutaş, M., & Arslan, H. (2018). Bilişim liderliği ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 47(47), 105-124.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Minnesota memnuniyet anketi kılavuzu. *Mesleki Rehabilitasyonda Minnesota Çalışmaları*, 22, 120.
- Zhong, L. (2017). Indicators of digital leadership in the context of K-12 education. *Journal of Educational Technology Development and Exchange*, 10(1), 27-40.



6. OTURUM

İş ve Stres

İş Yükü Düzeyinin İş Stresine Etkisi: Gemi Balıkçıları Üzerine Bir Araştırma

Doç. Dr. Altan AYAN

Trakya Üniversitesi, altanayan@trakya.edu.tr

Özet

Çalışmada ilk olarak iş yükü kavramı ifade edilmiştir. İkinci olarak iş stresi kavramı açıklanmıştır. Daha sonra, aşırı iş yükünün iş stresi üzerine etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın amacı, aşırı iş yükü düzeyinin iş stresi üzerine etkisini ele almaktır. Araştırmada frekans dağılımı, faktör analizi ve güvenilirlik testi, normallik testi, t-testi, tek yönlü varyans analizi, basit doğrusal regresyon, korelasyon ve ikili lojistik regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmanın örnekleme, Edirne'nin Enez ve Keşan limanlarındaki 80 gemi balıkçısıdır. Sonuç olarak, aşırı iş yükü düzeyinin hem işteki gerginlik hem de işteki sorunları düşünme boyutları üzerine pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Anahtar Kelimeler: İş Yükü, İş Stresi, Gemi Balıkçıları

1.Giriş

Günümüzdeki işletmeler için aşırı iş yükü ve iş stresi kavramlarının çok önemli olduğu söylenebilir. Aşırı iş yükünün ve yüksek düzeyde iş stresinin firmaların çalışanlarına negatif etkileri olabilir. Şirketlerin çalışanların iş yükü düzeylerini de dikkatle ele alması gerektiği söylenebilir. Araştırmanın amacı, gemi balıkçılarının iş yükü düzeylerinin iş streslerine etkisini incelemektir. Aşırı iş yükünün iş stresine olan etkisinin gemi balıkçıları açısından ele alınması çalışmanın önem ve katkısını ifade etmektedir.

2.Kavramsal Çerçeve

2.1.İş yükü

Çalışanların karşılayabileceğinin üstünde yoğun bir iş yükünü sürdürülebilir bir biçimde devam ettirmesi olası değildir. Bu açıdan çalışma süresinin azaltılması ve teknoloji desteğinden yararlanma gibi metotlarla iş yükü düşürülebilir (Özsoy, 2019: 243). İş yükü, kişinin çalıştığı yerde kendisine yüklenen işin normal düzeyin üstünde olduğuna ilişkin algısını içerir. İş yükü, zaman ve kişi başına düşen işin çalışmanı baskı altında tuttuğunu ifade eden bir kavramdır (Keser, 2006: 105-106). Aşırı iş yükü, kişinin belirli bir sürede fiziksel veya zihnen optimal sınırını geçerek, yapması gerekenden çok görev verilmesi durumunda oluşur (Yılmaz & Yılmaz Cantürk, 2020: 37).

İşgörenlerin çalıştığı iş saati kadar, gerçekleştirilen işlerin işgörenler tarafından nasıl algılandığı da önemlidir (Tayfur & Arslan, 2012: 153). İşyerinde akşam mesailerine kalmayı ve hafta sonu çalışmayı gerekli kılan görevler, teslim tarihleri ve süre baskısı iş yükünü ortaya koyan farklı değişkenlerdir (Turgut, 2011: 160). İş yükü kavramı, işgörenin belli bir zaman diliminde, belirlenen standartlarla uyumlu olarak gerçekleştirmesi gereken toplam iş miktarı ve yoğunluğunu ortaya koyar. Bir çalışan için belirlenen görevlerin nicelik olarak arttığı ya da karmaşık hale geldiği durumlarda iş yükünün arttığı düşünülebilir (Öztürk Çiftçi, 2022: 17).

2.2. İş Stresi

İş stresi kavramı, işgörenlerin işlerinden kaynaklı kaygı gerginliği hissetme düzeyi olarak açıklanabilir. İş stresi kavramı, işin gerekleri ile işgörenin becerileri ve ihtiyaçları örtüşmediği durumda oluşan zararlı fiziksel ve duygusal tepkiler olarak ifade edilebilir (Şahin & Bedük, 2020: 254). İş stresi, bireylerin iş ortamlarındaki stres faktörleriyle başa çıkamadıkları zaman meydana gelen istenmeyen bir psikolojik durum olarak tanımlanabilir. İş stresinin genellikle zayıf zihinsel ve fiziksel sağlık ile ilişkili olduğu söylenebilir (Yeh vd., 2007: 112). Bir işte çalışmanın zihinsel sağlık açısından öneminin geniş çapta kabul gördüğü söylenebilir. İş stresi anketleri ile ölçülen iş stresleri ile depresif belirtilerin ilişkili olduğu söylenebilir (Saijo vd., 2007: 470-471).

İşle ilgili stresler; ağır işyükleri, kişilerarası ilişkilerdeki dengesizlikler, iş ve aile çatışması, emniyetli olmayan ortamlar ve yaşam boyu öğrenme gibi sıralanabilir (Chen vd., 2016: 695-696). İşyerinde mikro molalar gibi görevler arasındaki gayri resmi dinlenme faaliyetleri, işgörenlerin iş stresine neden olan faktörlere karşı tepkilerine etki eden temel kaynak sağlayan etkinlikler olarak ifade edilebilir (Wang vd., 2022: 2117). İşteki rol belirsizliği, rol çatışması ve güç eksikliği gibi rol temelli etkenler ve aşırı iş yükü stres oluşturabilir. İş yerindeki sosyal ortamın kalitesinin de stresle ilişkili olduğu söylenebilir (Fairbrother & Warn, 2003: 9). İş stresi kavramı, en yaygın şekilde kişi-çevre uyumu yaklaşımıyla ifade edilir. İş stresi kavramı, kişi ve çevreden kaynaklanan negatif bir psikolojik durumu içerir (Chen & Qi, 2022: 2537).

3.Yöntem

Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 18.10.2023 tarihli toplantısında alınan 09/13 numaralı kararı ile uygun görülmüştür.

3.1.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, gemi balıkçılarının iş yükü düzeyinin iş stresi üzerine etkisini incelemektir. Ayrıca aşırı iş yükü ve iş stresi seviyelerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğini araştırmaktır.

3.2. Kullanılan Ölçekler

Araştırmada 5 soruluk Niceliksel İş Yükü Envanteri kullanılmıştır. Niceliksel İş Yükü Envanteri, Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilmiş 5 soruluk bir ölçektir. Niceliksel İş Yükü Envanterinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması Keser, Öngen Bilir ve Aytaç (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 7 sorudan oluşan iş stresi ölçeği kullanılmıştır. İş stresi ölçeği, House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilmiş ve Efeoğlu (2006) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. Araştırmada demografik özelliklere yönelik sorular yer almaktadır.

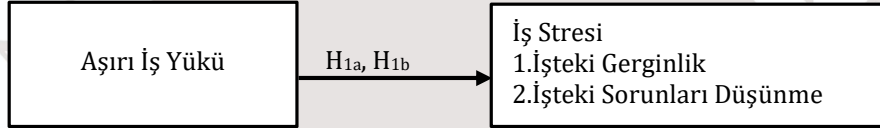
Araştırmada Niceliksel İş Yükü Envanteri ve İş Stresi Ölçeği 5'li likert olarak uygulanmıştır. Araştırmada frekans analizi, faktör analizi, güvenilirlik testi, Kolmogorov-smirnov normallik testi, t-testi, tek yönlü varyans analizi, basit doğrusal regresyon, korelasyon ve ikili lojistik regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırmada veri analizi için SPSS 15 programı kullanılmıştır. Hem aşırı iş yükü düzeyi hem de iş stresi ölçeklerinin içerdiği soruların, zor ve yoğun bir iş temposu olan gemi balıkçılarının gerçekleştirdikleri işlerle ilgili olduğu söylenebilir.

3.3.Örnekleme ve Evren

Araştırmanın örnekleme, Edirne'nin Enez ve Keşan ilçe limanlarındaki 80 gemi balıkçısıdır. Araştırmada, Edirne'nin Enez ve Keşan ilçelerindeki gemi balıkçılarından 2023 kasım ve aralık aylarında anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Araştırmanın Evreni, Marmara bölgesi genelindeki gemi balıkçılarıdır. Edirne'nin Enez ve Keşan ilçe limanlarına gidilerek gemi balıkçılarına anket uygulanmıştır. Edirne'nin Enez ve Keşan ilçe limanlarındaki gemi balıkçıları sezonda hava koşullarının uygun olduğu günlerde tam gün çalışmakta, diğer günlerde ise kullandıkları araç gereçlere bakım çalışmaları yapmaktadır. Bu bölgedeki gemi balıkçıları hem balıkçılık faaliyetleri hem de kullandıkları araç gereçlere bakım onarım çalışmaları gerçekleştirmektedir.

3.4.Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırmada aşırı iş yükü düzeyinin iş stresi üzerine etkisi iki ayrı basit doğrusal regresyon modeli ile test edilmiştir (H_{1a} ve H_{1b}). Aşırı iş yükü düzeyi ve iş stresi boyutlarının demografik özelliklere göre farklılıkları t-testi ve tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Ayrıca korelasyon analizi ve ikili lojistik regresyon analizi uygulanmıştır.



Şekil 1. Araştırma modeli

Hipotezler

H_0 : Aşırı iş yükü düzeyinin iş stresi üzerine anlamlı bir etkisi yoktur.

H_1 : Aşırı iş yükü düzeyinin iş stresi üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1a} : Aşırı iş yükü düzeyinin işteki gerginlik üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b} : Aşırı iş yükü düzeyinin işteki sorunları düşünme üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

4.Bulgular

Aşağıda Tablo 1'de frekans dağılımları yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine yönelik frekans analizi

Değişken	Grup	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	80	100
	Kadın	-	-
Medeni Durum	Evli	64	80
	Bekar	16	20
Yaş	20-30 yaş	7	8,8
	31-40 yaş	16	20
	41-50 yaş	25	31,2
	51 ve üzeri yaş	32	40
Eğitim Durumu	İlkokul	38	47,5
	Ortaokul	15	18,75
	Lise	23	28,75
	Üniversite	4	5
Çalışma Yılı	2-5 yıl	14	17,5
	6-15 yıl	18	22,5
	16-25 yıl	20	25
	26 ve üzeri yıl	28	35
Kardeş Sayısı	1 Kardeş	2	2,5
	2 Kardeş	30	37,5
	3 Kardeş	17	21,2
	4 Kardeş	19	23,8
	5 ve Üzeri Kardeş	12	15,0

Tablo 2. İş yükü ölçeği faktör analizi ve güvenilirlik testi sonuçları

Değişken	Sorular	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Başlangıç Özdeğerleri	Cronbach's Alpha
Aşırı İş Yükü Düzeyi	Y3	0,806	51,097	2,555	0,733
	Y1	0,756			
	Y5	0,717			
	Y4	0,678			
	Y2	0,601			

KMO Değeri:0,684, Bartlett's Testi Sonucu:0,000

Açıklanan Toplam Varyans: 51,097

İş Yükü ölçeğine faktör analizi uygulanmış ve tek boyut bulunmuştur. İş Yükü ölçeğinin Cronbach's Alpha değerinin 0,733 olduğu ifade edilebilir.

Tablo 3. İş stresi ölçeği faktör analizi ve güvenilirlik testi sonuçları

Değişken	Sorular	Faktör Ağırlıkları	Faktör Açıklayıcılığı (%)	Başlangıç Özdeğerleri	Cronbach's Alpha
İşteki Gerginlik	ST1	0,809	38,120	3,436	0,842
	ST2	0,785			
	ST3	0,785			
	ST4	0,757			
İşteki Sorunları Düşünme	ST7	0,764	27,987	1,191	0,622
	ST5	0,730			
	ST6	0,675			

KMO Değeri: 0,765, Bartlett's Testi Sonucu:0,000

Açıklanan Toplam Varyans: 66,107, Cronbach's Alpha(Ölçeğin Tümü): 0,818

İş Stresi ölçeğine faktör analizi uygulanması sonucu iki alt boyut bulunmuştur. Bu alt boyutlardan faktör 1 "İşteki Gerginlik" ve faktör 2 "İşteki Sorunları Düşünme" olarak adlandırılmıştır. Cronbach's Alpha değerleri faktör 1 için 0,842, faktör 2 için 0,622'dir.

İş yükü ölçeğine yönelik Kolmogorov-Smirnov normallik testi sonucu $p=0,460>0,05$ olduğundan normal dağılıma uygundur. İş Stresi ölçeği alt boyutlarına yönelik Kolmogorov-Smirnov normallik testi sonucu faktör 1 için $p=0,161>0,05$ ve faktör 2 için $p=0,166>0,05$ olduğundan normal dağılıma uygundur.

Aşırı İş Yükü ve İş Stresi düzeyinin sosyo-demografik özelliklere yönelik farklılıkları incelenirken parametrik testler uygulanmıştır. Parametrik testler olarak t-testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır.

Tablo 4. Değişkenler ve alt boyutlarının sosyo-demografik özelliklere göre farklılıkları

Grup	Değişkenler ve Alt Boyutları	Test	p
Medeni Durum	Aşırı İş Yükü	t-testi	0,636
	İşteki Gerginlik	t-testi	0,002
	İşteki Sorunları Düşünme	t-testi	0,010
Yaş	Aşırı İş Yükü	Tek yönlü varyans analizi	0,887
	İşteki Gerginlik	Tek yönlü varyans analizi	0,815
	İşteki Sorunları Düşünme	Tek yönlü varyans analizi	0,005
Eğitim Durumu	Aşırı İş Yükü	Tek yönlü varyans analizi	0,145
	İşteki Gerginlik	Tek yönlü varyans analizi	0,041
	İşteki Sorunları Düşünme	Tek yönlü varyans analizi	0,022
Çalışma Yılı	Aşırı İş Yükü	Tek yönlü varyans analizi	0,557
	İşteki Gerginlik	Tek yönlü varyans analizi	0,163
	İşteki Sorunları Düşünme	Tek yönlü varyans analizi	0,339
Kardeş Sayısı	Aşırı İş Yükü	Tek yönlü varyans analizi	0,306
	İşteki Gerginlik	Tek yönlü varyans analizi	0,160
	İşteki Sorunları Düşünme	Tek yönlü varyans analizi	0,946

Aşırı İş Yükü düzeyi ve İş stresi alt boyutlarının medeni duruma göre farklılıkları t-testi ile incelenmiş; yaş, eğitim durumu, çalışma yılı ve kardeş sayısına göre farklılıkları tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir.

İş stresi alt boyutları gemi balıkçıların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Tablo 5. İş stresi alt boyutlarının gemi balıkçıların medeni durumlarına göre farklılıkları

	Medeni durum	N	Ortalama	Std. Sapma
İşteki gerginlik	Evli	64	2,8867	1,22063
	Bekar	16	1,9531	0,89078
İşteki sorunları düşünme	Evli	64	3,1615	0,99910
	Bekar	16	2,5625	0,71718

Evli çalışanların hem işteki gerginlik hem de işteki sorunları düşünme düzeylerinin bekar çalışanlardan daha yüksek olduğu ifade edilebilir ($p<0,05$).

İş stresi alt boyutlarından işteki sorunları düşünme düzeyi gemi balıkçıların yaşlarına göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Tablo 6. İşteki sorunları düşünme alt boyutunun gemi balıkçıların yaşlarına göre farklılıkları

		N	Ortalama	Std. Sapma
İşteki Sorunları Düşünme	20-30 yaş	7	2,0476	0,44840
	31-40 yaş	16	3,5000	0,83444
	41-50 yaş	25	3,2000	1,08440
	51 ve üzeri yaş	32	2,9062	0,87676

31-40 yaş arasındaki çalışanların işteki sorunları düşünme düzeylerinin diğerlerinden daha yüksek olduğu söylenebilir ($p<0,05$). Ayrıca 20-30 yaş arasındaki çalışanların işteki sorunları düşünme düzeylerinin diğerlerinden daha düşük olduğu ifade edilebilir ($p<0,05$).

İş stresi alt boyutları gemi balıkçıların eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir ($p<0,05$).

Tablo 7. İş stresi alt boyutlarının gemi balıkçıların eğitim durumlarına göre farklılıkları

		N	Ortalama	Std. Sapma
İşteki Gerginlik	İlkokul	38	3,1053	1,30051
	Ortaokul	15	2,3333	1,04226
	Lise	23	2,3152	1,05048
	Üniversite	4	2,4375	0,98689
İşteki Sorunları Düşünme	İlkokul	38	3,3772	0,98995
	Ortaokul	15	2,8444	0,78545
	Lise	23	2,6232	0,93908
	Üniversite	4	3,0000	0,81650

Eğitim durumu ilkökullü olan çalışanların hem işteki gerginlik düzeyleri hem de işteki sorunları düşünme düzeylerinin diğerlerinden yüksek olduğu ifade edilebilir ($p<0,05$).

Araştırmada aşırı iş yükü düzeyinin iş stresi alt boyutlarına yönelik etkisi iki ayrı basit doğrusal regresyon modeli ile sınanmıştır (H_{1a} ve H_{1b}). Araştırma modeline göre, aşırı iş yükü düzeyi bağımsız değişken iken, iş stresi alt boyutlarının her biri bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 8. Aşırı iş yükü düzeyinin işteki gerginlik üzerine etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Constant)	0,578	0,657		0,879	0,382
Aşırı İş Yükü	0,550	0,167	0,349	3,292	0,001

Bağımlı Değişken: İşteki Gerginlik; R: 0,349; Std.Hata: 1,14724; F: 10,838; p: 0,001

Aşırı iş yükü düzeyinin işteki gerginlik üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi ($\beta=0,349$) vardır ($p=0,001<0,05$). Hipotez 1a desteklenmiştir. Aşırı iş yükü düzeyi işteki gerginlik seviyesini yükseltmektedir.

Tablo 9. Aşırı iş yükü düzeyinin işteki sorunları düşünme üzerine etkisine yönelik regresyon analizi sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Constant)	1,339	0,527		2,540	0,013
Aşırı İş Yükü	0,441	0,134	0,350	3,295	0,001

Bağımlı Değişken: İşteki Sorunları Düşünme; R: 0,350; Std.Hata: 0,91993; F: 10,855; p: 0,001

Aşırı iş yükü düzeyinin işteki sorunları düşünme alt boyutu üzerine pozitif yönlü anlamlı bir etkisi ($\beta=0,350$) vardır ($p=0,001<0,05$). Hipotez 1b desteklenmiştir. Aşırı iş yükü düzeyi işteki sorunları düşünme seviyesini arttırmaktadır.

Tablo 10. Değişkenler arası korelasyonlar

	Ortalama	Standart Sapma	İş Yükü	İşteki Gerginlik	İşteki Sorunları Düşünme
Aşırı İş Yükü	3,85	0,77243	1	0,349**	0,350**
İşteki Gerginlik	2,70	1,21658	0,349**	1	0,483**
İşteki Sorunları Düşünme	3,04	0,97562	0,350**	0,483**	1

Aşırı iş yükü ile işteki gerginlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon ($r=0,349$) mevcuttur ($p<0,05$). Aşırı iş yükü ile işteki sorunları düşünme düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon ($r=0,350$) mevcuttur ($p<0,05$). Aşırı iş yükü düzeyi arttıkça hem işteki gerginlik seviyesi hem de işteki sorunları düşünme seviyesi yükselmektedir.

Araştırmada bağımlı değişken olarak incelenen iş stresi alt boyutları ikili lojistik regresyon analizi için ikili duruma dönüştürülmüştür. İş stresi alt boyutları olan işteki gerginlik boyutu ve işteki sorunları düşünme boyutu ortalamalarının altındaki değerler "0" olarak, ortalama ve üstündeki değerler de "1" olarak dönüştürülmüştür.

İşteki Gerginlik Boyutu için Hosmer ve Lemeshow Testi sonucu bulunan $p=0,253>0,05$ olduğundan ikili lojistik regresyon modeli uygundur.

Tablo 11. İşteki gerginlik boyutu için ikili lojistik regresyon modeli sonuçları

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Aşırı İş Yükü Düzeyi	0,884	0,351	6,324	1	0,012	2,420
Constant	-3,423	1,388	6,084	1	0,014	0,033

Aşırı iş yükü düzeyi işteki gerginlik seviyesini 2,420 kat arttırmaktadır ($p=0,012<0,05$).

İşteki Sorunları Düşünme Boyutu için Hosmer ve Lemeshow Testi sonucu bulunan $p=0,813>0,05$ olduğundan oluşturulan ikili lojistik regresyon modeli uygundur.

Tablo 12. İşteki sorunları düşünme boyutu için ikili lojistik regresyon modeli sonuçları

	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Aşırı İş Yükü Düzeyi	1,244	0,399	9,729	1	0,002	3,470
Constant	-5,181	1,603	10,451	1	0,001	0,006

Aşırı iş yükü düzeyi işteki sorunları düşünme seviyesini 3,470 kat arttırmaktadır ($p=0,002<0,05$).

5.Sonuç ve Tartışma

Araştırmamızda, aşırı iş yükü düzeyinin işteki gerginlik üzerine anlamlı pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmamızda, aşırı iş yükü ile işteki gerginlik arasında anlamlı pozitif yönlü bir korelasyon sonucuna ulaşılmıştır.

Kanbur (2018), bir tekstil işletmesindeki işgörenlere yönelik olarak bir araştırma gerçekleştirmiştir. Kanbur (2018), korelasyon analizi sonuçlarına göre aşırı iş yükü ile işe bağlı gerginlik arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Kanbur (2018), regresyon analizi sonuçlarına göre aşırı iş yükünün işe bağlı gerginlik üzerine pozitif olarak etki ettiği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmamızda da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırmamızda, aşırı iş yükü düzeyinin işteki sorunları düşünme alt boyutu üzerine anlamlı pozitif yönlü etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmamızda, aşırı iş yükü ile işteki sorunları düşünme düzeyi arasında pozitif yönlü anlamlı bir korelasyon bulunmuştur.

Turunç & Ulusoy (2023), bir firmadaki araştırmasında korelasyon analizi sonuçlarında iş stresi ile aşırı iş yükü arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Araştırmamızda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Keser (2006), bankacılık sektöründeki şirketin çağrı merkezi çalışanlarına yönelik araştırmasında iş yükü düzeyinin çalışanların yaş gruplarına göre farklılık göstermediğini ifade etmiştir. Atasoy & Yorgun (2013), sağlık personeline yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarında, 30-39 yaş grubundaki personelin diğer yaş gruplarından daha yüksek iş yüküne sahip olduğunu ifade etmiştir. Araştırmamızda aşırı iş yükü düzeyinin yaş gruplarına göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Kaynakça

- Atasoy, A. & Yorgun, S. (2013). Sağlık çalışanlarında iş gerilimi ve iş stres düzeyinin değerlendirilmesi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 6(2), 71-88.
- Chen, C.H., Wang, J., Yang, C.S. & Fan, J.Y. (2016). Nurse practitioner job content and stress effects on anxiety and depressive symptoms, and self-perceived health status. *Journal of Nursing Management*, 24, 695-704.
- Chen, H. & Qi, R. (2022). Restaurant frontline employees' turnover intentions: Three-way interactions between job stress, fear of COVID-19, and resilience. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.34, No.7, 2535-2558.
- Efeoğlu, İ.E. (2006). İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma. (Basılmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Adana.
- Fairbrother, K. & Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, Vol.18, No.1, 8-21.
- House, R.H. & Rizzo, J.R. (1972), Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, Volume 7, Issue 3, 467-505.
- Kanbur, E. (2018). Aşırı iş yükünün iş ve yaşam doyumunu üzerindeki etkisi: İşe bağlı gerginliğin aracı rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), Ekim, 125-143.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 1, 100-119.
- Keser, A., Öngen Bilir, B. & Aytac, S. (2017). Niceliksel iş yükü envanterinin geçerlik ve güvenilirlik çalışması. "İş, Güç," *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 19 (2), 51-74.
- Özsoy, E. (2019). Örgütlerde stres ve stresle başa çıkma yolları. Erdoğan Kaygın ve Gözde Kosa (Ed.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış* (ss.231-247). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Öztürk Çiftçi, D. (2022). Aşırı iş yükünün işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde iş stresinin aracılık rolü. *Journal of Yasar University*, 17/65, 15-38.
- Saijo, Y., Ueno, T. & Hashimoto, Y. (2007). Job stress and depressive symptoms among Japanese fire fighters. *American Journal of Industrial Medicine*, 50, 470-480.
- Şahin, M. & Bedük, A. (2020). İş stresi ve tükenmişlik. Aykut Bedük ve Mehtap Öztürk (Ed.), *Farklı boyutlarıyla örgütsel davranış* (ss.249-275). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Spector, P. E. & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, Organizational constraints scale, Quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Tayfur, Ö. & Arslan, M. (2012). Algılanan iş yükünün tükenmişlik üzerine etkisi: İş-aile çatışmasının aracı rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 30, Sayı 1, 147-172.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: İş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:25, Sayı:3-4, 155-179.
- Turunç, Ö. & Ulusoy, B. (2023). Aşırı iş yükünün iş stresi, tükenmişlik ve işten ayrılma niyetine etkisinde dağıtım adaletinin rolü: Sivil havacılık sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 1997-2010.
- Yeh, Y.J.Y., Ko, J.J.R., Chang, Y.S. & Chen, C.H.V. (2007). Job stress and work attitudes between temporary and permanently employed nurses. *Stress and Health*, 23, 111-120.
- Yılmaz, H. & Yılmaz Cantürk, G. (2020). *Bireysel ve örgütsel stres yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın.
- Wang, H., Xu, G., Liang, C. & Li, Z. (2022). Coping with job stress for hospital nurses during the COVID-19 crisis: The joint roles of micro-breaks and psychological detachment. *Journal of Nursing Management*, 30, 2116-2125.

2006

Rol Belirsizliğinin İş ile İlgili Kaygı Üzerindeki Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracı Rolü

Prof. Dr. İlhami YÜCEL

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, iyucel@erzincan.edu.tr

Doç. Dr. Murat BAŞ

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, murat.bas@erzincan.edu.tr

Arş. Gör. Nida Bengisu TORUN

Bursa Teknik Üniversitesi, nida.torun@btu.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın temel amacı; çalışanların rol belirsizliği düzeylerinin iş ile ilgili kaygıları üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolünü belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda Doğu Anadolu Bölgesinin farklı illerinde ve zincir marketlerde görev yapmakta olan çalışanlara anket uygulanmıştır. Araştırmanın evrenini 466 market çalışanı oluşturmuştur. Anket formları evrenden basit tesadüfi örneklem yoluyla seçilen çalışanlara Google Forms aracılığıyla (e-mail ve whatsapp uygulaması) ve yüz yüze yöntemlerle ulaştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin analizlerini yapabilmek adına SPSS 27, Amos 24 ve SPSS PROCESS MACRO analiz programları kullanılmıştır. Bulgular rol belirsizliğinin iş ile ilgili kaygıyı anlamlı ve pozitif yönde etki ettiğini, ilaveten bu ilişkide işe yabancılaşmanın aracılık rolüne sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Rol Belirsizliği, İşe Yabancılaşma, İş ile İlgili Kaygı

1. Giriş

Modern iş hayatının gün geçtikçe gelişmesi ve yapılacak işlerin daha karmaşık bir hale gelmesi yönetimin fikir yürütmesinde zorluğa ve isteksizliğe sebep olmakta dolayısıyla çalışanların ne iş yapacağı, görev ve sorumluluklarının ne olacağı konusu kendi mücadelelerine bırakılarak belirsiz bir ortam yaratılmasına sebebiyet vermektedir. Bahsi geçen bu belirsizlik ortamı çalışanın işine ve işyerine karşı kaygı duyması ile sonuçlanacaktır. Çalışanın kuruluşu oluşturan ilişkiler ağında kendisinden beklenenleri tam olarak bilememesi, beklentileri bilmesi ancak bunları nasıl elde edeceğini bilememesi veya gerçekleştireceği eylemin sonuçlarını tahmin edememesi rol belirsizliğine sebep olmaktadır. Rol belirsizliği yaşayan bireyin işine karşı yabancılaşması ise kaçınılmaz bir hale gelecektir. Aynı zamanda işe yabancılaşma duygusu stresi tetiklemesi sebebiyle çalışanın kaygı seviyesi artacaktır. Bu sebeple bu çalışmada rol belirsizliği ve iş ile ilgili kaygı ilişkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolünün belirlenmesi hedeflenmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Rol Belirsizliği

Bireyin iş rolü hakkında yeterli bilgi birikimine sahip olamaması ve kendisinden beklenenleri tam olarak bilememesi diğer bir ifadeyle iş hedefleri, politikaları, sorumlulukları hakkında netlik elde edememesi, eylemlerinin kendisi ve organizasyon üzerindeki sonuçları konusunda netliğin eksik olması, mevcut rolü veya gelecekteki rolü hakkındaki muğlaklık söz konusu olması rol belirsizliğine yönelik yapılan tanımlar arasında yer almaktadır (French ve Caplan, 1972; Kahn, 1964; Walker vd., 1975; Schuler vd., 1977).

Organizasyonların büyüklükleri arttıkça yapıları karmaşıklaşmaktadır. Dolayısıyla yüksek oranda uzmanlaşmış iş bölümü, daha fazla denetim düzeyi, planlamaya daha fazla kişinin dahil edilmesi ihtiyacı da gün yüzüne çıkmaktadır. Bu bağlamda bireylerin karmaşıklığı kavrama becerisi azalmakta ve rol belirsizliğini deneyimleme oranları artmaktadır (Kahn vd., 1964). O halde yeni kurulan organizasyonlarda, genişleyen veya daralan organizasyonlarda, talepte sık sık değişikliğe maruz kalan organizasyonlarda, sürekli personel değişikliğine giden organizasyonlarda, teknolojik değişimin hâkim olduğu organizasyonlarda, etkin bilgi akışının sağlanmasında zorluk yaşayan veya bireylerin bilgiyi paylaşma konusundaki isteksizliği olan organizasyonlarda rol belirsizliği yaşanması muhtemeldir (Kahn, ve Quinn, 1970; Kahn vd., 1964)

2.2. İşe Yabancılaşma

Marx (1932)'in ilk yazılarında ön plana çıkmış ve felsefe, sosyoloji, psikoloji gibi geniş bir yelpazede de merak uyandıran yabancılaşma kavramı (Kanungo, 1982; Seeman, 1967) kişinin kendisini bir yabancı olarak deneyimlediği ya da diğer bir deyişle benliğinden uzaklaştığı bir deneyim biçimidir. Bu durum sonucunda birey kendi potansiyelini gerçekleştiremez dahası kendisini bir nesne gibi hissetmeye başlar (Fromm, 1955). İşe yabancılaşma kavramı ise çalışanların işlerine olan ilgileri ve motivasyonlarını kaybettiği, kendilerini ifade etmelerinin engellediği ve mesleki refah üzerindeki kontrollerini kaybettiği bir durum şeklinde tanımlanmıştır (Blauner, 1964). İşine yabancılaşan birey yalnızca kendisinden değil, çalışma ortamının içinde veya dışında var olan sosyal ilişkilerden de psikolojik olarak kopma hissi yaşamaktadır. Çalışanların işlerine yabancılaşmalarının temel nedenleri arasında kendisinden beklenen görevleri ve örgütün ihtiyaçlarını karşılayamamasından, yönetici veya liderlerin çalışanlara geri bildirimlerde bulunmaması, destekleyici olmaması, başarılarının takdir veya ödül gibi bir karşılık bulmaması, olumsuz çalışma ortamının varlığı, refahının sağlanamaması gibi faktörler yer almaktadır (Sarros vd., 2002).

2.3. İş ile İlgili Kaygı

İş, zaman, içerik ve toplum açısından yaşamın önemli bir alanı olması sebebiyle işyeri, işgörenlerin genel refah düzeyi ve sağlığı üzerinde kayda değer etkiye sahiptir (Muschalla vd., 2010). Tüm bunlara karşın işyerleri rekabet edilen, gerçekleşmesi beklenen ve gerçekleşmemesi durumunda yetersizlik hissine neden olan beklentilerin var olduğu, gözetim ve yaptırımın olduğu, tehlikeli çalışma koşullarının bir arada bulunduğu bir ortam olması sebebiyle bireylerin kaygı seviyelerinin artmasına sebebiyet veren yerlerden de birisidir (Dormann vd., 2002; Zapf vd., 1996; Linden ve Muschalla,

2007; Muschalla vd., 2010). İş ile ilgili kaygı kavramı ise çalışanların organizasyonel işleyişi ve işveren /yönetici arzu veya beklentilerini karşılama yetenekleri hakkındaki endişeleri sebebiyle iş görevlerinin yürütülmesi sırasında yaşadıkları korku ve gerginliği yansıtmaktadır (Parker ve DeCotiis, 1983). Diğer bir tanıma göre işle ilgili kaygı, işle ilgili durumların potansiyel olarak tehdit edici olduğu algısıdır (Zalewska, 2011). Bu bağlamda iş ile ilgili kaygı yüksek maliyete sebebiyet vermesi nedeniyle daha fazla dikkat edilerek araştırılması gereken bir sorundur (McCarthy vd., 2016).

2.4. Rol Belirsizliği ve İş ile İlgili Kaygı İlişkisi

İş ile ilgili görevlerin yerine getirilmesinde bir dizi endişe ve gerginlik duygusu anlamına gelen (Krannitz vd., 2015) ve uyarıcıya bağlı bir kaygı türü olan iş ile ilgili kaygı iş yerinde veya iş yerini düşünürken ortaya çıkmaktadır. İş ile ilgili kaygıya neden olan faktörler iki kategoriye ayrılabilir: birisi iş görevleri, basit veya karmaşık görevler, çeşitlendirilmiş veya monoton veya çalışma ortamının fiziksel koşulları ile ilgilidir; diğeri ise rol çatışması, rol belirsizliği ve rol aşırı yükü gibi rol özellikleriyle ilgilidir (Yongkang vd., 2014). Çalışanların iş pozisyonları ile ilgili beklentiler konusunda açık ve tutarlı bilgi eksikliği anlamına gelen rol belirsizliği (Katz ve Kahn, 2015) ile başa çıkarken daha yüksek düzeyde iş kaygısı ve daha düşük düzeyde iş memnuniyetine sahip oldukları yapılan çalışmalar sonucunda ortaya konulmuştur. Aynı zamanda rol belirsizliği depresyon, iş ile ilgili anksiyete, düşük performans ve üretkenliğe neden olmaktadır (Jackson vd., 1985; Diestel & Schmidt, 2010). Bu bağlamda çalışanların çalışmakta oldukları işler ve yapmakta oldukları görevler konusunda net bilgi sahibi olmamasının yüksek belirsizliğe sebebiyet vermesi beklenmektedir. Bu ise gerginlik ve endişe duygusunu artırarak iş ile ilgili kaygının yaşanmasına olanak sağlayacaktır.

Alanyazın incelemeleri sonucunda genellikle rol belirsizliği kavramının, rol stresinin alt başlığı olarak aynı zamanda da rol çatışması ile birlikte ele alındığı görülmektedir (Bowling vd., 2017). Stres ve kaygının iç içe geçmiş duygular olması ve iş ile ilgili kaygının strese bir tepki olarak ortaya çıkabileceği (Kerr vd., 2009) için rol belirsizliğinin iş ile ilgili kaygıya etkisi olabileceği düşünülmektedir. İlaveten rol belirsizliği ve iş ile ilgili kaygı arasındaki ilişkide iş yabancılaşmanın aracılık rolüne sahip olabileceği beklenmektedir.

2.5. Rol Belirsizliği ve İşe Yabancılaşma İlişkisi

Örgütlerde görev yapmakta olan insanlarda sıklıkla görülen ve insan davranışları hakkında çok şey ifade eden rol belirsizliği; psikolojik gerginlik, düşük iş tatmini, örgütsel performansta azalma, insan kaynaklarının yetersiz kullanımı, örgütsel çevre ile nasıl başa çıkılacağı noktasında boşluk hissi, işten ayrılma niyeti, düşük motivasyon, düşük örgütsel bağlılık ve düşük özsaygıya yol açmaktadır (Abramis, 1994; French ve Caplan, 1972; Sawyer, 1992; Rizzo vd., 1970; Sakires vd., 2009; Brief ve Aldag, 1976; Jackson ve Schuler, 1985; Fisher ve Gitelson, 1983). Ek olarak rol belirsizliği yaşanan bireylerde gerginlik, korku, depresyon ve kaygı gibi psikolojik durumlar ile karşılaşıldığı görülmektedir. (Kahn, 1964). Rol belirsizliğinin sebep olumsuz çıktılardan bir diğeri de işe yabancılaşma kavramıdır. Bireylerin yabancılaşma duygusu yapmakta oldukları rollerin anlamını yitirmesi sonucu meydana gelmektedir. Rol belirsizliğinin gerek işe gerekse de örgüte yabancılaşma üzerindeki etkilerine ilişkin araştırmaların olduğu göze çarpmaktadır (Organ ve Greene, 1981; Micheals vd., 1988). Chiaburu vd (2014) tarafından yapılan meta analizde, rol belirsizliğinin işe yabancılaşmanın bir öncülü olduğunu ve rol belirsizliğinin işe yabancılaşmayı pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur.

2.6. İşe Yabancılaşma ve İş ile İlgili Kaygı

İşlerine yabancılaşan çalışanlar işlerine olan ilgilerini kaybederler, tatmin edici bir performans gösteremezler bu sebeple örgütlerine fayda sağlayacak çabaları gösterme oranları azalır (Micheals vd., 1988). İşe yabancılaşmanın meydana geldiği örgütlerde de iş tatmininin olmadığı, işe ve örgüte karşı bağlılık duygusunun azaldığı, üretkenliğin düştüğü, motivasyonun eksildiği, yüksek iş stresi hissedildiği, iş gücü devri ve işten kaçmanın arttığı, işten uzaklaşıldığı gibi sonuçların yaşandığı görülmektedir (Tutar, 2004; Sarros vd., 2002). İşlerine karşı duygusal ve zihinsel bir kopukluk yaşayarak yabancılaşan çalışanların işlerinden tatmin olamamaları sebebiyle daha yüksek oranda stres ve kaygı hissini deneyimlemeleri ve bu bağlamda iş ile ilgili kaygılı hissetmeleri beklenmektedir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada verilerin tanımlayıcı, bağıntılı ve çok değişkenli ilişkilerin analiz edilebilmesi amacıyla SPSS 27, AMOS 24 ve SPSS PROCESS MACRO analiz programları kullanılarak sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmada ilk olarak araştırmanın ölçeklerinin birbiriyle olan ilişkilerini tespit etmek için SPSS 27 analiz programından Bivariate korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırma modelinin doğrulanmasında AMOS 24 paket analiz programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi ve ölçeklere ait birleşim ve ayrışım geçerliliği testleri gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın hipotez testleri safhasında ise Preacher ve Hayes'in (2004) geliştirdiği SPSS Macro analiz programı kullanılarak sonuçlar elde edilmiştir.

3.1. Araştırma Evreni, Örneklemi ve Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Araştırmanın evrenini Doğu Anadolu Bölgesindeki zincir market çalışanları oluşturmaktadır. Market çalışanlarına ve şube yöneticilerine Mayıs 2024- Temmuz 2024 tarihleri arasında online olarak Google Forms aracılığıyla (e-mail ve whatsapp uygulaması) ve yüz yüze yöntemlerle anket formları ulaştırılmıştır. Anket formlarını eksiksiz ve hatasız bir şekilde dolduran 466 market çalışanı araştırmanın örneklemi oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikler incelendiğinde, cinsiyet bakımından katılımcıların çoğu erkek (%56) çalışanlar oluşmaktadır. Katılımcıların eğitimi incelendiğinde çoğunluğu lise (%27) ve ön lisans (%51) mezunu çalışanlardır. Katılımcıların çoğu evli (%55) olup, 18-25 yaş (%43) ve 26-33 (%33) yaş aralığındadır. Katılımcıların işyerindeki hizmet süreleri sorulduğunda ise, çoğunluk 1-5 yıl (%62) arasında aynı markette hizmet etmektedir.

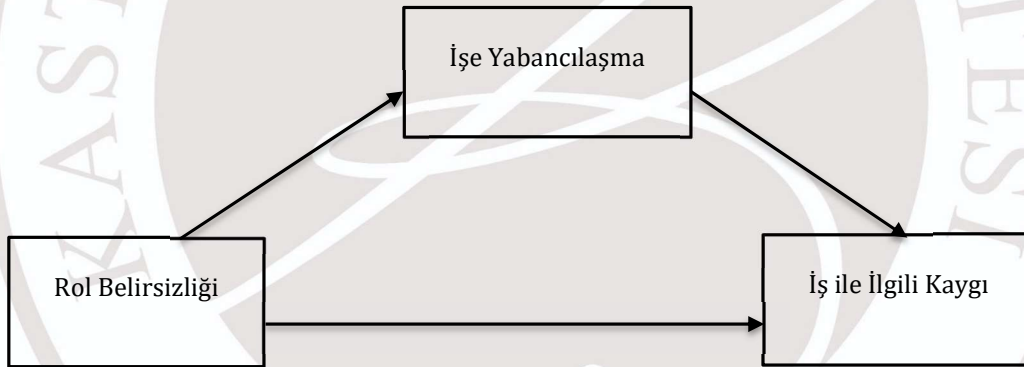
Tablo 1. Demografik özellikler tablosu

Cinsiyet	n	%	Yaş	n	%
Erkek	261	56	18-25	201	43
Bayan	205	44	26-33	152	33
Eğitim	n	%	34-41	96	24
Lise	127	27	42 yaş ve üstü	17	
Ön Lisans	238	51	Hizmet Süresi	n	%
Lisans	101	22	1-5 yıl	291	62
Medeni Durum	n	%	6-10	148	32
Evli	258	55	11-16 yıl	23	5
Bekâr	208	45	17 yıl ve üstü	6	1
Toplam	466	100,0	Toplam	466	100,0

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin toplanabilmesi için kullanılan ölçeklerin hepsi literatürde yer alan ölçekler olup araştırma kapsamında ölçek geliştirme çalışması yapılmamıştır. Araştırma için kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların demografik bilgilerini (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim) tespit etmeye yönelik 4 soru yer almıştır. Anket formunun ikinci bölümünde market çalışanlarının rol belirsizliği düzeyini ölçmek amacıyla Rizzo ve arkadaşlarının (1970) geliştirdiği, Türkçe uyarlaması Doğan ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan 6 ifadeden oluşan "Rol Belirsizliği" ölçeği kullanılmıştır. Formun üçüncü bölümünde Kaya ve Serçeoğlu (2013) tarafından geliştirilen işe yabancılaşma ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olarak geliştirilmiş olup, toplam 6 ifadeden oluşmaktadır. Formun dördüncü bölümünde Parker ve DeCotiis (1983) tarafından geliştirilen, Gül ve Koçak (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan, 5 ifadeden oluşan "İşle İlgili Kaygı" ölçeği kullanılmıştır. Ölçekler 5'li likert tipi ölçeklendirmeye sahiptir.

3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezler


Şekil 1. Araştırma modeli

H1: Rol Belirsizliği iş ile kaygıyı anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H2: Rol belirsizliği işe yabancılaşmayı anlamlı ve pozitif etkiler.

H3: İşe yabancılaşma iş ile kaygıyı anlamlı ve pozitif olarak etkiler.

H4: İşe yabancılaşma, rol belirsizliğinin iş ile ilgili kaygı üzerindeki etkisinde aracı role sahiptir.

4. Bulgular

Araştırmanın ölçeklerine ait güvenilirlik katsayılarını değerlendirmek için Cronbach alfa kullanılmıştır. Elde edilen verilere göre, rol belirsizliği (0,94), işe yabancılaşma (0,93) ve işle ilgili kaygı (0,95) ölçekleri yüksek güvenilirliğe sahiptir (Kayış, 2010). Araştırmanın ölçeklerine ait ortalama, standart sapma, güvenilirlik katsayıları (Cronbach Alpha), birleşim ve ayrışım geçerliliği değerleri (CR ve AVE) ve ölçeklerin aralarındaki korelasyon katsayıları Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Ortalama, standart sapma, güvenilirlik ve korelasyon sonuçları

	\bar{x}	S.S.	α	AVE	CR	RB	İY	İİK
RB	3,53	1,312	0,94	0,82	0,95	-		
İY	3,73	1,172	0,93	0,71	0,91	0,808**	-	
İİK	3,80	1,269	0,95	0,78	0,90	0,796**	0,564**	-

N=466; **p < .01.

Araştırma ölçeklerinin arasındaki birleşim ve ayrışım geçerliliğine sahip olabilmesi için; (CR ve AVE) değerleri $AVE > 0.5$ $CR > 0.7$ ve $CR > AVE$ olması gerekir (Hair vd., 2014; Gürbüz, 2019). Tablo 3 incelendiğinde araştırmaya ait üç değişkenin de birleşim ve ayrışım geçerliliğine sahip olduğunu söyleyebiliriz. Tablo 3'te araştırmaya ait ölçeklerin birbiriyle olan ilişkilerine (korelasyon) ait değerler gösterilmiştir. Bu bağlamda rol belirsizliği ile işe yabancılaşma ($r = 0,808$; $p < 0.01$) ve işle ilgili kaygı ($r = 0,796$; $p < 0.01$) arasındaki ilişkilerin pozitif ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Tablo 3'deki diğer bir bulgu ise işe yabancılaşma ile işle ilgili kaygı ($r = 0,564$; $p < 0.01$) arasındaki korelasyon katsayılarının anlamlı ve pozitif olduğu görülmektedir.

Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması

Araştırmanın bu safhasında, önceki araştırmalarda kullanılmış ve kuramsal dayanağı olan araştırmanın modelinde kullanılan ölçeklerin yapısının geçerliliğini teyit etmek için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan rol belirsizliği, işle ilgili kaygı ve işe yabancılaşma ölçekleri doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ortak yöntem varyansı kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın ölçeklerine yönelik oluşturulan ölçüm modelinin uyum iyiliği değerlerinin ($X^2/df = 3.78$, $RMSEA = 0.08$, $CFI = 0.91$, $TLI = 0.90$, $SRMR = 0.09$) diğer alternatif modellerin uyum iyiliği değerlerine göre daha iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu tespit edilmiştir (Hu ve Bentler, 1999; Mishra ve Datta, 2011; Gürbüz, 2019). Elde edilen bu sonuca göre, araştırma ölçeklerinin ayırt edici özelliklere sahip olduğu söylenebilir. Bu bağlamda araştırmanın 3 faktörlü ölçüm modeli ölçekler arasındaki yapısal ilişkiyi en iyi açıklayan modeldir.

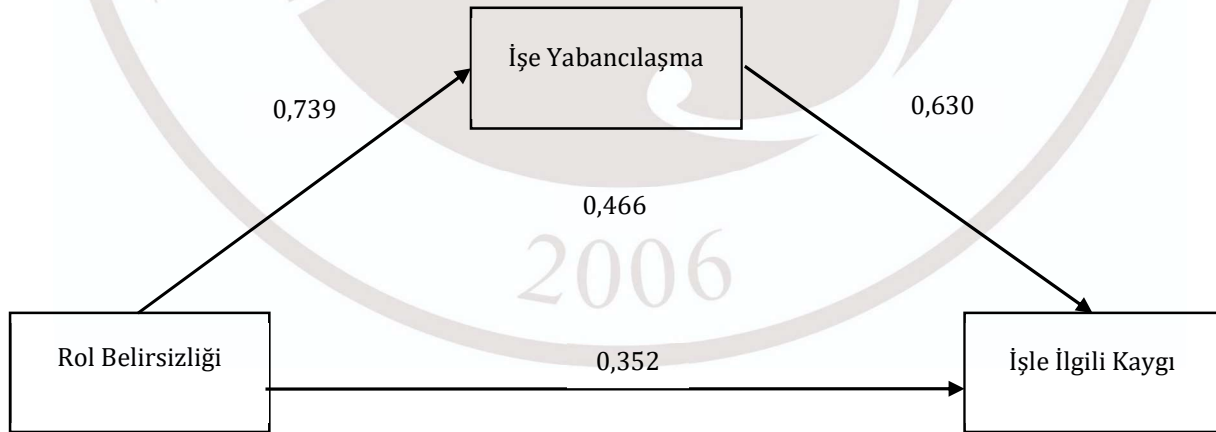
Hipotezlerin Test Edilmesi

Ölçüm modelinin doğrulanması ve korelasyon analizlerinin birbiriyle anlamlı ilişkilere sahip olmasından sonra, araştırma hipotezleri (H_1 , H_2 , H_3 , H_4) analiz edilmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test etmek için ise, Preacher ve Hayes'in (2004) geliştirdiği SPSS Macro analiz programı kullanılmıştır. Araştırmanın hipotez testlerine ait sonuçlar Tablo 3'te ve Şekil 2'de gösterilmiştir.

Tablo 3. Aracılık testine ilişkin regresyon analizi sonuçları

İşe Yabancılaşma						
Değişkenler	β	SH	T	P	EDGA	EYGA
Rol Belirsizliği	0,739	0,026	28,886	0,000	0,689	0,790
İşle İlgili Kaygı						
Değişkenler	β	SH	T	P	EDGA	EYGA
İşe Yabancılaşma	0,630	0,042	15,090	0,000	0,546	0,729
Rol Belirsizliği (Direkt Etki)	0,352	0,037	9,496	0,000	0,279	0,494
Rol Belirsizliği (Toplam Etki)	0,818	0,026	31,093	0,000	0,761	0,895
			β	SH	EDGA	EYGA
Aracı Etki			0,466	0,057	0,359	0,597

N=466; EDGA= En düşük güven aralığı; EYGA= En yüksek güven aralığı



Şekil 2. Rol belirsizliği → İşe yabancılaşma → İşle ilgili kaygı

Tablo 3 incelendiğinde, rol belirsizliğinin işle ilgili kaygı üzerine etkisi ($\beta = 0,352$ % 95 GA [.279, .494]) anlamlı ve pozitif olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç H_1 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Tablo 3'teki ikinci bulgu, rol belirsizliğinin işe yabancılaşmayı anlamlı ve pozitif etkilediği ($\beta = 0,739$ % 95 GA [.689, .790]) görülmektedir. Bu sonuca göre H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Tablodaki üçüncü bulgu ise, işe yabancılaşmanın işle ilgili kaygı üzerindeki etkisi ($\beta = 0,630$ % 95 GA [.546, .729]) anlamlı ve pozitif olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç H_3 hipotezini desteklemektedir. Regresyon analizi sonucunda tüm değişkenlerin birbiri ile olan etkileşiminin anlamlı olması, aracılık etkisini sorgulama imkânı sunmuştur. Bu bağlamda araştırmamıza katılan market çalışanlarının rol belirsizliği algısının işle ilgili kaygısı üzerindeki etkisinde işe yabancılaşma düzeyinin aracı rolünün olup olmadığını tespit etmek amacıyla Bootstrap analiz yöntemini esas regresyon analizi uygulanmıştır. Bu bağlamda araştırmada Bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem ve Model 4 işaretlenmiştir.

Elde edilen analizler sonucunda işe yabancılaşma, rol belirsizliğinin işle ilgili kaygı üzerindeki etkisinde aracı role sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\beta = 0,466$ % 95 GA [.359, .597]). Analizler sonucunda elde edilen güven aralıkları (CI) sıfır (0) değerini kapsamaması elde edilen dolaylı etkinin (aracı etki) anlamlı olduğunu doğrulamaktadır (MacKinnon vd., 2004; Gürbüz, 2019). Bu sonuca göre H_4 hipotezi kabul edilmiştir

5. Sonuç ve Tartışma

Organizasyonlar rekabet avantajı elde ederek hayatta kalabilmek veya rakiplerinin bir adım ötesinde yer alabilmek amacıyla örgüt yapılarında değişime gitmeleri söz konusu olabilmektedir. İlaveten örgüt yapılarında hiyerarşinin ön plana çıkması, yöneticilerin sorgulanmaması ve karar mekanizmalarında çalışanların söz sahibi olmaması gibi nedenler iş gücünün iş yükünün artmasına veya çalışanlar üzerinde başka olumsuz etkilere yol açabilmektedirler. Ancak başarılı bir yönetim için bir kurumda roller, statüler, yetkiler ve sorumlulukların açık ve anlaşılır olacak şekilde belirlenmiş olması gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanlar tarafından da organizasyonların hangi kademesinde olduğu fark etmeksizin rollerin ve görevlerin tam manasıyla bilinmesi ve arzu edilen bir şekilde yerine getirilmesi beklenmektedir. Aksi takdirde Ne yapmam gerekiyor? İşlerin nasıl yapılması gerekmektedir? Kurumsal hedeflere ulaşma yolları nelerdir? İşler ne zaman ve hangi sıra ile yapılmalı? Çeşitli durumlarda nasıl davranmam beklenmektedir? Hangi davranışlar ihtiyaç duyulan ve istene sonuçlara yol açacaktır? vb. soruların cevaplanması noktası muğlaklık söz konusu olacak bu ise kişinin rol belirsizliği yaşamasını beraberinde getirecektir. Hangi görevleri ne zaman ve ne şekilde yapacağını bilmeyen, bilse dahi sonuçlarının ne olacağını tahmin edemeyen işgörenin ise işine karşı kaygı hissetmesi beklenmektedir. Ayrıca rol belirsizliği yaşayan bireylerin ise gerek ürün veya hizmetten gerekse de işyerinden ve mesai arkadaşlarından uzaklaşarak işe yabancılaşması söz konusu olacaktır.

Bu çalışmada, rol belirsizliği ve iş ile ilgili kaygı ilişkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolünün incelenebilmesi için öncelikle rol belirsizliği, iş ile ilgili kaygı ve işe yabancılaşma 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 araştırmanın bulguları çalışanların rol belirsizliğini algılamalarının iş ile ilgili kaygılarını pozitif ve anlamlı yönde etki edeceğini ortaya koymuştur. Ek olarak işe yabancılaşma, rol belirsizliğinin iş ile ilgili kaygı üzerindeki etkisinde aracı role sahiptir.

Çalışmanın teorik ve uygulamaya yönelik çıkarımlarının yanı sıra birtakım sınırlılıkları mevcuttur. Araştırmanın verilerinin yalnızca bir bölgedeki zincir market çalışanlarından elde edilmiş olması diğer bölgelerin dahil edilmemesi ve örneklem sayısının kısıtlı olması çalışmanın sınırlılıklarından birisidir. İlaveten verilerin belirli bir zaman aralığında toplanması çalışanların iş ile ilgili kaygılarının sürekliliği konusunda muğlaklığa sebebiyet verebilmektedir. Bu bağlamda çalışmadan elde edilen sonuçlar genellenememektedir.

Kaynakça

- Abramis, D. J. (1994). Work role ambiguity, job satisfaction, and job performance: Meta-analyses and review. *Psychological reports*, 75(3_suppl), 1411-1433.
- 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.
- Blauner, R. (1964). *The factory worker and his industry*. University of Chicago Press.
- Bowling, N. A., Khazon, S., Alarcon, G. M., Blackmore, C. E., Bragg, C. B., Hoepf, M. R., ... & Li, H. (2017). Building better measures of role ambiguity and role conflict: The validation of new role stressor scales. *Work & Stress*, 31(1), 1-23.
- Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1976). Correlates of role indices. *Journal of applied psychology*, 61(4), 468.
- Chiaburu, D. S., Thundiyil, T., & Wang, J. (2014). Alienation and its correlates: A meta-analysis. *European Management Journal*, 32(1), 24-36.
- Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2010). Interactive effects of emotional dissonance and self-control demands on burnout, anxiety, and absenteeism. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 412-424.
- Doğan, A., Demir, R., & Türkmen, E. (2016). Rol belirsizliğinin, rol çatışmasının ve sosyal desteğin tükenmişliğe etkisi: devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1).
- Dormann, C., Zapf, D., & Isic, A. (2002). Emotionale Arbeitsanforderungen und ihre Konsequenzen bei Call Center-Arbeitsplätzen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46(4), 201-215.
- Fisher, C. D., & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of applied psychology*, 68(2), 320.
- French, J. R., & Caplan, R. D. (1972). Organizational stress and individual strain. *The failure of success*, 30(66), 61-77.
- Gül, E., & Koçak, D. (2021). İşle ilgili kaygı ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve dönüştürücü liderlik ile iş performansı arasındaki ilişki: İş özerkliğinin aracı ve işle ilgili kaygının düzenleyici rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(3), 821-841.
- Gürbüz, S. (2019). *Amos ile yapısal eşitlik modellemesi*, Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate data analysis (7th Edn)*. Harlow; Pearson, s.619.
- Hayes, A. F. (2013). *Mediation, moderation, and conditional process analysis. Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*, 1, 20.
- Hayes, A. F. (2018). *Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. Communication monographs*, 85(1), 4-40.
- 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.

- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational behavior and human decision processes*, 36(1), 16-78.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Human Resource Management: Critical Perspectives on Business and Management*, 2(1), 45-74.
- Kahn, R. L. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. Jhon Wiley.
- Kahn, R. L., & Quinn, R. P. (1970). Role stress: A framework for analysis. *Occupational mental health*, 50-115.
- Kanungo, R. N. (1982). *Work alienation: An integrative approach*. Praeger Publishers.
- Katz, D., & Kahn, R. (2015). The social psychology of organizations. In *Organizational behavior 2* (pp. 152-168). Routledge.
- Kaya, U., & Serçeoğlu, N. (2013). Duygu İşçilerinde İşe Yabancılaşma: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Calisma ve Toplum*, 36(1).
- Kayış, A. (2010), Güvenilirlik Analizi, SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 404-419, Ed. Şeref Kalaycı, 5.Baskı, Ankara, Asil Yayın Dağıtım,
- Kerr, R., McHugh, M., & McCrory, M. (2009). HSE Management Standards and stress-related work outcomes. *Occupational medicine*, 59(8), 574-579.
- Krannitz, M. A., Grandey, A. A., Liu, S., & Almeida, D. A. (2015). Workplace surface acting and marital partner discontent: Anxiety and exhaustion spillover mechanisms. *Journal of occupational health psychology*, 20(3), 314.
- Linden, M., & Muschalla, B. (2007). Anxiety disorders and workplace-related anxieties. *Journal of anxiety disorders*, 21(3), 467-474.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate behavioral research*, 39(1), 99-128.
- Michaels, R. E., Cron, W. L., Dubinsky, A. J., & Joachimsthaler, E. A. (1988). Influence of formalization on the organizational commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of marketing Research*, 25(4), 376-383.
- Mishra P. & Datta, B. (2011). Perpetual asset management of customer-based brand equity-the PAM evaluator. *Current Research Journal of Social Science*, 3(1), 34-43.
- Organ, D. W., & Greene, C. N. (1981). The effects of formalization on professional involvement: A compensatory process approach. *Administrative Science Quarterly*, 237-252.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational behavior and human performance*, 32(2), 160-177.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Assessing moderated mediation hypotheses: Theory, method, and prescription. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185-227.
- Rizzo, J. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*.
- Rizzo, John R. - House, Robert J. - Lirtzman, I. Sidney (1970), "Role Conflict and Role Ambiguity in Complex Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, Issue 1, p. 150-163.
- Sakires, J., Doherty, A., & Misener, K. (2009). Role ambiguity in voluntary sport organizations. *Journal of Sport Management*, 23(5), 615-643.
- Sarros, J. C., Tanewski, G. A., Winter, R. P., Santora, J. C., & Densten, I. L. (2002). Work alienation and organizational leadership. *British Journal of Management*, 13(4), 285-304
- Muschalla, B., Linden, M., & Olbrich, D. (2010). The relationship between job-anxiety and trait-anxiety—A differential diagnostic investigation with the Job-Anxiety-Scale and the State-Trait-Anxiety-Inventory. *Journal of anxiety disorders*, 24(3), 366-371.
- Sawyer, J. E. (1992). Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. *Journal of applied psychology*, 77(2), 130.
- Schuler, R. S., Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. *Organizational behavior and human performance*, 20(1), 111-128.
- Seeman, M. (1967). On the personal consequences of alienation in work. *American Sociological Review*, 273-285.
- Tutar, H. (2004). İş yerinde psikolojik şiddet. *Platin Yayınları*.
- Uslu A. & İnanır A., Destinasyon İmajının Destinasyon Memnuniyetine Etkisi ve Destinasyonun Algılanan Kalitesinin Aracı Rolü: Manavgat Örneği, *BMIJ*, (2020), 8(2): 1753-1776
- Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A., & Ford, N. M. (1975). Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity: The right organizational structure and supervisory style can help salesmen understand their jobs, but they don't reduce the conflicts experienced by salesmen. *Journal of Marketing*, 39(1), 32-39.
- Yongkang, Z., Weixi, Z., Yalin, H., Yipeng, X., & Liu, T. (2014). The relationship among role conflict, role ambiguity, role overload and job stress of Chinese middle-level cadres. *Chinese Studies*, 3(01), 8.
- Zalewska, A. M. (2011). Relationships between anxiety and job satisfaction—Three approaches: 'Bottom-up', 'top-down' and 'transactional'. *Personality and Individual Differences*, 50(7), 977-986.
- Zapf, D., Knorz, C., & Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(2), 215-237

Ağır İş Yatırımı

Doç. Dr. Ethem TOPÇUOĞLU

Giresun Üniversitesi, ethem.topcuoglu@giresun.edu.tr

Doç. Dr. Selen UYGUNGİL ERDOĞAN

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, suygungilerdogan@osmaniye.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Onur OKTAYSOY

Kafkas Üniversitesi, onuroktaysoy@kafkas.edu.tr

Özet

Ağır İş Yatırımı, işgörenlerin işlerine büyük miktarda zaman ve çaba harcama davranışlarını tanımlamaya yönelik oluşturulmuş kavramsal bir yaklaşımdır. İşgörenlerin işlerine yatırım yapma biçimlerini ve bu yatırımın iş sonuçları üzerindeki etkilerini anlamak için önemli bir teorik çerçeve sunan bu kavram, söz konusu çalışan davranışının olumlu ve olumsuz boyutlarına odaklanması bakımından oldukça önemlidir. Alan yazında durumsal (situational) ve eğilimsel (dispositional) olmak üzere iki boyut ile ele alınan ağır iş yatırımı kavramı, finansal ihtiyaçlar veya işe ilişkin zorunluluklar gibi dış faktörler ile bireyin çalışma bağlılığı veya işkoliklik eğilimi gibi içsel motivasyonlarını dikkate alan çok yönlü bir perspektif sunmaktadır. Özellikle sağlık, güvenlik, hukuk gibi stratejik önemi yüksek ve emek yoğun sektörlerde kendisini sıklıkla gösteren ağır iş yatırımı kavramının, örgüt-çalışan arasındaki uyum ve sürdürülebilirliğin tesis edilmesi bakımından son derece büyük bir öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Yapılan bu çalışmada henüz Türkçe literatürde kendisine yer edinememiş olan Ağır İş Yatırımı kavramının Türkçeleştirilmesi, kavrama yönelik geliştirilen yaklaşım, model ve ölçeklerin tanıtılması son olarak meta analiz aracılığıyla daha önce yapılan çalışmaların birbiri ile ilişkisinin açıklanması amaçlanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Ağır İş Yatırımı, İşkoliklik, İşe Adanmışlık, İş Bağımlılığı

1. Giriş

İnsanlar doğumlarından itibaren geleceğe yönelik olarak büyük bir çaba sarf etmektedir. Her zaman daha iyiye ulaşma hedefi ile insanoğlu yaşamında belli kararlar alarak ilerlemektedir. Terfi ve ceza mekanizmaları ile dış değişkenlerin de etkisi ile bu kararlar kişilerin ağır iş yatırımlarını oluşturmaktadır. Ağır iş yatırımları, yıllarca çalışmanın bir sonucu olarak deneyim, makam ve unvan gibi unsurları da beraberinde getirmektedir. Küresel işgücünün üçte birinden fazlası (%36) haftada 48 saatten fazla çalışmaktadır. Söz konusu çalışma süresinin fazlalığı, çalışanlar bakımından aile ile geçirilen zaman ve boş vakit noktasında büyük bir endişeyi de beraberinde getirmektedir (Snir vd., 2023). Özellikle az gelişmiş ülkelerde fazla çalışmaya bağlı ölüme varan olumsuz neticeler ile karşılaşmaktadır. Örneğin, Japonya'da "'karoshi' kelimesi aşırı çalışmaya bağlı ölüm veya kalıcı sakatlanmayı ifade eden bir kavramdır (Inchi, 2021). Yaşanan olumsuzluklardan dolayı kişilerin iş yatırımlarının ve davranışlarının açıklanarak öncüllerinin belirlenmesi yıllardır örgütsel davranış alanı içinde araştırılan bir konudur.

İşkoliklik ve işe adanma olmak üzere iki farklı ağır iş yatırımı bulunmaktadır. İşkoliklik saplantılı bir şekilde işyerinde uzun süreler çalışmayı, işe adanma ise coşkulu ve yoğun bir şekilde çalışmayı ifade etmektedir. Buradan hareket ile işkoliklik olumsuz bir ağır iş yatırımı türü iken işe adanma olumlu bir ağır iş yatırımı türünü açıklamaktadır (van Beek vd., 2014). Terfi odaklı kişilerin ilerleme ihtiyacını karşılamak adına söz konusu iki türün aynı anda görülmesi de mümkündür. Diğer taraftan ağır iş yatırımının çalışanın kişiliğiyle ilgili olduğu iddiası da ileri sürülebilir; yani kişilik özellikleri, çalışanları işlerine yoğun yatırım yapmaya yatkın hale getirebilmektedir (Schaufeli, 2016).

Örgütsel davranış açısından yıllardır tartışılan ağır iş yatırımı ve öncülleri ülkemizde sınırlı sayıda çalışma ile temsil edilmektedir (Kaygın vd., 2023; Tabak vd., 2021). Dahası, önceki çalışmaların İngilizce olmasından dolayı söz konusu kavram henüz Türkçeleştirilmemiştir. Bu açıdan yapılan çalışma Ağır İş Yatırımı kavramının Türkçeleştirilmesi, açıklanması, ölçeklerinin tanıtılmasını ve bu sayede literatürün genişletilmesini amaçlamaktadır. Snir ve Harpaz (2012) tarafından önerilen Ağır İş Yatırımı Modelinde fazla çalışma ve işe yoğunlaşma türleri ön plana çıkarken, Schaufeli (2016) tarafından önerilen Ağır İş Yatırımı Modelinde ise işkoliklik ve işe adanma davranışları ön plana çıkmaktadır.

Çalışmada, iki modelin daha önce yapılan çalışmalar ışığında meta analiz aracılığıyla tekrardan analiz yapılarak iki modelin birbiri ile ilişkisi açıklanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Çalışmak, finansal ihtiyaçların karşılanmasının çok ötesine geçen önemli bir insan faaliyetidir. Çoğu zaman, çalışanlar işlerine uzun saatler ayırıp, hatırı sayılır bir çaba sarf ederler. Bahse konu bu durum, alan yazında ağır iş yatırımı olarak kavramsallaştırılmaktadır (Nemteanu & Dabija, 2020). Literatürde Ağır İş Yatırımının Düzenleyici Odak Teorisi, Yükleme Teorisi, Kendi Kaderini Tayin Teorisi gibi birçok teori ile açıklandığı görülmektedir (Astakhova & Hogue, 2014; Schaufeli, 2016; van Beek vd., 2014). Söz konusu teorilerden hareket ile yapılan ilk çalışmalarda, Ağır İş Yatırımının işkoliklik (olumsuz) ve işe adanma (olumlu) olarak iki türlü yapısının olduğu belirtilmektedir (van Beek vd., 2014).

Çalışma hayatında yer alan bazı kişilerin, iş yerinde diğer çalışanlardan farklı olarak daha fazla zaman geçirdiği gözlemlenmektedir (Snir & Harpaz, 2009). "İşkolik" olarak tanımlanan bu kişilerin normalden daha fazla iş yerinde kaldıkları ve saplantılı bir şekilde işyerinde fazla zaman geçirme davranışlarına devam ettikleri bilinmektedir. Oates (1971)'te bu saplantılı durumu alkol bağımlılığına benzeterek, işkolikliği ilk defa tanımlayan kişi olmuştur (Nemteanu & Dabija, 2020). Bazı örgütlerde daha uzun saatler çalışanlar "kahramanlar" olarak algılanabilmekte ve işyerinin rol modelleri olarak da kabul edilebilmektedir (Tabak vd., 2021). Her ne kadar söz konusu durum örgütler için ilk etapta olumlu gözükse

de zaman içerisinde uykusuzluk, iş-aile çatışması, iş stresi, tükenmişlik gibi olumsuz davranışların ortaya çıktığı ve örgütün yarardan çok zarar gördüğü de belirlenmiştir (Schaufeli, 2016). Belirtilen özellikleri nedeniyle işkoliklik davranışı olumsuz ağır iş yatırımı olarak tanımlanmaktadır (van Beek vd., 2014).

Örgütte yer alan kişilerden bazılarının birim zaman içinde diğer çalışanlardan daha fazla iş çıktısı ortaya koyduğu gözlemlenebilir. Bu kişiler iş yaparken mutlu olmakta ve coşkulu bir şekilde çalışmaktadır (Inchi, 2021). İşe adanan bu kişiler olumlu ağır iş yatırımı türünü oluşturmaktadır. İşe adanma, olumlu, tatmin edici, işle ilgili dinç, adanmış ve kendini kaptırılmış bir ruh halini ifade etmektedir. Dinçlik, çalışma sırasındaki enerji ve zihinsel dayanıklılığa atıfta bulunmaktadır. Adanmışlık, yüksek düzeyde işe katılımı, önemlilik duygusunu, coşku, ilham, gurur ve meydan okumayı ifade etmektedir. Kendini kaptırma, kişinin işine tamamen konsantre olması ve derinden kendini işine kaptırmasını belirtmektedir (Schaufeli, 2016). Snir ve Harpaz (2012) tarafından ortaya konulan modelde Ağır İş Yatırımının iki türü bulunmaktadır. İş Yoğunluğu (Work Intensity) kişilerin işyerinde yoğun bir şekilde çalışarak, birim zamanda daha çok verimlilik sağlamasını ele almaktadır. Zaman Taahhüdü (Time Commitment) ise uzun çalışma sürelerinin kişiler tarafından bilinçli ve gönüllü olarak uygulandığını ifade etmektedir. Modelde yer alan her iki tür de kişilerin ihtiyacına ve bireysel özelliklerine göre ortaya çıkmaktadır. İş yoğunluğu, işe adanmadan farklı olarak kişinin içinden gelen coşku ve adanmışlıktan ziyade kişinin terfi ve çevresi tarafından takdir görmek amacı ile yaptığı davranışsal bir eylem olarak görülmektedir. Aynı durum işkoliklik ile zaman taahhüdü arasında da bulunmaktadır (Kaygin vd., 2023). Kısacası Snir ve Harpaz (2012) tarafından ortaya konulan model içgüdüsel davranışlar yerine planlı ve bir amaca hizmet eden bir yapıyı temsil etmektedir.

Ağır iş davranışlarının altında yatan özelliklerin doğasına ışık tutmaya yönelik geçmişteki araştırma çabalarına rağmen, işkoliklerin ve işine bağlı çalışanların işe yaklaşımları arasında bazı benzerliklerin varlığı, aralarındaki ayırımı teorik veya pratik düzeyde zorlaştırmaktadır (Gaudiino & Di Stefano, 2023). Ayrıca iş yerinde fazla zaman geçiren herkesin işkolik olduğunu söylemek de mümkün değildir. Özellikle güvenlik, sağlık gibi bazı meslek grupları mecburen işte fazla zaman geçirmektedir. Ekonomik anlamda daha fazla kazanıma ihtiyaç duyan bireylerin geçimini sağlamak için fazla mesai yapması da mümkündür (Inchi, 2021). Yani yapılan sınıflandırmaya göre Ağır İş Yatırımı eğilimsel ve durumsal olarak iki ana türe ayrılmaktadır. Eğilimsellik yaklaşımı bireyin içsel özelliklerinden kaynaklanırken, Durumsallık yaklaşımı birey tarafından kontrol edilemeyen dışsal değişkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Snir vd., 2023). Son değerlendirmeler ışığında ağır iş yatırımının 2 ana başlık altında dört alt türü belirlenmiş ve söz konusu durum Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Ağır iş yatırımlarının alt türleri

Durumsal ağır iş yatırımcıları	Eğilimsel ağır iş yatırımcıları
1. Organizasyona yönelik- ileri teknoloji çalışanları, polis, asker, hastane doktorları vb.	1. İşkolikler-işlerine bağımlı olanlar.
2. Muhtaç-büyük bir aileyi geçindirmek, borç ödemek vb. zorunda olanlar.	2. Kendini işine adanmış olanlar-işlerine karşı büyük bir tutku duyanlar.

Kaynak: Snir vd. (2023)

İş, insanların yaşamlarında ekonomik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçların karşılanmasında merkezi bir rol oynamaktadır. Bu rolü nedeniyle de çalışılan örgüt mevcut ağır iş yatırımının ana belirleyicilerinden birini oluşturmaktadır. Örneğin kart ile girilen ve haftalık 40 saati geçmeyen çalışma sisteminin bulunduğu bir örgütte ağır iş yatırımının oluşması zor olacaktır (Bocean vd., 2020). Kültürel, sosyal ve ekonomik özelliklere göre farklılık gösterse de ağır iş yatırımı için haftada 50 saati aşan bir çalışma öngörülmektedir. Kariyerlerinde terfi bekleyenler için ağır iş yatırımı süreleri daha da artabilmektedir (Tecu vd., 2020).

3. Araştırmanın Yöntemi

Daha önce yapılan çalışmalarda Ağır İş Yatırımını ölçmek için iki farklı model kullanılmaktadır. Snir ve Harpaz (2012) tarafından ortaya konulan modelde Ağır İş Yatırımının iki türü bulunduğu İş Yoğunluğu (Work Intensity) ve Zaman Taahhüdü (Time Commitment) belirtilmektedir. Söz konusu modelin ölçümü için Brown ve Leigh (1996) tarafından geliştirilen 10 soruluk iki boyutlu ölçek önerilmektedir (Shkoler vd., 2017). Schaufeli (2016) tarafından işkoliklik (kötü) ve işe adanma (iyi) şeklinde iki farklı ağır iş yatırımı türü olduğu belirtilmektedir. Söz konusu model işkolikliğin ölçümü için DUWAS İşkoliklik Ölçeği, İşe adanmanın ölçümü için ise UWES İşe Adanma Ölçeğinin birlikte kullanıldığı bir yapıyı önermektedir. Belirlenen her iki modelde de biri olumlu biri olumsuz olmak üzere iki farklı türü olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, iki modelin etkinliğinin ve birbiri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla çalışmada meta analiz uygulanacaktır. Meta analiz, daha önce yazılan eserlerin sonuçlarının genel bir değerlendirmesini elde etmek amacıyla birçok çalışmadan elde edilen verileri birleştirmek için kullanılan istatistiksel bir metodolojiyi ifade etmektedir (Dawson vd., 2016).

Yapılacak olan meta analiz iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde Snir ve Harpaz (2012)’nin önerdiği modeldeki iş yoğunluğu ile Schaufeli (2016)’nin önerdiği modeldeki işe adanmanın ilişkisi incelenecektir. İkinci bölümde ise Snir ve Harpaz (2012) önerdiği modeldeki zaman taahhüdü ile Schaufeli (2016)’nin önerdiği modeldeki işkoliklik ilişkisi incelenecektir. Böyle bir analize aynı unsurları ölçtüğü belirtilen ölçeklerin birbirinden farklılığını ortaya koymak için gerek duyulmuştur. Etki büyüklüklerinin gücü yorumlanırken 0,50 ve üzeri korelasyonlar yüksek etki, 0,30-0,49 arası korelasyonlar orta etki ve 0,10-0,29 arası korelasyonlar zayıf etki olarak kabul edilmiştir (Cohen vd., 2007).

Yapılan çalışmada İngilizce olarak “Heavy Work Investment” kelimesi EBSCOhost, PubMed, MEDLINE, IEEE Xplore dijital kütüphanesi, PsycINFO, PsycARTICLES, Emerald, Web of Science, PROQUEST, Scopus ve Google Scholar siteleri üzerinden

10 Ocak 2024 ile 05 Haziran 2024 tarihleri arasında taratılarak 218 adet esere ulaşılmıştır. Mükerrer eserler çıkarıldıktan sonra kalan 116 eser içerisinde daha önce belirtilen ölçekleri kullanan 7 farklı eser tespit edilerek analize ilişkin veriler oluşturulmuştur. Veri temininde yayın yanlılığını önlemek için de şu adımlar izlenmiştir: Öncelikle çalışmaların sundukları sınırlılıklar anlaşılabilir, bilgi kaybı yaşanmaması için tüm çalışmalar kabul edilmiştir. İkinci olarak çalışmalarda yayın yanlılığını kontrol etmek amacıyla JAMOVI programı aracılığıyla Rosenthal yaklaşımını temel alan Fail Safe N Analizi hesaplanmıştır (Unibaso-Markaida & Iraurgi, 2022). Yayın yanlılığının bulunmadığı belirlendikten sonra analizler yapılmıştır.

4. Bulgular

İki farklı modelin birbiri ile olan benzerliğini belirlemek için aynı araştırmadaki veriler kullanılarak ilk adımda İşe Adanma ile Ağır İş Yatırımı-İş Yoğunluğu ikinci adımda ise İşkoliklik ile Ağır İş Yatırımı-Zaman Taahhüdü meta analiz ile karşılaştırılmıştır.

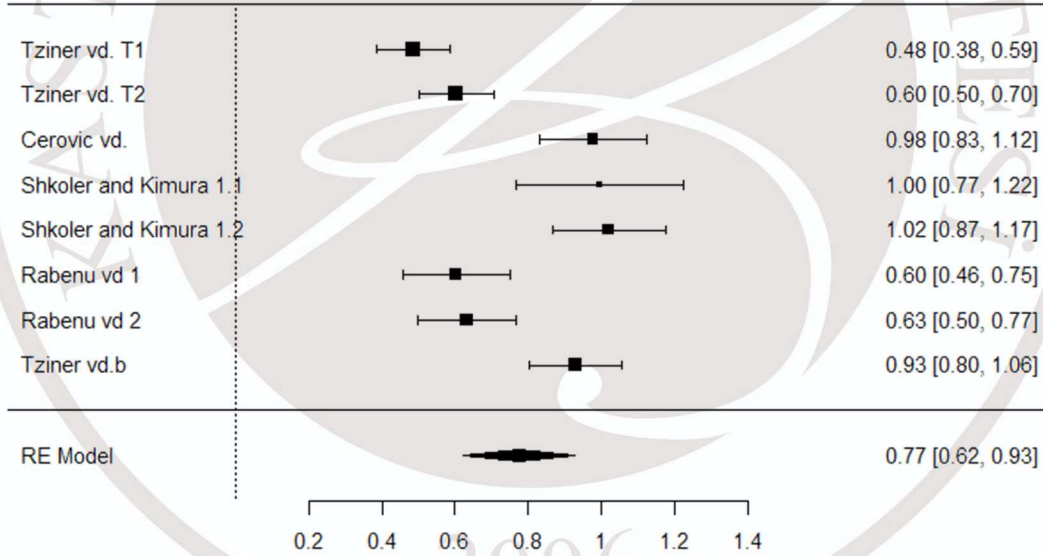
4.1. İş Yoğunluğu ile İşe Adanma Arasındaki İlişki

İki değişkeni aynı anda inceleyen 5 çalışma araştırmaya dâhil edilmiştir (Čerović vd., 2020; Rabenu vd., 2021; Shkoler & Kimura, 2020; Tziner, Buzea, vd., 2019; Tziner, Shkoler, vd., 2019). 3 çalışmanın içinde farklı zaman dilimlerinde çalışmaların tekrarlanmasından dolayı çalışma sayısı 8'e çıkmıştır. Örneklem sayılarının farklılığından dolayı hatalı sonuç oluşmaması için gözlenen korelasyon katsayıları Fisher z'ye dönüştürülmüştür. Daha önce yapılan çalışmaların Fisher z korelasyon katsayılarının 0,485 ile 1,020 arasında değiştiği görülmüştür. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. İş Yoğunluğu ile İşe Adanma Arasındaki İlişki

	Estimate	se	Z	p	CI Lower Bound	CI Upper Bound
Intercept	0.773	0.0776	9.96	<.001	0.621	0.925

Yapılan analizin sonucunda iki değişken arasındaki ilişkinin 0,773 olduğu belirlenmiştir. Q testine göre, sonuçlar heterojendir (Q(7) = 72,4822, p < 0,0001, tau² = 0,0427, I² = %90,3425). Heterojenlik nedeniyle rastgele etkiler modeli ile meta analiz yapılmıştır (Higgins & Thompson, 2002). Yapılan analize ilişkin orman grafiği Resim 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Orman grafiği

Yapılan çalışmada bir miktar heterojenlik olsa da, değerlerin hiçbiri $\pm 2,7344$ 'ten büyük olmadığından aykırı değere rastlanılmamıştır. Yayın yanlılığına ilişkin ise Fail-Safe N değerine göre 2.817 eser daha çalışmaya katılması durumunda yayın yanlılığı olabileceği, Begg and Mazumdar Rank Correlation değerinin (0,546, p=0,061) olması sebebiyle araştırmada herhangi bir yayın yanlılığının bulunmadığı görülmüştür. Yapılan analiz in doğruluğu ve yanlılığı konusunda verilen güvenilirlik değerleri istenilen sınırlar içerisinde kabul edilmektedir.

Analiz sonucunda iş yoğunluğu ile işe adanma arasında güçlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak kullanılan ölçeklerin aynı şeyi ölçtüğü düşünülürse iki ölçek arasında %22,7 oranında bir farklılığın olduğu da görülmektedir. Bu da yeni çalışma yapacak olan araştırmacılar için önemli bir farklılığa işaret etmektedir.

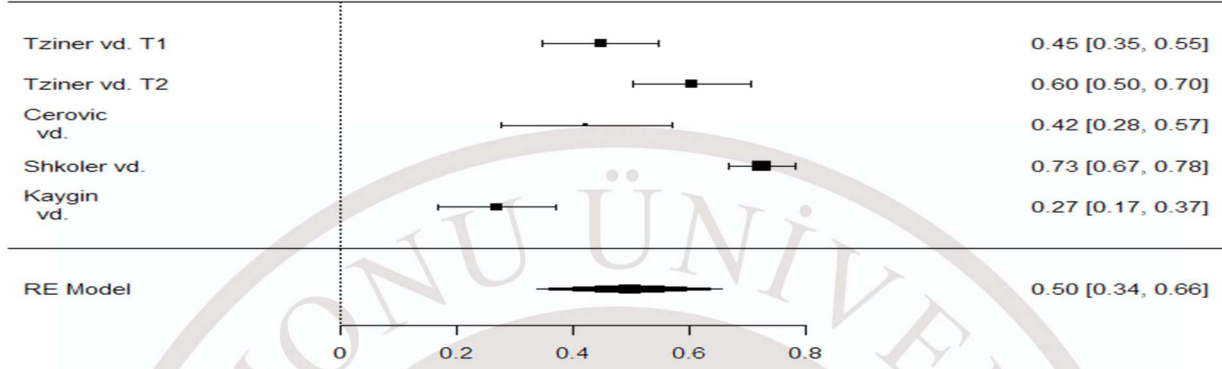
4.2. Zaman Taahhüdü ile İşkoliklik Arasındaki İlişki

İki değişkeni aynı anda inceleyen 4 çalışma araştırmaya dâhil edilmiştir (Čerović vd., 2020; Kaygin vd., 2023; Shkoler vd., 2017; Tziner, Buzea, vd., 2019). Bir çalışmanın içinde farklı zaman dilimlerinde çalışmaların tekrarlanmasından dolayı çalışma sayısı 5'e çıkmıştır. Örneklem sayılarının farklılığından dolayı hatalı sonuç oluşmaması için gözlenen korelasyon katsayıları Fisher z'ye dönüştürülmüştür. Daha önce yapılan çalışmaların Fisher z korelasyon katsayılarının 0,268 ile 0,725 arasında değiştiği görülmüştür. Bu kapsamda elde edilen sonuç Tablo 3'de sunulmuştur.

Tablo 3. Zaman Taahhüdü ile İşkoliklik Arasındaki İlişki

	Estimate	se	Z	p	CI Lower Bound	CI Upper Bound
Intercept	0.497	0.0807	6.16	<.001	0.339	0.656

Yapılan analizin sonucunda iki değişken arasındaki ilişkinin 0,497 olduğu belirlenmiştir. Q testine göre, sonuçlar heterojendir ($Q(4) = 70.3265$, $p < 0.0001$, $\tau^2 = 0.0298$, $I^2 = \%92.74$). Heterojenlik nedeniyle rastgele etkiler modeli ile meta-analiz yapılmıştır (Higgins & Thompson, 2002). Yapılan analize ilişkin orman grafiği Resim 2’de sunulmuştur.

**Şekil 2.** Orman grafiği

Yapılan çalışmada bir miktar heterojenlik olsa da, değerlerin hiçbiri $\pm 2,7344$ 'ten büyük olmadığından aykırı değere rastlanılmamıştır. Yayın yanlılığına ilişkin ise Fail-Safe N değerine göre 1.132 eser daha çalışmaya katılması durumunda yayın yanlılığı olabileceği, Begg and Mazumdar Rank Correlation değerinin (0,527, $p=0,207$) olması sebebiyle araştırmada herhangi bir yayın yanlılığı bulunmadığı görülmüştür. Yapılan analizin doğruluğu ve yanlılığı konusunda verilen güvenilirlik değerleri istenilen sınırlar içerisinde kabul edilmektedir.

Analiz sonucunda zaman taahhüdü ile işkoliklik arasında orta güçte bir ilişki olduğu görülmektedir. Ancak kullanılan ölçeklerin aynı şeyi ölçtüğü düşünülüğünde iki ölçek arasında %51,3'lük önemli bir farklılığın olduğu görülmektedir. Bu da yeni çalışma yapacak olan araştırmacılar için önemli bir farklılığa işaret etmektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bazı kişiler işlerine önemli miktarda zaman ve enerji harcarlar (Snir & Harpaz, 2009). Uzun zamanlar ve yoğun çalışmak, kişinin kendi içinden gelen ve önlenemez bir davranış şeklinde olacağı gibi, terfi almak için de bu davranışın sergilenmesi mümkündür. İş bağımlılığı diğer davranışsal bağımlılıklarla pek çok benzerliğe sahiptir. Ancak tanımlanması zor olabilir çünkü bireyler, oyun oynama ve beslenme davranışlarının aksine, günde saatlerce çalışarak tatmin, tanınma, sosyal statü ve finansal güvenlik elde ederler (Inchi, 2021). Bu nedenle de kişiler olumlu sonuçların zevkli varlığına veya acı verici yokluğuna duyarlıdır. Muhtemelen arzu edilen hedeflere, yani ilerleme ve kazanımlara yaklaştıkça çalışma eğilimi artmaktadır. Bu hedeflere ulaşamadığında ise hayal kırıklığı ve tatminsizlik gibi karamsarlığa bağlı duygular ortaya çıkmaktadır (Schaufeli, 2016). Büyük zaman ve enerjinin harcandığı söz konusu durum ağır iş yatırımı olarak kavramsallaştırılmıştır. İki farklı ağır iş yatırımı türü genellikle kullanılmaktadır (Snir & Harpaz, 2012). İşkoliklik (kötü) ve işe bağlılık (iyi) iki farklı tür ağır iş yatırımı temsil etmektedir (Kaygin vd., 2023).

Yapılan çalışmada Ağır İş Yatırımı kavramının Türkçeleştirilmesi, açıklanması ve ölçeklerinin tanıtılması, bu sayede literatürün genişletilmesi amaçlanmaktadır. Yine Snir ve Harpaz (2012) tarafından oluşturulan model ile Schaufeli (2016) tarafından önerilen Ağır İş Yatırımı Modelinin meta analiz sayesinde karşılaştırılması ile ölçekler hakkında literatüre katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Yapılan analizler bağlamında elde edilen sonuçlar, aynı kavramı ölçen iki model arasında kayda değer farklılıkların bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Genel itibari ile alan yazında ağır iş yatırımı, olumlu ve olumsuz olmak üzere iki başlıkta ele alınmaktadır (Nemteanu & Dabija, 2020). Ağır iş yatırımının olumlu türü, Snir ve Harpaz (2012) tarafından iş yoğunluğu ve Schaufeli (2016) tarafından işe adanma olarak tanımlanmaktadır. İşe adanma, çalışanların işlerine karşı olumlu duygu ve hislere sahip olmaları bu nedenle daha fazla performans ve çaba sarf etmelerini ifade etmektedir. İş yoğunluğu ise çalışanların belli bir işe ve amaca kanalizasyon olarak daha fazla performans sergilemesini ve bu sayede hedeflerini gerçekleştirmesini sağlamaktadır. Ölçüm sonucu ortaya çıkan %22,7'lik bir farklılıkta hedefli bir çalışma ile işin geneline karşı olan tutumun farklılığını ortaya koymaktadır.

Olumsuz ağır iş yatırımı türü olarak, Snir ve Harpaz (2012) tarafından zaman taahhüdü ve Schaufeli (2016) tarafından işkoliklik tanımlanmaktadır. Her iki kavramda uzun çalışma sürelerini ön plana çıkarırken işkoliklik önlenemez bir iç dürtüye dayanması sebebiyle zaman taahhüdünden ayrılmaktadır. Örneğin, kamuda memurların haftalık 40 saat çalışması gibi günümüzde birçok örgütte zaman taahhüdü uygulaması bulunmaktadır. Japonya’da fazla çalışmaya örnek oluşturan Karoshi kurbanları normalde yılda 3000-3500 saat çalışmakta ve haftanın 14 saati ve yedi günü çalışanlara da rastlamak mümkün olmaktadır (Inchi, 2021). İşkolikliğin olumsuz davranış süreci ile zaman taahhüdünün belirginliği arasındaki durum elde edilen sonuçtaki %51,3'lük önemli farklılığı açıklamaktadır. İşkolikliğin ağırlıklı olarak yetersiz uyku, iş-aile çatışması, psikosomatik belirtiler, iş stresi, tükenmişlik, iş ve yaşam tatmininin azalması, verimsiz iş davranışları ve düşük

iş performans iç içe olduğu düşünüldüğünde elde edilen sonucun gerçekliği ortaya çıkmaktadır (Schaufeli, 2016). İşkoliklerin kalp-damar hastalığına yakalanma riskinin sıradan tam zamanlı çalışanlara göre 3,70 kat daha yüksek olduğuna ilişkin veriler ile uzun saatler çalışan çalışanların, standart saatlerde çalışanlara göre felç geçirme riskinin daha yüksek olduğuna ilişkin göstergeler de söz konusu durumu açıklamaktadır (Snir vd., 2023).

Meta analiz karşılaştırması sonucu Snir ve Harpaz (2012) tarafından önerilen model ve ölçüm tekniğinin hem soru sayısı hem de daha olumlu sonuçlar ortaya koyması nedeniyle daha tercih edilebilir olduğu düşünülmektedir. Ağır iş yatırımını ele alan bu çalışmanın literatürdeki sınırlı kaynakları kullanması, bir eleştiri noktası oluşturmaktadır. Yeni yapılacak çalışmalarda bireysel, toplumsal, kültürel, finansal unsurların da dikkate alınarak ağır iş yatırımı literatürünün geliştirilmesi araştırmacılara önerilmektedir.

Kaynakça

- Astakhova, M., & Hogue, M. (2014). A heavy work investment typology: A biopsychosocial framework. *Journal of Managerial Psychology, 29*(1), 81-99. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2013-0140>
- Bocean, C. G. 1, Värzaru, A. A. 1, Bândoi, A. 1, & Sitnikov, C. S. 1 1 U. of C. (2020). *Transversal Analysis of Predictors, Mediators and Related Effects of Heavy Work Investment*. 973-992. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/S14/973>
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*, 358-368. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358>
- Čerović, S., Blešić, I., Tepavčević, J., Vukosav, S., Garača, V., & Bradić, M. (2020). The influence of heavy work investment on work outcomes in the hospitality industry in Serbia. *Amfiteatru Economic Journal, 22*(Special Issue No. 14), 1243-1264. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/S14/1243>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education, 6th ed* (ss. xviii, 638). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Dawson, D. V., Pihlstrom, B. L., & Blanchette, D. R. (2016). Understanding and evaluating meta-analysis. *The Journal of the American Dental Association, 147*(4), 264-270. <https://doi.org/10.1016/j.adaj.2015.10.023>
- Gaudiino, M., & Di Stefano, G. (2023). To detach or not to detach? The role of psychological detachment on the relationship between heavy work investment and well-being: A latent profile analysis. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues, 42*(8), 6667-6681. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01958-3>
- Higgins, J. P. T., & Thompson, S. G. (2002). Quantifying heterogeneity in a meta-analysis. *Statistics in Medicine, 21*(11), 1539-1558. <https://doi.org/10.1002/sim.1186>
- Inchi, L. (2021). *Heavy Work Investment (HWI) and its Effect on Health, Well-Being and Satisfaction of Workers—ProQuest* [University of Haifa]. <https://www.proquest.com/openview/ce3709df7d2a652cc54741c2d43f57ee/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Kaygin, E., Kavak, O., & Topcuoglu, E. (2023). Heavy work investment and its premises. *International Journal of Management Studies, 30*(1), 63-92. <https://doi.org/10.32890/ijms2023.30.1.3>
- Nemteanu, M.-S., & Dabija, D. C. (2020). The influence of heavy work investment on job satisfaction and turnover intention in Romania. *Amfiteatru Economic Journal, 22*(Special Issue No. 14), 993-1013. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/S14/993>
- Oates, W. E. (1971). *Confessions of a workaholic: The facts about work addiction*. World Publishing Company.
- Rabenu, E., Shkoler, O., Lebron, M. J., & Tabak, F. (2021). Heavy-work investment, job engagement, managerial role, person-organization value congruence, and burnout: A moderated-mediation analysis in USA and Israel. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues, 40*(10), 4825-4842. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00423-6>
- Schaufeli, W. B. (2016). Heavy work investment, personality and organizational climate. *Journal of Managerial Psychology, 31*(6), 1057-1073. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2015-0259>
- Shkoler, O., & Kimura, T. (2020). How Does Work Motivation Impact Employees' Investment at Work and Their Job Engagement? A Moderated-Moderation Perspective Through an International Lens. *Frontiers in Psychology, 11*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00038>
- Shkoler, O., Rabenu, E., Vasiliu, C., Sharoni, G., & Tziner, A. (2017). Organizing the confusion surrounding workaholism: New structure, measure, and validation. *Frontiers in Psychology, 8*, 1-15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01803>
- Snir, R., & Harpaz, I. (2009). Cross-Cultural Differences Concerning Heavy Work Investment. *Cross-Cultural Research, 43*(4), 309-319. <https://doi.org/10.1177/1069397109336988>
- Snir, R., & Harpaz, I. (2012). Beyond workaholism: Towards a general model of heavy work investment. *Human Resource Management Review, 22*(3), 232-243. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.011>
- Snir, R., Harpaz, I., Inchi, L., Segev, S., Yakir, M., Glick, N., & Segal, G. (2023). Heart breaking work: Subtypes of heavy work investment (HWI) and relative risk of cardiovascular disease. *North American Journal of Psychology, 25*(2), 325-340.
- Tabak, F., Tziner, A., Shkoler, O., & Rabenu, E. (2021). The Complexity of Heavy Work Investment (HWI): A Conceptual Integration and Review of Antecedents, Dimensions, and Outcomes. *Sustainability, 13*(14), Article 14. <https://doi.org/10.3390/su13147803>
- Tecau, A. S., Constantin, C. P., Lixandriou, R. C., Chitu, I. B., & Bratucu, G. (2020). Impact of the COVID-19 Crisis on Heavy Work Investment in Romania. *The AMFITEATRU ECONOMIC Journal, 22*(Special 14), 1049-1049.
- Tziner, A., Buzea, C., Rabenu, E., Shkoler, O., & Truța, C. (2019). Understanding the relationship between antecedents of Heavy Work Investment (HWI) and burnout. *Amfiteatru Economic Journal, 21*(50), 153-176. <https://doi.org/10.24818/EA/2019/50/153>



11 ÖRGÜTSEL
DAVRANIŞ
KONGRESİ

- Tziner, A., Shkoler, O., & Bat Zur, B.-E. (2019). Revisiting work engagement from a moderated-mediation vantage point. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35(3), 207-215. <https://doi.org/10.5093/jwop2019a22>
- Unibas-Markaida, I., & Iraurgi, I. (2022). Commercial videogames in stroke rehabilitation: Systematic review and meta-analysis. *Topics in Stroke Rehabilitation*, 29(8), 551-567. <https://doi.org/10.1080/10749357.2021.1943798>
- van Beek, I., W. Taris, T., B. Schaufeli, W., & Brenninkmeijer, V. (2014). Heavy work investment: Its motivational make-up and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 46-62. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2013-0166>



Stresli Çalışma Yaşamı mı, Esnaf Psikolojisi mi Daha Esnek? Kuyumculuk Sektöründe Nitel Bir Araştırma

Dr. Serap DEMİRLER
demirlers@yahoo.com

Özet

İnsanlarla birebir etkileşim gerektiren çeşitli meslek gruplarında çalışan stresinin daha yüksek olması muhtemeldir. Çalışan etkileşiminin yüksek olduğu söz konusu mesleklerden biri de kuyumculuktur. Kuyumculuk mesleği, sektörün yapısından kaynaklanan çeşitli nedenlerle oldukça dinamik bir yapıdadır. Sektörünün dinamik gündemini belirleyen unsurların başında müşteri talep/beklentileri ve çeşitli finansal etkenler gelmektedir. Çalışanların da dinamik kalmasını gerektiren durum, beraberinde stresi getirmektedir. Stresli çalışma yaşamı karşısında çalışanların söz konusu stresi nasıl yönettikleri, psikolojik açıdan ne kadar esnek olabildikleri önemlidir. Çalışmanın temel amacı, kuyumculuk sektörü çalışanlarında stres ve psikolojik esneklik ilişkisini araştırmaktır. Çalışmada 12 sektör çalışanıyla yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş ve veriler içerik analizi tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre çalışanlar için strese neden olan temel faktörler müşteriler, fiyatlar ve sektörün özelliklerinden kaynaklanan konulardır. Ayrıca, yaşanan stresin çalışanlarda çeşitli sağlık sorunlarına neden olduğu ve çeşitli stratejilerle stresin yönetildiği görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Psikolojik Esneklik, Stres, Kuyumculuk, Nitel Araştırma

1. Giriş

Kuyumculuk, ekonomik ve sosyal birçok unsurdan etkilendiği için çeşitli stres kaynaklarını meslek içerisinde barındırmaktadır. Sektörün temel dinamizmini değişen altın fiyatları, belirsiz piyasa koşulları ve müşteriler belirlemektedir. Sektörün, sürekli değişen ve ekonomik ya da sosyal birçok unsurdan etkilenen esnek yapısı, çalışanların çeşitli sorunlar yaşamasına neden olmaktadır. Çalışma yaşamının dinamizmi karşısında çalışanlar çeşitli sağlık sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bunların başında modern toplumların en bilinen rahatsızlığı olarak stres gelmektedir. Değişen koşullara uyum sağlayarak çalışma yaşamında var olmaya devam etme gerekliliği, çalışanlarda stresi tetikleyen temel unsurlardan biridir. Stres, kişinin çevresinden kaynaklanan ve doğrudan bir hastalık nedeni olmamasına rağmen kişilerde fiziksel ve psikolojik çeşitli hastalıklara neden olan ruhsal bir gerginlik olarak tanımlanmaktadır (Demir, 2018: 398). Stres, başka insanlarla ilişkilerini ve kişilerin verimliliklerini etkileyen, zamanla gelişen ve çevreden etkilenen bir olgudur (Erentürk, 2020: 2063). Stresi, modern toplumların bir hastalığı olarak nitelenmek mümkündür. Stresin çalışma yaşamındaki etkilerini azaltmak/yönetmek için çeşitli stratejiler geliştirilmektedir. Stresle baş etmenin en etkin yolunun, kişinin kendisiyle olan iletişimini sürdürmek olduğu ifade edilmektedir. Genel anlamda çalışma yaşamında stresi yönetmenin temelinde yatan, oluşan ya da oluşması muhtemel çeşitli gerginliklerin kaçınılabilir ya da kontrol edilebilir olmasını sağlamaktır (Demir, 2018: 405). Stresle baş etmek için faydalı olan yönetsel araçlardan biri psikolojik esnekliktir.

Psikolojik esneklik, sürekli değişen yaşam koşullarına rağmen, kişinin sahip olduğu yaşam değerlerini sürdürme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu değerleri korurken, kişinin zihinsel sağlığını koruması amaçlanmaktadır. Kavramın Kabul ve Adanmışlık Terapisiyle (ACT) literatüre kazandırıldığı ifade edilmektedir (Tasa ve Mutlu, 2022: 43). ACT, kişilerin yaşadıkları olumsuz duygulardan kaçmaması, yaşadıkları olumsuzlukları anormal olarak görmemesi, onlarla savaşmak yerine olduğu gibi kabul etmesi üzerinedir. Buna göre psikolojik esnekliğin altı noktası vardır. Bunlar; şimdiki an ile temas, kabul, değerler, bilişsel ayırışma, adanmış eylem ve bağlam olarak kendiliktir. Kabul, etrafımızdaki olayları değiştirmeye çalışmadan farkındalıkla kabullenmektir. Şimdiki anda olmak, geçmişe takılıp kalmadan anın farkında olmaktır. Bilişsel ayırışma, kişi düşüncelerin dilin ürünü olduğunu bilip düşüncelerin hayatını kontrol etmesini engellemesini ifade etmektedir. Bağlam olarak kendilik, kişinin kendisini, duygularını ve düşüncelerini farkına varması ve yönetebilmesidir. Değerler ise kişinin yaşam amacıyla tarif edilmektedir. Nasıl bir insan olmayı arzuladığı, hayatın anlamı ve nasıl bir yaşama sahip olmak istediğiyle kişinin değerleriyle temellenmektedir. Kişi değerlerine uygun bir yaşam tarzını benimsemektedir (Aslan ve Türk, 2022: 123-124).

Psikolojik esneklik, kişinin sahip olduğu duygularını ve düşüncelerini tam olarak benimseyerek, yaşadığı deneyimleri kontrol etme ve faydasız eylemlerden kaçınma anlamına gelmektedir (Yıldırım vd., 2024: 3). Böylece psikolojik esneklik, stresin neden olabileceği fiziksel ve psikolojik rahatsızlıkların en aza indirilmesini kolaylaştıracaktır. Psikolojik esnekliğin olumlu ve olumsuz mental sağlık ile ilişkili olduğu; stresin zihinsel sağlık ve refah üzerindeki olumsuz etkisini azalttığı ifade edilmektedir (Sebastiao ve Dias Dino, 2024: 2). Kuyumculuk mesleği açısından ise sektör çalışanlarının psikolojik esneklik dereceleri ne kadar yüksekse, iş yerinde yaşanan stresi kontrol altında tutmaları o kadar kolaylaşacak ve performanslarının sürdürülebilirliği artacaktır. Psikolojik esneklik, kişinin olumsuz içsel deneyimlerine rağmen anı yaşama, duruma ve kişisel değerlere dayalı davranma yeteneğidir. Böylece, sektör içerisinde değişen anlık durumlar ve beklentiler karşısında sektör çalışanlarının sağlıklı kalmaları desteklenecektir (Yıldırım vd., 2024: 3).

Çalışmanın temel amacı, piyasalardaki düzenlemeler, altın fiyatları ve müşteri beklentilerinden etkilenen kuyumculuk sektörü çalışanlarında stres ve psikolojik esneklik ilişkisini incelemektir. Sektörde strese sokan etkenler, stresin sonuçları ve psikolojik esnekliğin 6 noktası bağlamında stresle baş etme yöntemleri araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini Manisa'nın Şehzadeler ilçesindeki tarihi kuyumcular çarşısı esnafı oluşturmaktadır. Fenomoloji araştırma deseniyle tasarlanan araştırmada 12 kişiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İlgili literatür incelediğinde, kuyumculuk sektörü çalışanlarının bireysel anlamda girdi ve çıktılarını odaklanan araştırmaların çok az sayıda olduğu görülmektedir. Örneğin, kuyumculuk sektörü çalışanlarında stres düzeyinin performans üzerindeki etkisinin incelendiği bir tez çalışmasına rastlanmıştır (Kırmızısaç, 2019). Sektörle ilgili yapılan çalışmaların diğer çalışmaların maliyetler, muhasebe,

tedarikçi ilişkileri ve işin zanaat kısmıyla ilgili olduğu görülmektedir. Araştırmanın bu açıdan alana katkı sunması amaçlanmaktadır. Ayrıca, araştırma bulgularına göre çalışma yaşamında stresin en yoğun olduğu sektörlerden biri kuyumculuktur. Çalışanların stres yönetimi konusunda zorluk yaşadığı ve stresin çalışanlarda fiziksel ve psikolojik çeşitli olumsuz çıktıları olduğu görülmüştür. Psikolojik esneklik bakımından ise çalışanların çeşitli motivasyon kaynaklarına dayandıkları ifade edilmiştir.

2. Araştırma Metodolojisi

2.1. Araştırmanın Amacı ve Soruları

Araştırmanın temel amacı, Manisa Şehzadeler ilçesinde bulunan kuyumcular çarşısında esnaflık yapan çalışanların stres ve psikolojik esneklik dereceleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Söz konusu araştırmada katılımcıların stres kaynakları, stresle mücadele etme stratejileri ve stresle mücadelede psikolojik esnekliğin rolü araştırılmıştır. Amaç doğrultusunda ilgili literatür taranarak araştırma temaları ve soruları belirlenmiştir. Katılımcılara 3 temel soru yöneltilmiş ve sondalarla konu irdelenmiştir. Katılımcılara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

- Sizi en çok strese sokan faktörler nelerdir?
- Stresli durumlarla nasıl mücadele ediyorsunuz?
- İş sırasında canınızı sıkan bir durumla karşılaştığımızda ne yapıyorsunuz?

2.2. Araştırma Yöntemi ve Örneklemi

Araştırma fenomoloji araştırma deseninde nitel yöntem kullanılarak tasarlanmıştır. Fenomoloji, bir anlam arayışıdır. Araştırma nesnesinin özünü anlamaya çalışmak esastır (Merriam, 2018: 23). Manisa'nın Şehzadeler ilçesindeki kuyumcular çarşısı esnafından en az 5 yıl çalışma deneyimine sahip 12 kişi ile yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çarşı yoğunluğundan kaynaklı, görüşmeler ortalama 20 dakika sürmüş ve talep edildiği üzere görüşmeler not tutularak kaydedilmiştir. Verilerin analizinde içerik analizi, betimsel analiz ve frekans analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırma Ağustos 2024 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12 şeklinde kodlanmıştır. Katılımcılara yönelik çeşitli demografik veriler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların demografik özellikleri (N= 12)

Katılımcı	Cinsiyet (Kadın/Erkek)	Yaş	Deneyim (Yıl)	Pozisyon (İşveren/Çalışan)
K1	Erkek	25	7 yıl	Çalışan
K2	Erkek	30	8 yıl	Çalışan
K3	Erkek	40	14 yıl	Çalışan
K4	Erkek	35	19 yıl	İşveren
K5	Erkek	59	8 yıl	İşveren
K6	Erkek	40	15 yıl	İşveren
K7	Kadın	36	11 yıl	Çalışan
K8	Erkek	43	15 yıl	İşveren
K9	Erkek	54	30 yıl	İşveren
K10	Kadın	45	15 yıl	Çalışan
K11	Erkek	37	26 yıl	İşveren
K12	Erkek	33	10 yıl	İşveren

Çalışmaya katılan 12 kişiden 5'i işletmenin maaşlı çalışanı, 7'si işletme sahibidir. Ancak sektörde işverenler de maaşlı çalışanlar gibi aktif şekilde satış faaliyetinde bulunmaktadır.

2.3. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmaya çalışılmıştır. Bunun için görüşmeler ilgili işletmelerde gerçekleştirilmiş ve katılımcılara değerlendirmeleri teyit ettirilmiştir. Çalışma için mümkün olduğunca fazla kişiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Görüşmede çeşitli sondalar yardımıyla daha fazla veriye ulaşılmaya çalışılmış ve tarafsız kalınmıştır. Çalışmanın güvenilirliğini arttırmak için en az 5 yıldır sektörde bulunan kişiler tercih edilmiş ve benzer yanıtlar alınana kadar farklı katılımcılara ulaşılmıştır. Görüşmelerde ses kaydı istenilmediği için not tutulmuştur.

3. Bulgular

Bir tanımına göre nitel bir araştırma, "...gözlemciyi dünyanın tam ortasına koyan yerleşik bir aktivitedir." (Merriam, 2018: 13). Araştırmayı tasarlarken yapılan gözlemlere göre sektörün temel özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür: İşverenlerin birer çalışan gibi satış yapması, herkesin kendi müşteri portföyünün olması, gelen bir kısım müşterinin illa ki işletme sahibini görmek istemesi ve onun sözüne inanması, bazı müşterilerin yüksek sadakatli olması, uzun yıllardır faaliyette bulunan işletmelerde sadakatin bir miras gibi diğer kuşaklara aktarılması, bazı insanların güvenebilecekleri bir kuyumcu ihtiyacı olduğu; bir grup müşterinin, örneğin 5 lira gibi az miktarda rakamlar için onlarca kuyumcu gezmesi ya da sadık olduğu kuyumcudan vazgeçebilmesinin mümkün olması, kuyumcunun günün her saatinde ulaşılabilir olmasının istenmesi, günün herhangi bir saatinde alışveriş yapılmayacağı halde sektör çalışanlarına soru sorma haklarının olduğu düşüncesi, veresiye altın alma talebinin çokluğu ve çarşıda para istemeyi meslek haline getirmiş bir grubun kabullenilmesidir. Kuyumculuk sektörüne ait bir iş ekosisteminin belirli bir bölgede ve uzun yıllardır süregelmesi, sektörün kendisine özgü bir esnaf ve çarşı kültürü yarattığı görülmektedir.

3.1. Strese Neden Olan Faktörler

Araştırma veri setindeki 12 kişiyle yapılan görüşmelerde, sektör çalışanlarında strese neden olan en önemli iki tema müşteriler ve altın fiyatları olarak belirlenmiştir. Tablo 2’de, görüşmeler sonucu ortaya çıkan temalar ve çeşitli stres faktörleri görülmektedir.

Tablo 2. Çalışanlarda strese neden olan faktörler

Temalar	Stres Faktörleri ve Katılımcılar
Müşteriler	Müşteri tutumu (Gergin, vefasız, kibirli, güvensiz, anlayışsız, nezaketsiz, yalan söyleyen vs.) (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12) Ucuz alıp, pahalı satmak istenmesi (K1, K2, K6, K7, K8, K9, K11, K12) Müşteriyi kaybetme korkusu (K1, K2, K3, K5, K6, K9, K11, K12) İnsani değerlerin/maneviyatın bozulması (K6, K10, K11, K12)
Fiyatlar	Altın fiyatlarının sürekli değişmesi (K1, K2, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12) Diğer esnaf/Rekabet (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K9, K10, K11, K12) Fiyat birliğinin olmaması (K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12) Veresiye istenmesi/Borç istenmesi (K6, K11, K12) Alım gücünün düşmesi (K12)
Sektörün özellikleri / Düzenlemeler	Uzun çalışma saatleri ve tatilin az olması (K1, K2, K3, K4, K5, K7, K9, K10) Gelecek kaygısı (K2, K3, K10) İş yükünün fazla olması (K2, K4, K6, K7, K11) Hukuki düzenlemeler (örn. Enflasyon muhasebesi) (K4, K9, K11, K12) Siparişin gecikmesi/Müşteriye mahcubiyet (K5) Çalışma arkadaşları (K11)

Katılımcılar en fazla stres kaynağı olarak müşterilerin tutumlarını ifade etmektedir. Özellikle değişen altın fiyatları karşısında müşterinin tutumu ve yaşadıkları güven sorunu sıklıkla ifade edilmiştir. Aşağıda bazı katılımcıların konuya ilişkin görüşleri yer almaktadır.

“Müşteri güvenmiyor. Bize dolandırıcı, yalancı muamelesi yapıyor.” (K2) “Gergin müşteriler, 5 lira daha ucuz diye başka yere giden müşteriler, özel ilgi isteyen müşteriler. Vefasız müşteriler. Sen burada onun kahrını çekersin ama o 5 lira için başka yere gider.”(K1) “Müşteriyle güven sorunu üzücü. ‘Bu sahte değil, değil mi?’ sorusu mesela. Bazı müşteriler duyguları sömürüyor. Veresiye isteyenler, sonra vereceğim diyenler. Babam olsa veresiye verirdi deyip babamı kullanıyorlar mesela.” (K6) “İşin püf noktası güven. Biz güven satıyoruz. Patronun güveni de önemli. Kaç milyon malı bırakıp gidiyor, bazen günlerce gelmiyor.” (K7) “İnsanların kuyumculara güvenini kaybetmesi. Bence bunda meslekte deneyimi olmadan dükkân açanların etkisi var. Mesleğin saygınlığı azaldı. Mesleği çok bozdular. Eline çeyrek parası alan dükkânı satın alacak sanıyor. Hukuki düzenlemelerin olmaması, herkesin dükkân açma hakkı olması çok kötü. Belli şartlar koyarak dükkân açmaya izin verilmeli. Mesleği bozdular. Müşterilerin tavırları. Müşterilerin kibirli, saygısız, vefasız olmaları. 5 lira için senden vazgeçmeleri, sana güvenmemeleri.” (K12)

Katılımcıların vurguladığı konulardan biri de, her daim güler yüzlü olmak zorunda olmalarıdır. Bunun onlarda duygusal bir çaba gerektirdiği görülmüştür. Katılımcılar işin sektörün temel özelliklerinden biri güler yüzlü esnaf olma zorunluluğudur. Başarının müşteriye güler yüz göstermekle paralel olduğuna inanılmaktadır.

Strese neden olan temalar açısından işveren ve çalışanlar arasında farklılık olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılan 12 kişiden 7’si işletme sahibidir. Bu kişiler için ‘bağlantı’ diye ifade edilen, yani satılan altının yerine koyulması karlılık için elzem bir konudur. Çalışanların ise daha fazla karlılık gibi bir durumlarının olmadığı görülmüştür. Onlar için müşteriyle etkileşimde buldukları süreç daha fazla stres sebebidir. Çünkü haftalık/aylık kazançları belirli olduğundan kar/zarar durumuyla ilgilenmemekte ve işyerindeki birçok stres unsuru mesai saatinin bitimiyle son bulmaktadır.

3.2. Stresin Sonuçları

Katılımcıların fikir birliğinde olduğu konulardan bir diğeri de, stresin birçok hastalığın tetikleyicisi olduğuna inanmalarıdır. Çeşitli boyutlarda olmak üzere, katılımcıların fiziksel ve mental çeşitli problemler yaşadıkları görülmüştür. Bunların bir kısmı akut, bir kısmı kronik problemler halinde baş göstermektedir. Örneğin mide rahatsızlıkları, baş ve boyun ağrısı, varis, bel ve bacak ağrısı, çeşitli bağırsak problemleri, gözde sıvı birikmesi gibi birçok fiziksel hastalık yanında; uyku problemleri, sessizlik ihtiyacı, sigara bağımlılığında artış, rahatlamak için alkol alma, beyin sürekli işlerle meşgul olması gibi çeşitli mental sorunların yaşandığı ifade edilmiştir. Gün bittikten sonra herhangi bir yüksek sese tahammülsüzlük gösterme, iş dışında da işle meşgul olma zorunluluğu hissetme gibi çeşitli zihinsel yorgunluklar yaşandığı görülmüştür. Bunun yanında, çalışanların telefon numaraları, isteyen her müşteriye bulunmaktadır. Bu durum telefonlarının sürekli çalmasına, sürekli mesajla iletişim kurulmasına ve günün herhangi bir saatinde ulaşılabilir olmalarına neden olmaktadır. Ayrıca, müşteri herhangi bir soru sormak için istediği zaman çalışana ulaşamadığında kendisinde eleştiri yapma hakkı bulunmaktadır. Bu tarz müşterilerin hoş tutulmaya çalışılmasının ciddi derecede psikolojik esneklik gerektirdiği görülmüştür.

3.3. Stresle Mücadele Etme Stratejileri

Katılımcıların hemen hemen hepsi, stresli bir durum yaşadıklarında sabrettiklerini ifade etmişlerdir. Her bir katılımcı için sabır nedeni çeşitlilik göstermektedir. Araştırma bulgularına göre katılımcıların stresle baş etmek için temel stratejisi sabır göstermektir. Aşağıda bazı katılımcıların konuya ilişkin görüşlerine yer verilmiştir.

“Sakin kalmaya çalışıyorum. Bu işte sabırlı olmak şart. Müşteri memnuniyeti, müşteriyi hoş tutmak zorundasın.” (K5) “Ben sabrederim. Ben işimi seviyorum. Benim gelecek planlarım, hayallerim var. İşim neyi gerektiriyorsa yaparım. Çok sıkılısam da, müşteri saygısızlık, terbiyesizlik yapmadığı sürece tepki göstermem, tepkimi belli etmem. Sıkılısam da işimi yapmaya devam ederim. Beni en çok motive eden şey işimi sevmem ve planlarım olması. Benim belli değerlerim, inançlarım ve planlarım var. Ben bu yüzden stresi kafama takmam.”(K12)

Katılımcılar sabır gösterme nedenlerini ve nasıl sabır gösterdiklerini çeşitli şekillerde ifade etmişlerdir. Araştırma bulgularına göre çalışanların stresli bir durumla karşılaştıklarında uyguladıkları stratejiler çeşitli temalar altında tablo 3’te görülmektedir.

Tablo 3. Çalışanların stresle baş etme stratejileri

Temalar	Uruslar ve Katılımcılar
İş tutkusunu	İşini sevmek (K4, K5, K6, K7, K11, K12)
Değerler (Aile bağları/Miras/ İnanç vs.)	Aile işletmesi olması (K1, K6, K10,) Rızık Allah veriyor/Helal-haram (K4, K6, K12) Adaletli olmak (K4, K6, K12) Hedeflerin olması (K11, K12)
Kendine zaman ayırma / Kendini önemseme	Spor yapmak (K1, K10) Müşterinin gelip geçici olduğunu bilmek (K1, K3, K4, K7, K8, K9) Ortamdan uzaklaşmak (K1, K3, K5, K6, K7, K9, K10) Sigara içmek/Alkol almak (K2, K3, K7, K8, K11) Müşteriye tepkini belli etmek (Nazikçe kovalamak vb.) (K2, K4, K5, K11) Kendine alan yaratmak (K1, K2, K3, K5, K8, K9, K10)
Destek alma	Ekip üyelerinden destek alma (K1, K3, K4, K6, K7, K9, K10)
Mecburiyet	İşletme sürdürülebilirliği/Para kazanma gerekliliği (K1, K2, K3, K6, K10, K11) Alışkanlık olması (K1, K2, K3, K7, K10)

Aşağıda stresle baş etme konusunda bazı katılımcı görüşleri yer almaktadır.

“Ben stresle baş etmekte zorlanıyorum. Çok sigara içiyorum. Stresi aileme yansıtmamaya çalışıyorum. Kendi kendime söylenip kızıyorum rahathıyorum. Stresle uyuyarak mücadele ediyorum. Ben duygularımı bastırıyorum. Hiçbir şey yokmuş gibi davranıyorum. Çalıştığın için mecbursun sonuçta.” (K2) “Ben personel olduğumu unutmam. İş burada bırakıyorum. Çok zorda kalırsam ortamdan uzaklaşıyorum.” (K7) “Sabır gösteriyoruz. Kafamı dağıtmak zorundayım. Sorumluluklarım var, mecburiyetlerim var, oğlum var. Alışyorsun. Zaten sabretmeme lüksüm yok. Gemiyi götürmek zorundayım. Kendimi alan yaratmaya çalışıyorum.” (K10) “Ben işimi seviyorum. Benim gelecek planlarım, hayallerim var. İşim neyi gerektiriyorsa yaparım. Çok sıkılısam da, müşteri saygısızlık, terbiyesizlik yapmadığı sürece tepki göstermem, tepkimi belli etmem. Sıkılısam da işimi yapmaya devam ederim. Beni en çok motive eden şey işimi sevmem ve planlarım olması. Benim belli değerlerim, inançlarım ve planlarım var.” (K12)

4. Sonuç

Araştırmada, tarihi Manisa kuyumcular çarşısı esnafının stres ve psikolojik esneklik ilişkisi ele alınmıştır. Sektörün dinamik yapısından kaynaklanan stres faktörleri ve katılımcıların bu stresi yönetebilmek için psikolojik esneklik dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için çarşı esnafından 12 kişiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiş ve verilere içerik analizi, betimsel analiz ve frekans analizi teknikleri uygulanmıştır. İçerik analizi sonucu çeşitli temalara ulaşılmıştır.

İlk olarak araştırmada, esnafı strese sokan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Analiz sonucunda 3 ana tema ortaya çıkmıştır. Bunlar müşteriler, fiyatlar ve sektörün özellikleri/çeşitli hukuki düzenlemelerdir. Strese sokan faktörlerde ‘müşteriler’ vurgusu fazladır. Alışverişe gelen müşterilerin daha anlayışlı ve nazik olması gerektiği ifade edilmektedir. Bunun yanında, sektörde güven konusunun önemli olduğu vurgusu yapılmıştır. Bu da yanında müşteri sadakatini getirmektedir. Katılımcı görüşlerinden yola çıkarak, söz konusu sadakatın karşılıklılık ilkesine dayandığı görülmüştür. Müşteri, alışveriş yapmayı sürdürdüğü kuyumcunun kazancından çok az miktarlar bile olsa düşürmemeli ve onu diğer esnafına değiştirmemelidir. Sadakatın temelinde yatan duygu budur. Müşteri sadakati karşısında esnafında o müşteriye özel bir değer vermektedir. Bunun yanında diğer çarşı esnafıyla rekabet ve rekabeti arttıran fiyatlar temel stres faktörü olarak ifade edilmiştir.

Stresin birçok sağlık problemini beraberinde getirdiği ifade edilmiştir. Bunların başında baş ve boyun ağrısı, çeşitli mide ve bağırsak sorunları, bacak ağrısı ve varis sorunları gelmektedir. Yaşanılan her türlü strese rağmen katılımcıları işin sürdürülebilirliği için motive eden çeşitli unsurlar olduğu ve bunun için stratejiler geliştirdikleri görülmüştür. Örneğin katılımcının işini ya da kazancını seviyor olması, yaşanılan stresin sonuçlarını göz ardı etmeyi ya da stratejiler geliştirmeyi kolaylaştırmaktadır. Yaşanılan stresin mesleğin doğasından kaynaklandığının kabullenilmesi, stresi yönetmeyi kolaylaştıran bir diğer unsurdur.

Katılımcıların psikolojik esnekliğini belirleyen, stresle başa çıkma stratejileri ve yaşanılan stresi nasıl yönettikleridir. Bunun için katılımcıların çeşitli stratejiler geliştirdikleri görülmüştür. Örneğin bunlar arasında en fazla tercih edilenler, sabır göstermek, ortamdan uzaklaşmak ve sigara içmektir. Bunun yanında, bazı katılımcıların sahip oldukları değerlere sarılarak stresi yönettikleri görülmüştür. Psikolojik esnekliğin 6 noktasına göre, bazı katılımcıların değerlerine, bazılarının yaşam amacına, bazılarının sabrederek anda kalmaya ve kabule, bazı katılımcıların kendilerine zaman ayırarak kendilik

bağlamında mücadele ettiği görülmüştür. Bazı katılımcılar yaşadıkları stres faktörlerinin geçici olduğunu farkındadır. Sonuç olarak katılımcılar psikolojik esnekliğin 6 noktasında çeşitli stratejiler geliştirerek psikolojik esnekliklerini korumaktadır. Özetle, araştırma sonuçlarına göre kuyumculuk sektöründe stres konusunun ciddi bir sorun teşkil etmektedir. Bunun yanında, mesleğin sürdürülebilirliği için katılımcıların psikolojik esnekliklerini yüksek tutacak çeşitli stratejiler geliştirdikleri görülmüştür.

Kaynakça

- Aslan, Ş. & Türk, F. (2022). Bilişsel Esneklik ve Psikolojik Esneklik Kavramlarının Karşılaştırılması. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 14(1), 119-130. doi:10.18863/pgy.917360
- Demir, S. (2018). Stres ve Stres Yönetimi, İçinde *Örgütsel Davranış Odaklı Yönetimsel Yaklaşımlar*, Edt. Enver Aydoğan (Ss: 397-410), Gazi Kitabevi: Ankara.
- Erentürk, M. K. (2020). Çalışma yaşamında iş stresi ve iş stresinin yönetilmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(56), 2062-2067. <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.196>
- Kırmızısaç, E. (2019). *Türk Kuyumculuk Sektöründe Strese Neden Olan Etmenlerin Kuyumcuların Performansı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Mersin İlinde Faaliyette Bulunan Kuyumcular Üzerine Nitel Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, (Çev. S. Turan), 3. Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Sebastiao, R. & Dias Dino, N. (2024). Stress and mental health: The role of emotional schemas and psychological flexibility in the context of COVID-19. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 32(6), 100736. DOI:10.1016/j.jcbs.2024.100736.
- Tasa, H. & Mutlu, S. (2022). Psikolojik Esneklik, Kişilerarası Reddedilme Duyarlılığı ve Yaşam Doyumunu Arasındaki İlişki. *Aydın İnsan ve Toplum Dergisi*, 8(1), 41-68.
- Yıldırım M., Dilekçi Ü., & Manap A. (2024). Mediating roles of meaning in life and psychological flexibility in the relationships between occupational stress and job satisfaction, job performance, and psychological distress in teachers. *Frontiers. Psychology*. 15:1349726. doi: 10.3389/fpsyg.2024.1349726

Etik ve Liderlik

Etik Liderliğin Özgeci Davranış Üzerindeki Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü

Dr. Öğr. Üyesi Aynur TAŞ KAYA

Hakkari Üniversitesi, aynurtas@hakkari.edu.tr

Özet

Bu çalışmada; yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik tarzı, lider-üye (yönetici-ast) etkileşimi ve ast konumunda çalışanların sergiledikleri özgeci davranış arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın veri seti; Türkiye’deki bir kamu kurumu genel müdürlüğünün merkez teşkilatında çalışan mühendis unvanına sahip personelden elde edilen 276 anketten oluşmaktadır. Araştırmanın veri girişi ve analizlerinde “SPSS 24” ve “AMOS 24” istatistiksel paket programları kullanılmıştır. Bu çalışmada; “bütün bir yapıda doğrulayıcı faktör”, “iç tutarlılık”, “birleşik güvenilirlik”, “birleşim geçerliliği”, “Pearson korelasyon”, “birinci/ikinci yapısal eşitlik modellemesi (YEM)” ve “interaktif ortamda Sobel testi” analizleri yapılmıştır. Çalışmaya katılanlar bakımından analiz sonuçlarına göre; yöneticilerin etik liderlik tarzı lider-üye etkileşiminin kalitesini, lider-üye etkileşiminin kalitesi de çalışanların özgeci davranışını anlamlı ve pozitif bir şekilde doğrudan etkilemektedir. Ayrıca yöneticilerin etik liderlik tarzı çalışanların özgeci davranışını hem doğrudan hem de lider-üye etkileşiminin kalitesi üzerinden dolaylı olarak anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Başka bir deyişle, çalışma kapsamında kurulan mekanizmada; “lider-üye etkileşimi” kısmi aracı değişken rolüne sahiptir.

Anahtar Kelimeler: Etik Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi (LÜE), Özgeci Davranış, Sosyal Değişim Kuramı, LÜE Teorisi

1. Giriş

İş dünyasında yaşanan yolsuzluk olayları (örn.: 2001 yılındaki Enron skandalı) ve bu olayların beraberinde getirdiği iflaslar örgütsel davranış alanı bağlamında yöneticinin sergilediği etik liderlik tarzına dair çalışmaların önemini artırmıştır (Brown vd., 2005). Literatürdeki çalışmalarda (Sawitri vd., 2021; Yang vd., 2016); yöneticinin etik liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) arasındaki ilişkide LÜE’nin aracılık etkisi tespit edilmiştir. Bu çalışmada; diğer çalışmalardan farklı olarak ÖVD’nin temel boyutuna yani özgeci davranışa (Organ, 1988) odaklanılmaktadır. Bu çalışmanın amacı; yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik tarzının ast konumunda çalışanların sergiledikleri özgeci davranış üzerindeki etkisinde LÜE kalitesinin aracılık rolünü araştırmaktır.

Literatürde; yöneticinin etik liderlik tarzı (Bedi vd., 2016), kaliteli LÜE (Dulebohn vd., 2012) ve özgeci davranış (Schnake ve Dumler, 2003) örgüte katkı sağlayan unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Çalışma kapsamında; “yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik tarzının yönetici-ast etkileşiminin kalitesi üzerindeki iyileştirici etkisi sayesinde ast konumundaki çalışanların özgeci davranış düzeyini yükseltmek suretiyle örgüte katkı sağlamak mümkün müdür?” sorusuna cevap aranmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Etik Liderlik

Liderlik; karanlık ve aydınlık (pozitif) liderlik olmak üzere ikiye ayrılabilir. Karanlık liderlik (örn.: sahte dönüşümcü liderlik) bireye ve örgüte zarar verirken, aydınlık liderlik (örn.: ruhsal, otantik, hizmetkâr, gerçek dönüşümcü ve etik liderlik) bireye ve örgüte katkı sağlamaktadır (Husted, 2008; Özkara, 2022: 1253). Aydınlık liderlik tarzlarının tamamının temelinde etik değer ve davranışlar yatmaktadır (Özkara, 2019: 28-29).

Etik liderlik; “bireysel davranış ve bireyler arası ilişkiler yoluyla normalara uygun davranışın gösterilmesi ve bu davranışın takipçilere iki yönlü iletişim, destekleme ve karar verme süreçleri ile sergilenmesi” olarak tanımlanabilir (Brown vd., 2005: 120). Literatürde; etik liderliğin tek (örn.: Brown vd., 2005) ve çok boyutlu (örn.: Kalshoven vd., 2011) ölçekleri bulunmaktadır. Etik liderlik ölçekleri içerisinde Brown ve diğerlerinin (2005) geliştirdikleri ölçek; örgütsel davranış alanyazında en çok öne çıkan ölçektir. Bu ölçekte etik liderliğin işlevsel tanımı; liderin özellikleriyle değil, davranışlarıyla yapılmaktadır. Bedi ve diğerlerinin (2016: 526) yaptıkları meta analizinin sonuçlarına göre; yöneticinin sergilediği etik liderlik tarzı çalışanların iş stresini ve işten ayrılma niyetini azaltırken, iş tatminini ve performansını ise yükseltmektedir. Bu sonuçlar; etik liderlik tarzının aydınlık liderlik kavramının tanımıyla uyumlu bir şekilde örgüte katkı sağladığını istatistiksel olarak ortaya koymaktadır.

Literatürde; etik liderliğin ele alındığı konular arasında özgeci davranış ve LÜE de yer almaktadır.

2.2. Özgeci Davranış

Yazında disiplinlerarası bir kavram olan özgeciliğe; diğerkamalık, elseverlik ve alturizm de denilmektedir. Örgütsel davranış alanyazında, özgeciliğin; ÖVD ekseninde ya da ahlaki kod ve kişilik özelliği gibi bu eksenin dışında ele alındığı çalışmalar yer almaktadır (Özkara vd., 2022: 368-369). Bu çalışma çerçevesinde; özgecilik kavramı, ÖVD ekseninde onun bir alt boyutu olarak değerlendirilmektedir.

ÖVD temelde; bireye ve örgüte yönelik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Williams ve Anderson, 1991). Organ (1988)’e göre ÖVD; özgecilik, nezaket, centilmenlik, yüksek görev bilinci ve sivil erdem olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Özgecilik; “örgüte ilişkin görevlerde ya da sorunlarda, örgüt üyelerine karşılık beklemeden yardımcı olmaya yönelik gönüllü davranışlar” şeklinde tanımlanabilir (Organ, 1988: 8). Özgecilik; bireysel düzeydeki ekstra-rol davranışlarını kapsamasına rağmen, sonuçta bundan örgüt yarar sağlamaktadır (Schnake ve Dumler, 2003). İşte tam da bu noktada özgeci davranışın öncülleri örgütler için önem kazanmaktadır. Literatürde; algılanan yönetici desteği, yöneticinin politik yetisi ve liderlik tarzı gibi

değişkenler çalışanların sergiledikleri özgeci davranışın öncülleri arasında gösterilmektedir (Özkara vd., 2022: 369-370). Özgeci davranışın sergilenmesinde özgeci kişilik özelliği dolayısıyla genetik faktörler etkili (Hoffman, 1981) olsa da bu davranış geliştirilebilir niteliktedir (Avcı vd., 2013).

2.3. Etik Liderlik ve Özgeci Davranış

Literatürdeki ampirik çalışmalara (örn.: Kacmar vd., 2013; Wu vd., 2022) göre; yöneticinin sergilediği etik liderlik tarzı çalışanların özgeci davranışını anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir.

2.4. Lider-Üye Etkileşimi

LÜE Teorisi; lider (yönetici) ve izleyicileri (astları) arasındaki ikili ilişkilerin yani etkileşimin kalitesini analiz eder. Etkileşimin kalite düzeyi; her iki tarafın özelliklerine, tutum ve davranışlarına bağlıdır. Ayrıca iki tarafın da algısı üzerinden belirlenebilmektedir (Özkara vd., 2019: 105). Bu çalışma çerçevesinde; yönetici-ast etkileşiminin kalite düzeyi astların algıları üzerinden hesaplanmaktadır.

LÜE Teorisi; Sosyal Değişim Kuramı ile bağlantılıdır. Şöyle ki; karşılıklık ilkesi temelinde bireyler arasındaki olumlu ve faydalı eylemler taraflar arasında zorunluluk hissi yaratarak yüksek kalitede değiş-tokuş ilişkisinin oluşmasını sağlamakta ve böylece karşılıklı ilişkinin yani etkileşimin kalitesi artmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998; Settoon vd., 1996).

Literatür taramasında; Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen dört boyutlu LÜE ölçeğinin en fazla kullanılan ölçek olduğu görülmektedir. Liden ve Maslyn (1998: 50-65)'e göre; LÜE'nin boyutları şu şekilde açıklanabilmektedir:

- Etki: İki tarafın iş ya da mesleki değerlerden bağımsız olarak birbirlerine karşı hissettikleri duygusal yakınlık derecesidir.
- Sadakat: İki tarafın birbirlerine ne derece sadık olduklarını ortaya koyar.
- Katkı: İki tarafın ortak amaç doğrultusunda sebat etmesini ifade eder.
- Mesleki Saygı: İki tarafın yaptıkları iş bağlamında, örgüt içinde ve dışında sahip oldukları üne ilişkin bir algıdır.

Kaliteli LÜE; örgüte katkı sağlamaktadır. Şöyle ki: Dulebohn ve diğerlerinin (2012: 1732, 1735) yaptıkları meta analizinin sonuçlarına göre, LÜE'nin kalitesindeki artış; örgütsel bağlılığı ve astların iş performansını yükseltmekte, işten ayrılma niyetini ise azaltmaktadır. Ayrıca araştırmacıların analiz sonuçları incelendiğinde; yöneticinin liderlik tarzının LÜE kalitesinin bir öncülü, LÜE kalitesinin ise çalışan davranışlarının bir belirleyicisi olduğu görülmektedir.

2.5. Etik Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi

Literatürdeki ampirik çalışmalara (örn.: Karabey ve Aliogullari, 2018; Qian vd., 2017) göre; yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik tarzı yönetici-ast etkileşiminin kalitesini anlamlı ve pozitif bir şekilde yordamaktadır.

2.6. Lider-Üye Etkileşimi ve Özgeci Davranış

Loi ve diğerlerinin (2011) araştırma sonuçlarına göre; yönetici-ast etkileşiminin kalitesi çalışanların sergiledikleri özgeci davranışını anlamlı ve pozitif bir şekilde yordamaktadır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Nicel bir araştırmanın gerçekleştirildiği bu çalışmada; 6 Mayıs 2024-24 Mayıs 2024 tarihleri arasında kapalı zarf usulü ile anketler dağıtılarak toplanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezi

Tüm bu bilgiler ışığında Şekil 1'de görüldüğü üzere çalışmanın araştırma modeli kurulmuş ve hipotezi geliştirilmiştir:



Şekil 1. Araştırma modeli

Hipotez: Yöneticilerin sergiledikleri etik liderlik tarzının ast konumunda çalışanların sergiledikleri özgeci davranış üzerindeki etkisinde LÜE kalitesi aracı değişken rolüne sahiptir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni; Türkiye'deki bir kamu kurumu genel müdürlüğünün merkez teşkilatında çalışan mühendis unvanına sahip 440 personelden oluşmaktadır. Örneklem seçilmeyerek, evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket dağıtılan 398 çalışanın 338'i geri dönüş yapmıştır. Geri dönüş oranı yaklaşık % 85'tir. Anketlerin, sadece 276'sı düzgün bir şekilde doldurulmuştur. Veri seti büyüklüğü ön analizlerden sonra kesinleşmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında; yöneticinin sergilediği etik liderlik tarzı düzeyini ölçmek için Brown ve diğerlerinin (2005) geliştirdikleri, Tuna ve diğerlerinin (2012) Türkçe'ye uyarladıkları 10 maddelik ölçek, LÜE kalitesini ölçmek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen, Baş ve diğerlerinin (2010) Türkçe'ye uyarladıkları her biri 3'er maddelik etki, sadakat, katkı ve mesleki saygı olmak üzere dört boyuttan oluşan toplam 12 maddelik ölçek, çalışanların sergiledikleri özgeci davranış düzeyini ölçmek için ise Gürel'in (2012) geliştirdiği "ÖVD" ölçeğinin içerisindeki 5 maddelik "özgeci davranış" alt-ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekler; ast konumundaki çalışanlar tarafından 5'li Likert tipi ölçme düzeyinde puanlanmıştır. Ankette cinsiyet sorusu da vardır.

4. Bulgular

4.1. Ön Analizler

Anket formundaki ölçeklerde ters kodlu madde bulunmamaktadır. Veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması amacıyla Tabachnick ve Fidell (2013) tarafından önerilen dört aşamalı yöntem kullanılmıştır. Ölçek maddelerine ait basıklık ve çarpıklık değerlerinden ($\pm 1,5$) hareketle verinin normal dağıldığı kabul edilmiştir. Ön analizler sonucunda hiçbir katılımcı analizden çıkarılmamıştır. Böylece araştırmanın veri seti büyüklüğü 276 olarak kesinleşmiştir. Araştırma evreninin yaklaşık % 63'üne yani neredeyse üçte ikisine ulaşılmıştır. Çalışma kapsamında ulaşılan bu oran yeterli görülmüş ve veri setinin evreni temsil eder nitelikte olduğu varsayılmıştır. Araştırmanın veri setini oluşturan katılımcıların 56'sı kadın, 220'si ise erkektir.

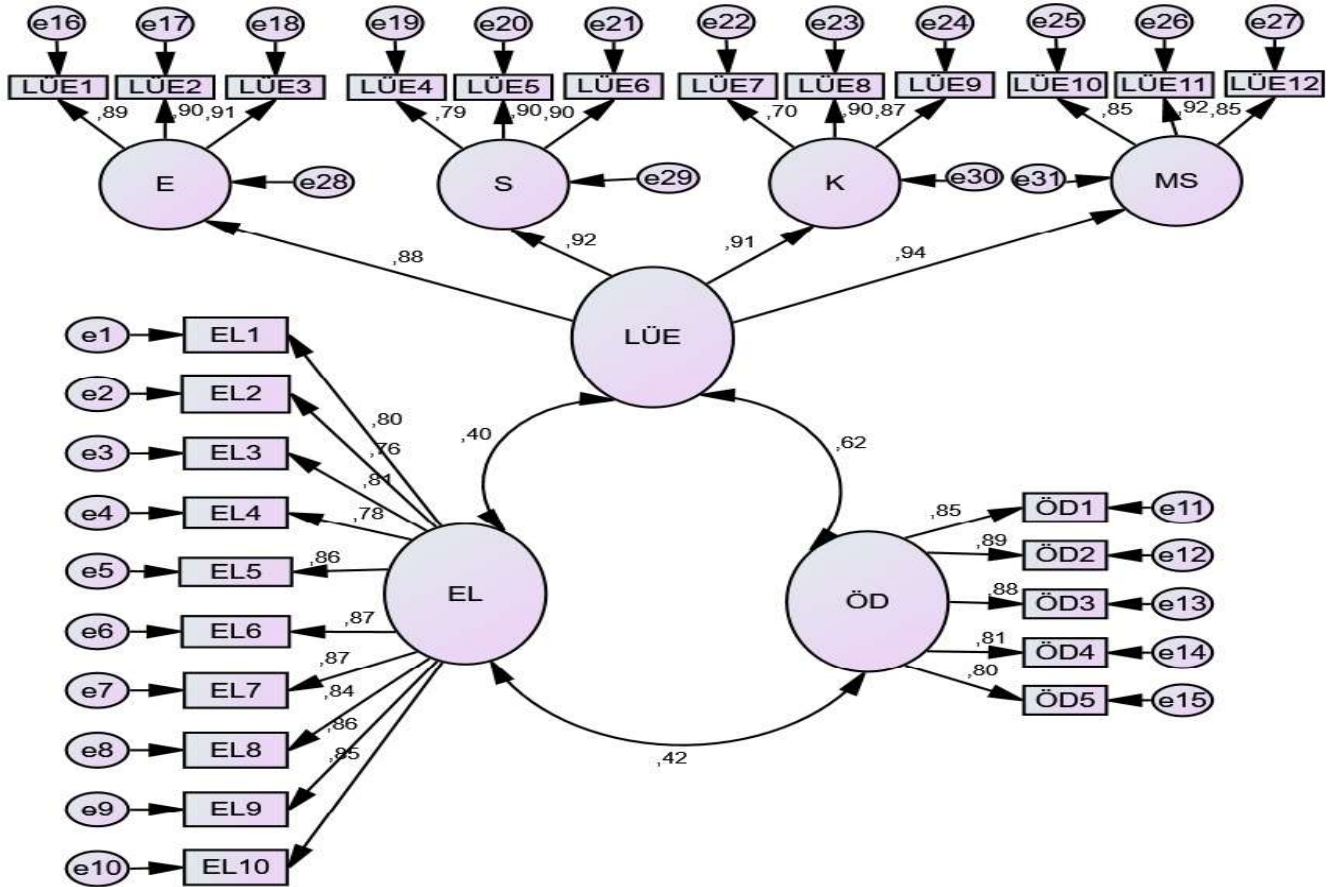
4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Bütün bir yapıda DFA sonuçlarına göre; araştırma modelindeki tüm ölçek maddeleri anlamlıdır ($p < 0,001$). Ayrıca Şekil 2'ye göre, en küçük faktör yükü değeri (0,70); literatürdeki "0,40"lık kritik değerden (Hair vd., 2014) yüksektir. Tablo 1'e göre; araştırma modelinin tüm uyum indeks değerleri yeterli düzeydedir. Bu durumda; modelin yapı geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 1. Uyum indeks değerleri

Uyum İndeksleri	CMIN/DF	TLI	CFI	RMSEA	GFI	RMR
*Eşik Değerler	≤ 5	$\geq 0,90$	$\geq 0,95$	$\leq 0,08$	$\geq 0,85$	$\leq 0,08$
Modelin Değerleri	1,976	0,950	0,955	0,060	0,857	0,068

*Meydan ve Şeşen, 2011



Notlar: Okların üzerindeki değerler standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır. Kısaltmalar: EL: Etik Liderlik, LÜE: Lider-Üye Etkileşimi, E: Etki, S: Sadakat, K: Katkı, MS: Mesleki Saygı, ÖD: Özgeci Davranış

Şekil 2. DFA

4.4. Geçerlilik, Güvenilirlik ve Korelasyon Analizleri

Tablo 2'ye göre; "AVE>0,50; CR>0,70; CR>AVE" (Gürbüz, 2019) olduğu için değişkenlerin birleşim geçerliliği sağlanmıştır. Ayrıca değişkenlere ait en küçük Cronbach alfa (α) değeri (0,86); literatürdeki "0,70"lık kritik değerden (Hair vd., 2014) yüksektir. O halde; araştırma kapsamındaki tüm ölçekler güvenilirlerdir. Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre; EL ile ÖD ($r=0,39$), EL ile LÜE ($r=0,36$) ve LÜE ile ÖD ($r=0,57$) arasında "0,01" önem seviyesinde pozitif yönlü ilişkiler vardır.

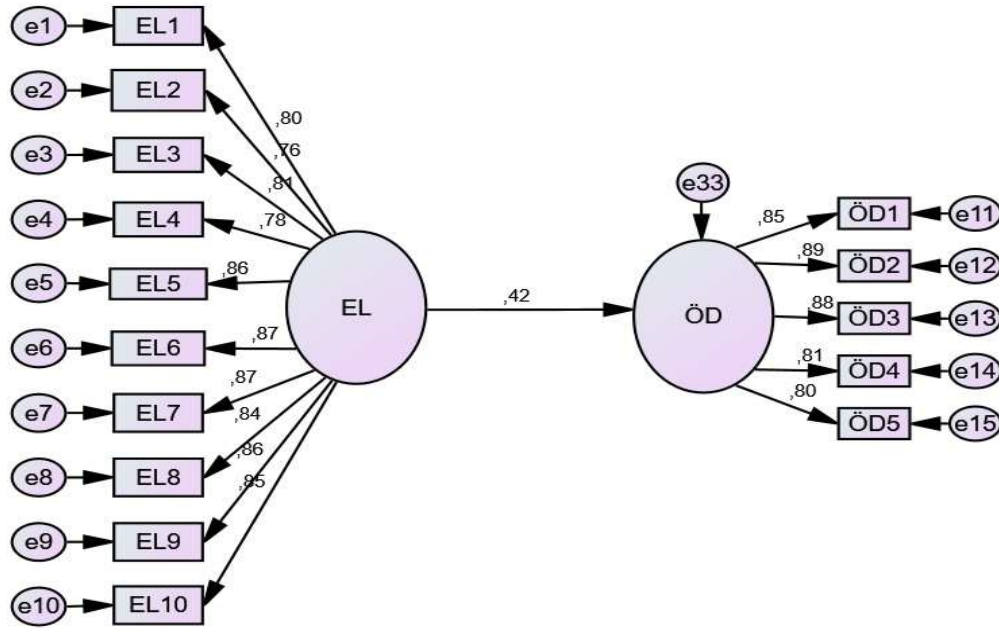
Tablo 2. Geçerlilik, güvenilirlik ve korelasyon analizi sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Cinsiyet	1							
2. EL	0,06	1						
3. LÜE	-0,02	0,36**	1					
4. E	-0,05	0,20**	0,90**	1				
5. S	-0,03	0,38**	0,89**	0,72**	1			
6. K	0,02	0,40**	0,88**	0,71**	0,77**	1		
7. MS	-0,03	0,31**	0,92**	0,80**	0,75**	0,74**	1	
8. ÖD	0,02	0,39**	0,57**	0,49**	0,51**	0,48**	0,56**	1
Ortalama	-	3,70	3,29	3,23	3,38	3,33	3,22	3,68
Standart Sapma	-	0,96	0,98	1,17	1,02	1,02	1,15	0,88
(α)	-	0,95	0,95	0,92	0,89	0,86	0,90	0,92
(CR)	-	0,95	0,97	0,92	0,89	0,86	0,90	0,92
(AVE)	-	0,69	0,75	0,81	0,74	0,69	0,76	0,71

Notlar: ** $p<0,01$; Kısaltmalar (bknz. Şekil 2), α : Cronbach Alfa, CR: Birleşik Güvenilirlik, AVE: Ortalama Açıklanan Varyans

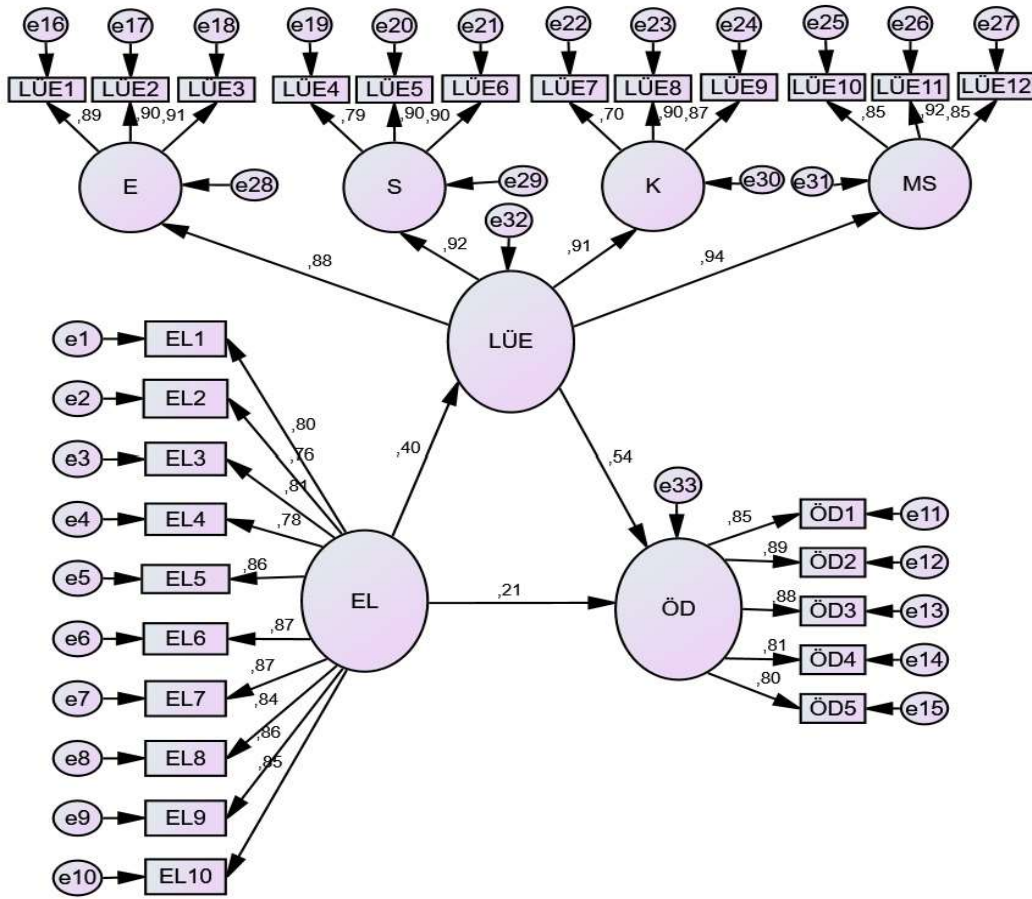
4.4. Araştırma Hipotezi Testi

Bu çalışmada; aracılık modeli dört koşullu yöntemle (Baron ve Kenny, 1986) test edilmektedir. Birinci YEM uyum indeks değerleri [$\chi^2/sd=2,198$; $TLI=0,965$; $CFI=0,970$; $RMSEA=0,066$; $GFI=0,914$; $RMR=0,041$] Tablo 1'deki eşik değerlerle karşılaştırıldığında, yeterli düzeydedir. Ayrıca Şekil 3'e göre; EL, ÖD üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta=0,42$; $p<0,001$). Böylece birinci koşul sağlanmıştır (bknz. Şekil 5).



Not: Kısaltmalar (bknz. Şekil 2)

Şekil 3. Birinci YEM

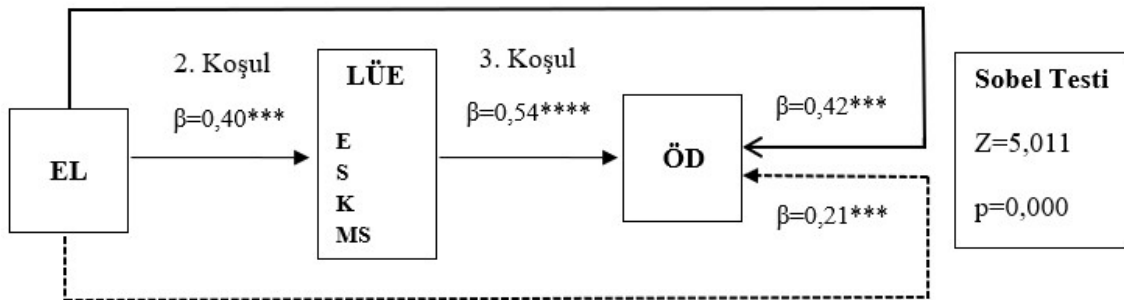


Not: Kısaltmalar (bknz. Şekil 2)

Şekil 4. İkinci YEM

İkinci YEM uyum indeks değerleri [$\chi^2/sd=1,976$; $TLI=0,950$; $CFI=0,955$; $RMSEA=0,060$; $GFI=0,857$; $RMR=0,068$] Tablo 1'deki eşik değerlerle karşılaştırıldığında, yeterli düzeydedir. Ayrıca Şekil 4'e göre; EL, LÜE kalitesi ($\beta=0,40$; $p<0,001$), LÜE kalitesi ise ÖD ($\beta=0,54$; $p<0,001$) üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahiptir. Böylece ikinci ve üçüncü koşul sağlanmıştır. EL, ÖD değişkenini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir ($\beta=0,21$; $p<0,001$). Ancak bu dolaylı etki ($\beta=0,21$) birinci modeldeki direkt etkiden ($\beta=0,42$) daha düşüktür. Böylece dördüncü koşul da sağlanmıştır. Düşen etkinin hâlâ anlamlı olması; LÜE kalitesinin kısmi aracılık rolüne işaret etmektedir. Sobel testi (Preacher ve Leonardelli, 2010) sonucuna ($z=5,011$; $p<0,001$) göre; aracılık etkisi anlamlıdır (bknz. Şekil 5). Dolayısıyla araştırma hipotezi desteklenmiştir.

1. Koşul (Doğrudan Etki)



4. Koşul (Dolaylı Etki)

Notlar: *** $p<0,001$; Kısaltmalar (bknz. Şekil 2)

Şekil 5. Hipotez testi sonuçlarının özeti

5. Sonuç ve Tartışma

Literatür taramasında; çalışmanın araştırma modeline benzer bir modeli test eden çalışmalara (Sawitri vd., 2021; Yang vd., 2016) rastlanmıştır. Fakat aynı modeli inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum; çalışmayı orijinal kılmaktadır.

Bu çalışmanın etik liderlik ve özgeci davranış (Kacmar vd., 2013; Wu vd., 2022), etik liderlik ve LÜE (Karabey ve Aliogullari, 2018; Qian vd., 2017), LÜE ve özgeci davranış (Loi vd., 2011) arasındaki ilişkilere ait araştırma sonuçları literatürdeki ampirik çalışmalarla uyumludur. Çalışmanın araştırma modeli; LÜE Teorisi'ne (Graen ve Uhl-Bien, 1995) ve Karşılıklılık

Normu'nu (Gouldner, 1960) esas alan Sosyal Değişim Kuramı'na (Blau, 1964) dayanmaktadır. Çalışmanın araştırma sonuçları modeldeki değişkenlerin işlevsel tanımlarından hareketle şu şekilde açıklanabilir: Ast konumunda çalışanların bir üst yöneticilerinin etik değerlere bağlı olduklarına, etik davranışlar sergilediklerine ve çalışanlara önem verdiklerine dair algısının güçlenmesi sayesinde yönetici-ast arasındaki karşılıklı ilişki kalitesi yükselmektedir ve böylece çalışanlar herhangi bir zorunlulukları olmamasına rağmen çalıştıkları örgüte ilişkin görevlerde ya da sorunlarda karşılık beklemeden sadece örgüte katkı sağlamak amacıyla iş arkadaşlarına yönelik yardımcı olma davranışını daha fazla sergilemektedirler.

Tüm bu bilgiler ışığında, çalışma çerçevesinde kurulan mekanizma sayesinde çalışanların özgeci davranış düzeyini yükseltmek suretiyle örgüte katkı sağlamanın mümkün olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Etik liderlik bu mekanizmada anahtar role sahiptir. Çünkü araştırma sonuçlarına göre; etik liderlik çalışanların özgeci davranışını hem doğrudan hem de LÜE üzerinden etkilemektedir. Buradan hareketle örgütlerin yöneticileri etik değerlere bağlı kişilerden seçmesi ve mevcut yöneticilere bu değerleri aşılacak yönetici geliştirme programları uygulaması önerilebilir.

Çalışmanın en önemli kısıtı; çalışanların sergiledikleri özgeci davranışa ilişkin soruları bizzat kendilerinin değerlendirmesi olarak görülebilir. Ayrıca çalışmanın veri setindeki erkek sayısı ilgili mühendisliğin doğası gereği kadın sayısından çok daha fazladır. Mühendisler üzerinde test edilen mevcut model; fedakarca davranışların önem arz ettiği hemşirelik, öğretmenlik ve polislik gibi meslek grupları üzerinde de test edilebilir. Mevcut modele; çalışanların özgeci kişilik özelliği ikinci dereceden bağımsız değişken olarak eklenmek suretiyle düzenleyici-aracılık modeli kurulabilir.

Kaynakça

- Avcı, D., Aydın, D., & Özbaşaran, F. (2013). Hemşirelik öğrencilerinde empati-özgecilik ilişkisi ve özgeci davranışların bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, 2(2), 108-113.
- 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Baş, T., Keskin, N., & Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçe'de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Academic Review*, 10(3), 1013-1039.
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, 139, 517-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- 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. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile yapısal eşitlik modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürel, H. (2012). Kurumsal sorumluluk-örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde bireysel sorumluluğun aracı rolü ve çalışanların kurumsal sorumluluk anlayışı ile örgütle özdeşleşmenin şartlı etkileri (Doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Harlow: Pearson.
- Hoffman, M. L. (1981). Is altruism part of human nature?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(1), 121-137. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.40.1.121>
- Husted, C. L. (2008). *Systematic differentiation between dark and light leaders: Is a corporate criminal profile possible? (Doctoral thesis)*. Capella University, Minnesota.
- Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Harris, K. J., & Tepper, B. J. (2013). Ethical leadership and subordinate outcomes: The mediating role of organizational politics and the moderating role of political skill. *Journal of Business Ethics*, 115(1), 33-44. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1373-8>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51-69. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.007>
- Karabey, C. N., & Aliogullari, Z. D. (2018). The impact of ethical leadership on member's creativity and career success: The mediating role of leader-member exchange. *Research Journal of Business and Management (RJBM)*, 5(3), 202-211. <http://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.944>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43-72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Loi, R., Ngo, H. Y., Zhang, L., & Lau, V. P. (2011). The interaction between leader-member exchange and perceived job security in predicting employee altruism and work performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(4), 669-685. <https://doi.org/10.1348/096317910X510468>
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi: Amos uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrom*. Lexington: Lexington Book.

- Özkara, Z. U. (2019). Örgütlerde otantik liderlik ve politik yeti: Hemşireler üzerinde bir araştırma. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özkara, Z. U. (2022). Ruhsal liderlik: Literatür taraması ve içerik analizi. Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 57(2), 1249-1280. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.22.06.1869>
- Özkara, Z. U., Taş, A., & Aydın, B. (2019). Algılanan yönetici desteği ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi. OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 12(18. ÜİK Özel Sayısı), 101-137. <https://doi.org/10.26466/opus.584036>
- Özkara, Z. U., Taş, A., & Aydın, B. (2022). Algılanan kurumsal sosyal sorumluluğun özgeci davranış üzerindeki etkisi: Olumlu duygu durumunun aracılık rolü. Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 8(2), 364-386. <https://doi.org/10.30855/gjeb.2022.8.2.011>
- Preacher, K. J., & Leonardelli, G. J. (2010). Calculation for the Sobel test: An interactive calculation tool for mediation tests. Erişim adresi: <http://www.quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, Erişim tarihi: 10.08.2024.
- Qian, J., Wang, B., Han, Z., & Song, B. (2017). Ethical leadership, leader-member exchange and feedback seeking: A double-moderated mediation model of emotional intelligence and work-unit structure. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01174>
- Sawitri, H. S. R., Suyono, J., Istiqomah, S., & Sunaryo, S. (2021). Linking leaders' political skill and ethical leadership to organizational citizenship behavior: The roles of self-efficacy, respect, and leader-member exchange. *International Journal of Business*, 26(4), 70-89.
- Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 283-301. <https://doi.org/10.1348/096317903769647184>
- 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. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2406773>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston: Pearson.
- Tuna, M., Bircan, H., & Yeşiltaş, M. (2012). Etik Liderlik Ölçeği'nin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Antalya örneği. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(2), 143-155.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wu, Y., Fu, Q., Akbar, S., Samad, S., Comite, U., Bucurean, M., & Badulescu, A. (2022). Reducing healthcare employees' burnout through ethical leadership: The role of altruism and motivation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(20), 1-17. <https://doi.org/10.3390/ijerph192013102>
- Yang, C., Ding, C. G., & Lo, K. W. (2016). Ethical leadership and multidimensional organizational citizenship behaviors: The mediating effects of self-efficacy, respect, and leader-member exchange. *Group & Organization Management*, 41(3), 343-374. <https://doi.org/10.1177/1059601115594973>

Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Gücü: Ulusal Yazına Meta-Analitik Bir Yaklaşım

Doç. Dr. Hilmiye TÜRESİN

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, hilmiye.turesin@cbu.edu.tr

Hüseyin ÇELİK

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, celikhuseyin051@gmail.com

Doç. Dr. Lale ORAL ATAÇ

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, lale.oral@cbu.edu.tr

Özet

Bu araştırmanın amacı, ulusal yazında çok sayıda araştırmaya konu olmakla birlikte, net bir görünüm arz etmeyen, etik liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisini meta-analiz yöntemiyle incelemektir. Böylece, mevcut araştırmaların sonuçlarını bir araya getirerek, bu iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü net bir şekilde ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda YÖK Tez, Dergipark, Google Akademik, Web of Science, EBSCO Host, Ulakbim TR Dizin gibi platformlarda yapılan tarama sonucu tespit edilen 27 araştırmanın korelasyon değerleri analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonucunda değişkenler arasında pozitif yönlü ve güçlü bir korelasyon ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma, ulusal literatürdeki bulguları bir araya getirerek etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin güç derecesini daha geniş bir perspektifte ortaya koyması ve böylece bu ilişkinin Türkiye bağlamındaki spesifik görünümünü sağlamlaştırması bakımından önemlidir. **Anahtar kelimeler:** Örgütsel Bağlılık, Etik Liderlik, Meta-Analiz

1. Giriş

Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ulusal yazında incelenmektedir. Türkiye örneğinde çeşitli meslek grupları üzerinde yapılan araştırmalar birbirinden farklı sonuçlar sunmaktadır. Bu araştırmaların bazılarında kavramların alt boyutları arasındaki ilişkiler araştırılırken bazılarında ise değişkenlerin bir bütün olarak genel ortalamaları karşılaştırılmaktadır. Yine bazı araştırmalar daha güçlü, bazıları ise daha zayıf ilişkilere işaret etmektedir. Büyük çoğunluğu değişkenler arasında pozitif yönlü korelasyonlar tespit etse de boyutla arasında negatif yönlü korelasyonlara da rastlanmaktadır (Bozcan & Yalçınkaya, 2018; Esmer, 2013). Dolayısıyla, mevcut hali ile ulusal örneklem bağlamında etik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin karmaşık bir görünüm arz ettiği söylenebilir. Bu karmaşıklık, söz konusu iki kavram arasındaki ilişkinin daha geniş bir perspektiften, kapsamlı bir şekilde incelenmesini gerektirmektedir.

Bu çalışma, ulusal örnekleme yapılan nicel araştırmalar bağlamında etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi meta-analiz yöntemiyle incelemeyi amaçlamaktadır. Böylece, mevcut araştırmaların sonuçlarını bir araya getirerek, bu iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü net bir şekilde ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, ulusal örnekleme konu edinen ve doğrudan alandan toplanan verilere dayalı tüm araştırma sonuçları bir araya getirilmiş ve büyük bir veri seti üzerinden sonuçlara ulaşılmıştır. Meta-analiz, bireysel çalışmaların metodolojik sınırlamalarını dengeleyerek daha güvenilir sonuçlar ortaya koymakta; bu da yalnızca bireysel bir çalışma yerine meta-analiz gibi toplu analizlerin teorik çerçeveye katkısını artırmaktadır. Bu araştırma, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, ulusal alanda yapılan araştırmaların bulgularını sentezlemek sureti ile geniş bir örnekleme dayanarak ortaya koyması bakımından önemlidir. Diğer bir ifade ile tekil araştırmalara kıyasla daha aydınlatıcı sonuçlara ulaşması dolayısıyla meta-analitik yaklaşıma sahip bu araştırmanın önem arz ettiği söylenebilir. Zira hem alandaki araştırmacılar hem de sahadaki uygulayıcılar açısından söz konusu kavramlar arasındaki ilişkiye dair netlik sağlaması bu araştırmanın güçlü yönünü oluşturmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Liderlik stilleri ile örgüt çalışanlarının işe ve kuruma yönelik tutumları arasındaki ilişki, örgütsel davranış literatüründe üzerinde en fazla araştırma yapılan alanlardan biridir. Bunun temel nedeni, farklı liderlik stillerinin örgütsel sonuçlar üzerinde farklı etkiler yaratmasıdır (Yukl, 2016). Bu hususta üzerinde sıklıkla durulan konulardan biri de örgüt etkinliğinin en önemli bileşenlerden biri olarak kabul edilen örgütsel bağlılık olgusudur. Şöyle ki yöneticilerin sergilediği liderlik biçimi aracılığıyla astlarına sağladığı motivasyon ve destek, onların örgütsel bağlılığı ile yakından ilişkili kabul edilir (Meyer & Allen, 1997).

Örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştıkları kuruma yönelik hissettikleri psikolojik bağlılık ve sadakat biçiminde tanımlanabilir. Bu kavram, çalışanların örgütün hedeflerine, değerlerine ve başarılarına olan bağlılıklarını ve örgütte kalma isteklerini ifade eder. Konu literatürde çeşitli yaklaşımlar ve modellerle ele alınmıştır (Becker, 1960; Morrow, 1983; Mowday et al., 1979; O'Reilly & Chatman, 1986). Bununla birlikte, literatürde en geniş kabul gören yaklaşıma göre örgütsel bağlılık; çalışanların örgütte kalmaya devam etmek için istek duyması, bu yönde bir ihtiyaç hissetmesi veya bunu bir yükümlülük olarak tahayyül etmesi biçiminde üç temel boyuttan oluşmaktadır. Örgüt ile birey arasındaki bağın duygusal olarak kurulması duygusal bağlılığı, bireyin örgüte bağlılığını rasyonel bir şekilde değerlendirmesi devam bağlılığını ve bireyin örgüte bağlılığını devam ettirmeye yönelik zorunluluk hissetmesi normatif bağlılığı işaret etmektedir (Meyer & Allen, 1991).

Örgütsel bağlılığın hem bireysel hem de örgütsel başarı ile yakın ilişkili bir fenomen olduğu literatürde uzun zamandır kabul görmektedir. Öyle ki örgütsel bağlılığın kurumun performansını artırdığı (Mathieu & Zajac, 1990), çalışanların işlerinden daha yüksek tatmin duyması ile ilişkili olduğu (Mowday et al., 1979), bağlılığı yüksek çalışanların örgütte daha uzun süre kalma eğiliminde oldukları ve işten ayrılma oranlarının düşük olduğu (Porter et al., 1974), yine bu çalışanların iş yerinde gönüllü olarak ekstra görevler üstlenme eğiliminde oldukları (Organ & Ryan, 1995), yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergileyen çalışanların işlerinde daha yüksek performans gösterdikleri ve örgütsel hedeflere daha fazla katkıda buldukları

(Meyer & Allen, 1991) bilinmektedir. Sonuçlarının önemine istinaden örgütsel bağlılık konusu hem araştırmacılar hem de yöneticilik mesleğini icra edenler tarafından yüksek düzeyde ilgi görmektedir. Yine bu nedendir ki çalışanların örgütsel bağlılığını yükseltmeye etkisi olabilecek değişkenler de benzer şekilde mercek altındadır.

Yukarıda değinildiği gibi örgütsel bağlılıkla ilişkili olabilecek temel örgütsel değişkenlerden biri yöneticilerin benimsediği liderlik stildir. Liderlik stilleri, çalışanların örgütlerine karşı duydukları bağlılık seviyesini doğrudan etkileyebilir. Bu bağlamda mevcut literatür bize oldukça zengin bir yelpaze sunmaktadır. Literatürün sunduğu olanaklar bağlamında öne çıkan liderlik stillerinden biri de etik liderliktir. Etik liderlik, liderlerin davranış ve kararlarında ahlaki ilkeleri ön planda tutarak hareket etmelerini ve bu tutumu çalışanlarına örnek olarak göstermelerini ifade eder. Bu liderlik tarzı, dürüstlük, adalet, şeffaflık ve çalışanların refahını gözetme gibi değerlere dayalıdır (Brown et al., 2005; Kalshoven et al., 2011; Yukl, 2016). Alanda yapılan araştırmalar, astları ile bu değerlere dayalı bir etkileşim içerisinde olan bir liderin varlığının örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir (Brown et al., 2005; Neubert et al., 2009; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). Bu bağlamda araştırmanın sorusu, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide genel etki büyüklüğü nedir? olarak belirlenmiştir.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada meta-analiz yöntemi kullanılmıştır. Meta-analiz, literatürde mevcut nicel araştırmaların bulgularından yararlanmak ve bunları sentezlemek sureti ile sonuçlara ulaşan bir yöntemdir (Glass, 1976). Bu yöntem vasıtası ile tekil araştırmaların örneklemeleri bir araya getirilmekte ve değişkenler, oldukça büyük örneklemeler üzerinden analiz edilmektedir. Meta-analiz sonucunda elde edilen etki büyüklükleri, değişkenler arasındaki ilişkilerin gücü konusunda fikir vermektedir. Bu bağlamda, etki büyüklüğü 0,10 değerinden küçük ise çok zayıf, 0,11 ile 0,30 aralığında ise zayıf, 0,31 ile 0,50 aralığında ise orta, 0,51 ile 0,80 aralığında ise güçlü ve 0,81 değerinden büyük ise çok güçlü düzeydedir (Cohen et al., 2017). Bu araştırma verilerinin analizinde Jamovi İstatistik Paket Programı dahilinde bulunan MAJOR yazılımı kullanılmıştır. Analizde korelasyon katsayıları ve örneklem büyüklüklerinden faydalanılmıştır. Genel etkinin hesaplanmasında kullanılacak modelin seçiminde heterojenlik testi Q istatistiği kullanılmıştır. Bu istatistiğin anlamlı çıkması ($p < .05$) dağılımın heterojenliğine işaret etmiştir ve buna istinaden analizde rastgele etkiler modeli kullanılmıştır (Lipsey et al., 2001). Meta-analize dahil edilen araştırmaların yayın yanlılığı, Kendall's Tau değerinin hesaplanması sureti ile incelenmiştir. Bu değer anlamlı olmaması ($p > 0,05$) yayın yanlılığının bulunmadığını göstermektedir (Field & Gillett, 2010).

Tablo 1. Yayınlarla ilişkin betimsel istatistikler

	Frekans	Yüzde (%)
Yayın Yılı		
2011	1	4
2012	1	4
2013	2	7
2014	2	7
2015	3	11
2016	1	4
2017	1	4
2019	4	15
2020	3	11
2021	1	4
2022	4	15
2023	2	7
2024	2	7
Toplam	27	100
Çalışmaların Türü		
Makale	6	22
Tez	21	78
Toplam	27	100

Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere YÖK Tez, Dergipark, Google Akademik, Web of Science, EBSCO Host, Ulakbim TR Dizin platformlarında, herhangi bir yıl kısıtı olmadan, Türkçe ve İngilizce dillerinde araştırma yapılmıştır. Bu iki değişkeni bir arada ele alan çalışmalardan nicel veri seti içermeyen veya korelasyon değeri sunmayanlar çıkartılmak sureti ile elde edilen 27 çalışma bu araştırmanın veri setini oluşturmuştur. Veri setindeki yayınlara ilişkin betimsel istatistikler Tablo 1'de sunulmaktadır.

4. Bulgular

Yapılan heterojenlik testi sonucunda Q istatistiğinin anlamlı olduğu görülmüştür. Analiz modeli olarak seçilen rastgele etkiler modeline göre, genel etki büyüklüğü 0,478 ile 0,708 sınırları içerisinde 0,595 olarak hesaplanmıştır. Toplam etki büyüklüğünün %95 güven aralığı için hesaplanan alt ve üst sınırlarının sıfırı içermemesi ve p değerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu durumda, değişkenler arasındaki ilişki anlamlıdır. 0,595'lik etki büyüklüğü iki değişken arasında güçlü düzeyde pozitif bir korelasyon olduğuna işaret etmektedir. Etki büyüklüğü ve heterojenlik testi sonuçları Tablo 2'de özetlenmektedir.

Tablo 2. Etki büyüklüğü ve heterojenlik testi

Etki Büyüklüğü ve %95 Güven Aralığı					Heterojenlik Testi		
k	N	EB	Alt Sınır	Üst Sınır	Q Değeri	sd	p
27	14034	0,593	0,478	0,708	1195,097	26	<.001

k: analize dahil edilen araştırma sayısı, N: örneklem büyüklüğü, EB: etki büyüklüğü, sd: serbestlik derecesi, p: anlamlılık düzeyi

Yayın yanlılığı için yapılan sıra korelasyon testi sonucunda Kendall's Tau istatistiğinin anlamlı olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Yukarıda açıklandığı üzere bu bulgu, veri setine dahil edilen araştırmalarda yayın yanlılığı bulunmadığını göstermektedir. Tablo 3, yayın yanlılığı testi sonucunu özetlemektedir.

Tablo 3. Yayın yanlılığı testi sonuçları

Değişken	Kendall's Tau	p
Etik Liderlik ile Örgütsel Bağlılık	0,294	.0867

5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma, ulusal örneklemde yapılan nicel araştırma sonuçlarını sentezlemek sureti ile etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Bu doğrultuda 27 makale ve tez meta-analize tabi tutulmuştur. Analiz bulguları, iki değişken arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun anlamı, etik liderlik yaklaşımının görüldüğü iş yerlerinde, çalışanların kurumsal bağlılıklarının yüksek olduğunun görülmesi güçlü bir olasılıktır.

Etik liderler literatürde; doğru olanı yapma, adil davranış sergileme, astlarla ilişkilerinde adil davranma, dürüst ve sorumluluk sahibi niteliklere sahip olma ile karakterize edilen bir yönetim anlayışını temsil etmektedirler (Brown vd. 2005; Resick et al., 2006)). Bu yönetim anlayışı örgütte güçlü bir değerler sistemine dayalı bir güven ortamı inşa etmek, astlarda adalet algısı geliştirmek ve doyum sağlamalarına destek olmak sureti ile onları motive etmek gibi olumlu çıktılarla ilişkilendirilebilir. Bu koşulların örgütsel bağlılık ile bir arada görülmesi, örgütsel adalet teorisi ile de açıklanabilir. Nitekim yapılan araştırmalara göre etik liderler, örgüt içi süreçlerde ve kişiler arası ilişkilerde adil davranmak sureti ile çalışanların iş tatminini, performansını, örgütsel bağlılığını artırmaktadırlar (Colquitt et al., 2001).

Bu araştırma, etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi, ulusal alanda yapılan araştırmaların bulgularını sentezlemek sureti ile 14034 kişilik geniş bir örnekleme dayanarak ortaya koymasından önemlidir. Buna ek olarak, araştırmamız yöneticilere, etik liderlik prensiplerini benimseme ile astların örgüte ilişkin olumlu tutumları arasındaki pozitif yönlü ve güçlü ilişkiyi çarpıcı derecede geniş bir örnekleme göstermesi bakımından önemlidir.

Diğer yandan araştırmanın en önemli kısıtı, örgütsel bağlılık değişkenini tek boyutlu olarak ele almasıdır. Şöyle ki, örnekleme; örgütsel bağlılık ölçeği toplam değeri ile etik liderlik ölçeği toplam değeri arasındaki korelasyonlar dahil edilmiştir. Bilindiği gibi ülkemizde yaygın olarak kullanılan Meyer ve Allen yaklaşımına göre örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın, örneğin örgütsel bağlılığın yalnızca duygusal bağlılık boyutunu konu edinmesi durumunda, etik liderlik ile bağlılık arasında daha farklı bir ilişki olduğunu görmek de mümkün olabilirdi. Ancak bu araştırmanın örneklemini oluşturan araştırmaların sağladığı veriler, konuyu bu şekilde ele almamızı zorunlu kılmıştır.

Bu araştırmada etki büyüklüğünü hesaplamak için değişkenler arasındaki korelasyon değeri ve örneklem büyüklüğü kullanılmıştır. Etik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği halde ihtiyaç duyulan istatistiksel verilerin olmadığı yayınlar araştırmaya dahil edilmemiştir. Seçilen araştırmaların ulusal örneklem bağlamında İngilizce ya da Türkçe dillerinde seçilmesi ve bildirilerin dahil edilmemesi kısıtlardan bir diğeridir. Gelecekteki çalışmalarda, uluslararası literatür bağlamında cinsiyet, sektör, yaş gibi değişkenler moderatör değişkenler olarak meta-analize dahil edilebilir.

Kaynakça

- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bozcan, E., & Yalçınkaya, M. (2018). Temel Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları ile İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlişkisi. *Journal of Turkish Studies*, 13(Volume 13 Issue 27), 263-284. <https://doi.org/10.7827/TURKISHSTUDIES.14344>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/J.OBHDP.2005.03.002>
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Bozcan, E., & Yalçınkaya, M. (2018). Temel Eğitim Kurumlarında Yöneticilerin Etik Liderlik Davranışları ile İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlişkisi. *Journal of Turkish Studies*, 13(Volume 13 Issue 27), 263-284. <https://doi.org/10.7827/TURKISHSTUDIES.14344>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134. <https://doi.org/10.1016/J.OBHDP.2005.03.002>

- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2017). Research Methods in Education. In *Research Methods in Education*. <https://doi.org/10.4324/9781315456539>
- Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 86, Issue 3). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Esmer, Y. (2013). Banka İşletmelerinde Etik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Ziraat Bankası Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 41–61.
- Field, A. P., & Gillett, R. (2010). How to do a meta-analysis. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 63(3). <https://doi.org/10.1348/000711010X502733>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.LEAQUA.2010.12.007>
- Lipsey, M. W., Wilson, D. B., & Lipsey. (2001). Practical meta-analysis. In *Applied Social Research Methods Series* (Vol. 49).
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. In *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *The Academy of Management Review*, 8(3), 486. <https://doi.org/10.2307/257837>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., & Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: Evidence from the field. *Journal of Business Ethics*, 90(2), 157–170. <https://doi.org/10.1007/S10551-009-0037-9/METRCS>
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment. The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1995.TB01781.X>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/H0037335>
- Resick, C. J., Hanges, P. J., Dickson, M. W., & Mitchelson, J. K. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 63(4). <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *The Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275–1286. <https://doi.org/10.1037/A0015848>
- Yukl, G. A. . (2016). *Leadership in organizations* (Eighth Edi). Pearson.

Merhametin Etik Davranışlar Üzerindeki Etkisinde Yöneticiye Güvenin Rolü

Öznur Koncagül

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, okoncagul@comu.edu.tr

Doç. Dr. Ali Şahin Örnek

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, asornek@comu.edu.tr,

Özet

Araştırmada işgörenin iş yerinde sergilediği etik davranışlar üzerinde merhametin etkisini ortaya koymak ve bu etkide yöneticiye güven olgusunun aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etik Davranışlar, Merhamet, Yöneticiye Güven

1.Giriş

Küresel boyutta değişimin hız kazandığı iş dünyasında meydana gelen etik suistimaller etik olgusuna olan ilgiyi artırmış bulunmaktadır. Ayrıca bu değişim ve gelişimin beraberinde getirdiği kaos ve problemlerle mücadele noktasında merhamet önemli bir araç olarak vurgulanmaya başlanmıştır. Bu bağlamda örgütsel anlamda merhamet olgusunun incelenmesi ve yakın anlamı olduğu etik davranışlar ile ilişkisinin belirlenmesi ve örgütün önemli değişkenlerinden bir diğeri olan yöneticiye duyduğu güvenin etik davranışlar üzerindeki etkisinin araştırılması önem taşımaktadır. Araştırmanın temel amacı, merhametin etik davranışlar üzerindeki etkisini, yöneticiye duyulan güven bağlamında belirlemektir.

2.Kavramsal Çerçeve

Güven, bireyin davranışlarını kontrol etme veya izleme yeteneği olmaksızın, bir bireyin başka bir bireyin eylemlerine karşı savunmasız olma isteğini içeren psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (Alkaabi ve Wong, 2020: 30).

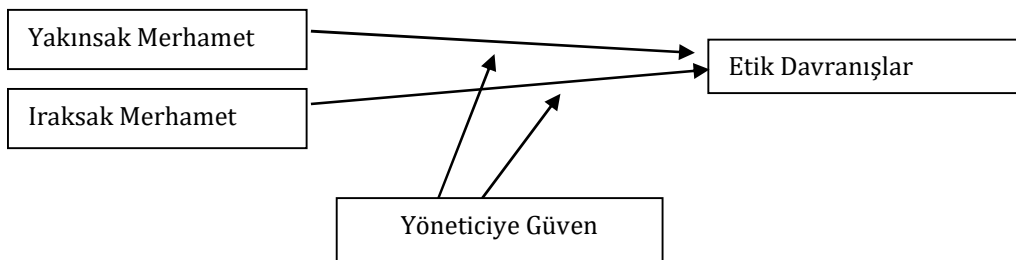
Yöneticiye duyulan güven, çalışanların yöneticilerinin sağladığı desteğe ilişkin algı düzeyleri; Yöneticilerinin dürüst olacağına ve sözünde duracağına olan güveninin, adil davranacağına olan inancının ve yöneticilerinin yeterliliğine olan inancının karşılığıdır (Erdal, 2022: 115- Güven, çeşitli çalışmalarda düzenleyici değişken olarak kullanılmıştır. Güven, hizmet işletmeleri için işgören bağlılığı ile adalet arasındaki bağlantıyı yumuşatmaktadır. Benzer şekilde yöneticiye duyulan güvenin, algılanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işgören refahı, işgörenin işten ayrılma niyeti ve görev icrası arasındaki ilişkiyi düzenlediği belirtilmektedir (Malik vd., 2023: 837). 116).

Merhamet, bir kavram olarak, özellikle cezalandırma veya zarar verme gücüne ya da yetkisine sahip olduğu durumlarda başkalarına karşı hoşgörü, şefkat ve affedicilik gösterme eylemini ifade eder. Genellikle, hak edildiği ya da beklenildiği halde zarar vermeme üzerine kuruludur. Merhamet, güçlü ahlaki ve etik çağrışımlar içerir; nezaket, iyilikseverlik ve cömertlik ile ilişkilendirilir. Günlük terimlerde, merhamet sıklıkla, katı adaleti aşan ve acıyı hafifletmeye yarayan bir lütuf eylemi olarak tanımlanır (Sprecher ve Fehr, 2005)

Farklı paradigmlar ile merhametin pek çok tanımı yapılmıştır. Aristoteles, merhameti başkalarının hak etmediği acılara karşı bir duygusal tepki olarak görmüştür. Ona göre bu, fazlalık ve eksiklik arasındaki altın orta noktayı bulma felsefesiyle uyumlu bir erdemdir. Immanuel Kant, merhametin iyi niyet ve ahlaki yükümlülükten kaynaklanan bir görev olduğunu savunmuştur. Kant'a göre, insan duygudan ziyade görev bilinciyle hareket etmelidir. Faydacı bakış açısından, merhamet acıyı azaltmaya ve en büyük mutluluğu teşvik etmeye yarar. Eylemler, pozitif bir net sonuç sağladıklarında merhametli olarak kabul edilir. Modern filozoflar, merhameti adalet bağlamında ele alır ve sıkı misilleme adaletini tamamlayıcı yumuşattığını önerirler (Nas ve Sak, 2020).

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, Türkiye genelinde kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan ve bir yöneticiye bağlı olarak görev yapmakta olan işgörenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Online ve yüzyüze anket yöntemi ile elde edilen 1150 anket formundan yapılan eleme ve incelemelerden sonra 1147 (%99,7) form analizlere dahil edilmiştir. Araştırma verileri; "SPSS 24.0 for Windows", "Lisrel 8.80" ve "Process Makro" paket programları vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Verilere uygulanan uç değer analizi neticesinde şüpheli yaklaşılan herhangi bir veri olmadığı görülmüş ve bütün veriler analizlere dahil edilmiştir. Ölçekler ve alt boyutları için iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha) hesaplanarak güvenilirlik düzeyleri belirlenmiştir. Ayrıca her bir ölçeğe açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanarak uyum iyiliği değerleri hesaplanmıştır. Araştırma modeli kapsamında belirlenen hipotezler ise hiyerarşik regresyon modeli ile test edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin tamamı doğrulanmıştır. Merhamet etik davranışları etkilemektedir ve yöneticiye güvenin orta ve yüksek seviyede olduğu durumda düzenleyici etkinin devam ettiği, ancak yöneticiye güven düzeyinin düşük olduğu durumda, düzenleyici etkinin ortadan kalktığı görülmektedir.



Şekil 1. Araştırma modeli

H₁: Merhametin yakınsak merhamet boyutu işgörenlerin etik davranışlarını anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: Merhametin iraksak merhamet boyutu işgörenlerin etik davranışlarını anlamlı olarak etkilemektedir.

H₃: Merhametin yakınsak merhamet boyutunun işgörenlerin etik davranışları üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H₄: Merhametin iraksak merhamet boyutunun işgörenlerin etik davranışları üzerindeki etkisinde yöneticiye güvenin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

- **Merhamet Ölçeği:** Merhamet ölçeği Pommier'in (2011) çalışmasından alınmıştır. Ölçek kapsamında yer alan sevecenlik, umursamazlık, paylaşımların bilincinde olma, bağlantısızlık, bilinçli farkındalık ve ilişik kesme boyutları altında 24 ifade bulunmaktadır. Ölçek kapsamındaki ifadelerden bazıları ise; "Acı çekmek tüm insanlar için ortak bir yaşantıdır.", "Zor zamanlarında insanların yanında bulunmayı severim." şeklindedir.
- **Örgüt Temelli Özsayı Ölçeği:** Örgüt temelli özsayı ölçeği Pierce ve arkadaşlarının (2009) çalışmasından alınmıştır. Ölçek tek boyut ve 9 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek kapsamındaki ifadelerden bazıları ise; "Bu işletmede insanlar bana inanır.", "Bu işletmede etkili bir kişi olduğumu düşünürüm." şeklindedir.
- **Yöneticiye Güven Ölçeği:** Yöneticiye güven ölçeği Podsakof ve arkadaşlarının (2009) çalışmasından alınmıştır. Ölçek tek boyut ve 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek kapsamındaki ifadelerden bazıları ise; "Yöneticime çok yüksek seviyede sadakat duyarım.", "Yöneticimi bütün sıkıntılı durumlarda desteklerim." şeklindedir.
- **Etik Davranışlar Ölçeği:** Etik davranışlar ölçeği Baker ve arkadaşlarının (2006) çalışmasından alınmıştır. Ölçek tek boyut ve 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçek kapsamındaki ifadelerden bazıları ise; "Yöneticiye bazen gerçeğin sadece bir kısmını söylerim.", "Bazen gerekli olanı yapmak için kurum politikasını çiğnerim." şeklindedir.

4. Bulgular

Tablo 1. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

Cinsiyet	Kişi S.	Yaş	Kişi S.	Medeni Durum	Kişi S.	Çocuk Sayısı	Kişi S.	Mezuniyet Düzeyi	Kişi S.
Kadın	706 (%61,5)	18-25	524 (%45,6)	Evli	487 (%42,4)	yok	665 (%57,9)	İlköğretim	83 (%7,2)
Erkek	433 (%37,7)	26-33	221 (%19,2)	Bekar	653 (%56,9)	1	156 (%13,6)	Lise	278 (%24,2)
Sektör	Kişi S.	34-41	174 (%15,1)	Gelir Düzeyi	Kişi S.	2	224 (%19,5)	Önlisans	379 (%33,0)
Kamu	415 (%36,1)	42-49	152 (%13,2)	4000TL ve altı	382 (%33,3)	3 ve üzeri	90 (%7,8)	Lisans	295 (25,7)
Özel	652 (%56,8)	50 ve üzeri	74 (%6,45)	4001-8000TL	435 (%37,9)			Lisansüstü	104 (%9,06)
				8001 TL ve üzeri	272 (%23,7)				

Araştırma kapsamında katılımcıların yarısından fazlasını (%61,5) kadın katılımcıların oluşturduğu görülürken; çoğunluğu 18-25 yaş (%45,6), bekar (%56,9), çocuk sahibi olmayan (%57,9), önlisans mezunu (%25,7), özel sektörde (%56,8) görev yapmakta olan ve gelir düzeyi 4001-8000 TL aralığında olan katılımcıların oluşturduğu görülmektedir

Tablo 2. Ölçeklerin KMO, Barlett ve güvenilirlik testlerine ilişkin değerler

Ölçekler	KMO Değerleri	Barlett Değerleri	Barlett Anlamlılık	Genel İç Tutarlılık (Cronbach's Alpha)
Merhamet	,937	13679,257	,000	,857
Etik Davranışlar	,881	2869,155	,000	,867
Yöneticiye Güven	,872	3936,814	,000	,913

Tablo 3. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ölçeklerin uyum iyiliği değerleri dağılımı

Değişkenler	X ²	d.f.	X ² /df	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	RMSEA
			≤ 5	≥ .85	≥ .80	≥ .90	≥ .90	≥ .90	≤ 0.08
Merhamet	1090,39	226	4,82	0,92	0,91	0,97	0,97	0,97	0,058
Yöneticiye Güven	4,89	3	1,63	1,00	0,99	1,00	1,00	1,00	0,023
Etik Davranışlar	27,68	7	3,95	0,99	0,98	1,00	0,99	0,99	0,051

Tablo 3'te yer alan uyum iyiliği (X^2/df , GFI, AGFI, CFI, NFI, NNFI, RMSEA) değerlerinin yöneticiye güven ölçeğine ilişkin olarak mükemmel; etik davranışlar ve merhamet ölçeklerine ilişkin olarak kabul edilebilir değer aralığında yer aldığı görülmektedir.

Tablo 4. Yakınsak merhamet ile etik davranışlar ilişkisinde yöneticiye güvenin düzenleyici rolüne yönelik hiyerarşik regresyon analizi

Sabit	B	Standart Hata	t	p	Alt sınır %95 güven aralığı	Üst sınır %95 güven aralığı
Yakınsak Merhamet	-,282	,039	-7,1260	,000	-,359	-,204
Yöneticiye Güven	,105	,032	3,2141	,001	,041	,170
Etkileşim (Yakınsak Merhamet X Yöneticiye Güven)	-,248	,024	-10,2486	,000	-,295	-,200
Yöneticiye Güvenin Düzenleyici Etkisi						
Düşük	-,033	,032	-1,0295	,303	-,098	,030
Orta	-,282	,039	-7,1260	,000	-,359	-,204
Yüksek	-,530	,056	-9,3405	,000	-,641	-,418
Model Özeti	R	R²	F	p		
Etkileşim Sonucundaki artan R ²	,299	,089	37,5777	,000		
		,083	105,0331	,000		

Tablo 4'de görüldüğü üzere; yakınsak merhamet etik davranışları etkilemektedir. Dolayısıyla H₁ hipotezi desteklenmiştir. Yakınsak Merhamet Yöneticiye Güven etkileşim değeri $b = -,248$; $p < 0,001$ anlamlı olduğu görülmektedir. Moderatör etkiye yönelik elde edilen modelin özet değerleri $R^2 = 0,089$; $F = 37,5777$; $p < 0,001$ anlamlı olduğu görülmektedir. Yakınsak merhamet ve yöneticiye güvenin, etik davranışlar üzerindeki değişimin yaklaşık ($R^2,089$) % 8'ini açıkladığı görülmektedir. H₂ hipotezi desteklenmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Araştırma hipotezlerinin tamamı doğrulanmıştır. Merhamet etik davranışları etkilemektedir ve yöneticiye güvenin orta ve yüksek seviyede olduğu durumda düzenleyici etkinin devam ettiği, ancak yöneticiye güven düzeyinin düşük olduğu durumda, düzenleyici etkinin ortadan kalktığı görülmektedir.

Kaynakça

- Alkaabi, O. ve Wong, C. (2020). "Relationships among authentic leadership, manager incivility and trust in the manager". *Leadership in Health Services*, 33(1), 27-42.
- Biswas, S. ve Varma, A. (2007). "Psychological climate and individual performance in India: test of a mediated model". *Employee Relations*, 29(6), 664-667.
- Connell, J., Ferrer, N. ve Travagliona, T. (2003). "Engendering trust in manager-subordinate relationships Predictors and outcomes". *Personnel Review*, 32(5), 569-587.
- Erdal, N. (2022). "Investigation of the effect of job satisfaction and organizational citizenship behavior on trust in the manager in the example of nurses and health technicians". *Asian Journal of Advances in Research*, 5(1), 113-128.
- Krot, K. ve Lewicka, D. (2012). "The importance of trust in manager-employee relationships". *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224-233.
- Malik, M. S., Malik, F., ve Aslam, L. (2023). "Effect of human resource management practices and corporate social responsibility disclosure on employee outcomes: examining the moderating role of trust in management". *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 12(3), 835-843.
- McElroy, M. W. (2002). "Social innovation capital". *Journal of Intellectual Capital*, 3(1), 30-39.
- Nas, E. ve Sak, R. (2021). Merhamet doyumunu ölçeğinin geliştirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(80), 2019-2036.
- Svensson, G. (2005). "Mutual and interactive trust in business dyads: Condition and process". *European Business Review*, 17(5), 411-427.
- Tzafirir, S. S. and Eitam-Meilik, M., 2005, "The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: a longitudinal analysis,". *Journal of High Technology Management Research*, 16, 193-207.
- Wong, C. ve Cummings, G. (2009). "Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics?". *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), 522-538.
- Wong, C. A. ve Giallonardo, L. M. (2013). "Authentic leadership and nurse-assessed adverse patient outcomes". *Journal of Nursing Management*, 21(5), 740-752.

Etik Liderlik Çalışmaları Üzerine Bir İnceleme

Dr. Aslı ERCAN ÖNBIÇAK

dr.aslieonb@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Aslı KAYA

Istanbul Gelişim Üniversitesi, askaya@gelisim.edu.tr

Özet

Etik liderlik kavramı son yıllarda liderlik çeşitleri arasında önemli bir yerde bulunmaktadır. Genel olarak alan yazında örgütsel davranış çalışmaları incelendiğinde etik liderlik türünün işletme alanında yeterli düzeyde ele alınmadığı fark edilmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, örgütsel davranış bağlamında etik liderlikle ilgili olguların araştırılarak, literatür incelenerek etik liderlik kavramının Türkçe alan yazında nasıl ele alındığı, hangi kavramlarla ilişkilendirildiğini incelemektir. Bu kapsamda literatür taraması ile doküman incelemesi yapılmaktadır. Araştırmanın örnekleme, “etik liderlik” kavramının geçtiği TR-Dizin veri tabanı ve örgütsel davranış kongresi (ÖDK) kitaplarında yer alan makale ve bildirilerden oluşmaktadır. Alan yazında etik liderlikle ilişkilendirilen olguları belirlemek için içerik analizi yöntemi uygulanmaktadır. Bu sebeple verilerin analizi ve görselleştirme için nitel analiz programı (Maxqda 2024) kullanılmaktadır. Analiz sonucunda, etik liderlik kavramının çalışan, örgüt bağlamı ile etik liderlik algısına yönelik ana temalar elde edilmiştir. Bu temalarda yer alan örgütsel davranış konularıyla ilgi düzeyi incelenmektedir. Örgütsel davranış literatürü açısından ileriki araştırmalarda daha fazla çalışmanın gerçekleştirilmesi önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Etik, Etik Liderlik, İçerik Analizi

1. Giriş

Etik, bireyler tarafından yanlış ve doğru olarak kabul edilen belirli kavramları irdeleyerek hayatımızda doğru hareketler ve davranışlar gösterebilmek için ne şekilde bir yol-yön takip etmemiz gerektiğine yönelik sorgulamalarda bulunan felsefenin bir alt dalı şeklinde tanımlanmaktadır (Aktaş & Aydın, 2020). Etik, ahlaki bir kavram olarak bireyin “doğru ile yanlış, iyi ile kötü, kabul edilebilir ile kabul edilemez” durumlar arasında seçme tercihini yapabileme yeteneğidir (Jalil, Azam & Rahman,2010:146). Etik düşüncesi, yaşanan dünyada bireylerin yaşamlarını mükemmel bir hale getiremeyebilir ancak meydana gelebilecek belirli zararları önleyebilir veya zararın miktarını azaltabilir (Robin, 2009). İş hayatında ise etik değerleri iş davranışları arasına dahil eden ve bu değerleri işine aktif bir şekilde entegre etmeye çalışan kişi dünyayı, tamamen kendi çıkarlarını gözetken bir bakış açısıyla hareket eden insanlardan farklı bir şekilde ele almaktadır (Cragg,1997). İşletmelerin en önemli varlıklarından bir tanesi o örgütün çalışanlarıdır. Çalışanlar örgüte yetenek kazandırır. Örgütler çalışanlarından yaratıcı veya yenilikçi olmasını isterse çalışanlar bu davranışları için kendilerine adil davranılacağına inanır mı? Bu durumda çalışan tatmin edici bir performans sergileyebilir. Ancak çalışanlara adil ve saygılı davranıldığında örgütün çalışanlarından en yüksek verimi ve performansı alması mümkün olmaktadır. Bu da örgütle çalışan arasındaki güven olarak tanımlanmaktadır. Güven unsuru da çalışanlar arasında adil davranış ve saygı ile geliştirilebilmektedir (Robin, 2009). Liderlik, ortak bir hedefe ulaşmak için liderler ve çalışanlar arasında iki taraflı karşılıklı bir etkileşimden oluşmaktadır. Bu etkileşim durumu liderleri çalışanların davranışlarını etkilemeye yönlendirirken aynı zamanda çalışanların algılarını da etkilemektedir. Dolayısıyla lider-üye etkileşimi çerçevesinde, aslında örgütsel iklim içerisinde yer alan uygun iş davranışının gösterilmesi beklentisi gelişebilmektedir (Holloway, 2012). Etik liderlik kavramı, ahlaki değer unsurunun liderlik özellikleri içerisinde yer alması yönüyle önemlidir. Örgütlerde çalışanların ahlak veya etik dışı davranmasını engelleyebilmek için öncelikle lider ve yöneticilerin etik davranması beklenmektedir. Bu perspektiften bakıldığında etik kavramının aslında örgütün temel taşıını oluşturabilecek önemli unsurlardan biri olduğu yadsınamaz.

Çalışmada, alan yazında yer alan etik liderlik araştırmalarının nasıl ele alındığı ve hangi örgütsel davranış kavramlarıyla ilişkilendirildiği irdelenmektedir. Bu kapsamda gereken veriler literatür taraması yoluyla elde edilerek içerik analiz araştırma yöntemiyle belirli temalar ve haritalandırmalar oluşturulmuştur.

2. Kavramsal Çerçeve

Etik Liderlik

Liderler doğaları gereği örgüt içerisinde sosyal bir gücü temsil ettiklerinden etik liderler aldıkları kararlarda, başlattıkları eylemlerde ve çalışanları etkileme biçimlerinde sosyal güçlerini nasıl kullanacaklarına odaklanmaktadır (Resick, Hanges & Dickson, 2006).

Resick, Hanges & Dickson vd. (2006:346) etik liderlik özelliklerini; “kişilik ve dürüstlük, etik farkındalık, toplum/birey odaklılık, motive etme, teşvik etme, güçlendirme ve etik hesap verebilirliği yönetme” şeklinde belirtmektedir. O’Connell ve Bligh (2009) çeşitli yazarlardan derledikleri etik liderlerin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde açıklamaktadır; Etik perspektifi kullanan, etik kararlar veren, alınan kararların uzun vadede yaratacağı etkileri dikkate alan, etik davranan veya etik davranışlar için rol model olan, etiğin önemini belirten, stratejik karar alırken diğer çalışanların refahını düşünen, çalışanlara adil davranan, çalışanları etik davranıştan sorumlu tutan, çalışanları işyerinde etik davranışlarda bulunmaları için teşvik eden ve eğitim teklif eden kişidir.

Brown ve Treviño (2006:597) etik liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda, “etik liderlerin adil ve dengeli kararlar alan dürüst, şefkatli ve ilkeli” kişiler olarak tanımlandığını belirtmektedir. Ayrıca etik liderler, çalışanlarla etik konusunda etkileşime geçerek açık ve net etik kuralları belirlemektedir. Belirlenen bu kurallara uyulması için ödüllendirme ve cezalandırma sistemini de kullanmaktadır. Etik liderler, verdikleri sözleri uygular ve örgüt içinde etik davranış gösterilmesi için rol model durumundadır (Brown & Treviño, 2006). Başka bir deyişle, etik liderler çalışanların etik veya etik olmayan davranış

eğilimlerini ortaya çıkarabilir veya bastırabilir. Etik liderler, örgüt içerisinde etik iklimin oluşmasını sağlayan kişidir. Çalışanlar etikle ilgili olaylarla karşı karşıya geldiğinde ve bu olaylar karşısında yaptığı davranışlar ödüllendirildiğinde veya cezalandırıldığında etikle ilgili yeni davranış kuralları meydana gelmektedir (Dickson, Smith, Grojean & Ehrhart, 2001). Bu bağlamda etikle ilgili yeni davranış kalıpları örgüt içinde çalışanlar tarafından öğrenilmektedir.

Brown, Trevino ve Harrison (2005) çalışmasında etik liderliği iki boyutta ele almaktadır. Bunlardan bir tanesi liderin sahip olduğu karakteristik özellikler, davranışları ve karar verme süreci, bir diğer boyut ise etik (ahlaki) yöneticilik olarak tanımlanmaktadır (akt.Alkan, 2015). Sonuç olarak etik liderlik, dürüstlük, etik davranış gösterme, örgütte çalışanlara karşı anlayışlı ve adil davranma, çalışanları etik davranışlarından sorumlu tutma gibi özelliklerin ve davranışların bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır. Ayrıca etik liderlik, çalışanların lidere güveni ile pozitif ilişkiliyken denetimi kötüye kullanma ile negatif ilişkisi bulunmaktadır (Brown, Trevino & Harrison, 2005).

Araştırma Yöntemi

Çalışma, örgütsel davranış bağlamında etik liderlik kavramını incelediğinden literatür taraması ile öncelikle doküman analizi yapılmaktadır. Daha sonra nitel içerik analizi tekniği ile veri tabanında yer alan “etik liderlik” başlıklı makalelerin içerik analizi gerçekleştirilmektedir. İçerik analizi, literatürdeki etik liderlikle ilgili çalışmaların konu kapsamını göstermektedir.

Araştırmanın veri toplama aşamasında ise ilk olarak Tr-Dizin veri tabanlarında “etik liderlik” başlıklı makale incelemesi yapılmıştır. Bir diğer veri kaynağı olan Örgütsel Davranış Kongresi bildiri kitapları internet üzerinden indirilmiştir. ÖDK (2013-2023) bildiri kitaplarından 2. ve 3. ÖDK kitaplarına ulaşılamadığından araştırmanın ÖDK incelemesi 1.,4.,5.,6.,7.,8.,9. ve 10. kitaplar ile sınırlı kalmıştır. Elde edilen tüm veriler Maxqda Analytics Pro 24 programına aktarılmıştır. Araştırma sorusu doğrultusunda veriler toplandıktan sonra makaleler içerik analizi kapsamında incelenmiştir.

3. Bulgular

3.1. Genel Değerlendirme

Araştırma verileri (makale, bildiri) Tr-Dizin, ÖDK kitaplarında yer alan “etik liderlik” konusu başlıklı çalışmalardan oluşmaktadır. Bu kapsamda veri tabanı ve diğer bildiriler incelenmiştir. Öncelikle veri tabanının arama bölümüne “etik liderlik” şeklinde anahtar kelime yazılmıştır. Herhangi bir makale türü seçilmemiştir. İkinci aşamada Tr-Dizin veri tabanında “etik liderlik” ile tarama yapılmış ve herhangi bir makale türü veya yıl seçilmemiştir. Sonuç olarak 196 adet makale karşımıza çıkmıştır. İlgili olmayan makaleler çıkarılınca Tr-Dizin veri tabanına “etik liderlik” başlıklı 112 adet çalışma elde edilmiştir. Tablo 1’de Makalelerin dağılımı görülmektedir. Örgütsel Davranış Kongrelerine ait bildiri kitapları incelendiğinde ilginç bir şekilde etik liderlik başlığıyla ilgili 4 makale karşımıza çıkmaktadır. Tablo 1’de görüldüğü üzere toplamda 886 adet makaleden 116 tanesi sadece etik liderlik başlıklı yayınlardan oluşmaktadır.

Tablo 1. Makale-bildiri dağılımı

	Yayın Sayısı	Etik Liderlik
ÖDK	690	4
TR-Dizin	196	112
Toplam Yayın	886	116

TR-Dizin Etik liderlik başlıklı makaleleri öncelikle kendi içerisinde konu başlıklarına göre gruplandırılmıştır. Bu gruplandırmaya göre Tablo 2’de görüldüğü üzere etik liderlik çalışmaları kendi içerisinde (genel) etik liderlik, akademi, eğitim, turizm, sağlık, kamu, kavramsal çalışmalar, spor şeklinde sekiz ayrı bölüme ayrılmıştır. Tablo 2’de Tr-Dizin’deki makalelerin konu ve yıllara göre dağılımı görülmektedir.

Tablo 2. TR-Dizin etik liderlik konu ve yıllara göre makale dağılımı

Konu	Yıl	Yayın Sayısı
(Genel) Etik Liderlik	2008-2024	32
Akademi	2014-2021	10
Eğitim	2012-2023	37
Turizm	2012-2021	12
Kamu	2015-2023	8
Sağlık	2017-2024	8
Kavramsal – Literatür Taraması	2019-2024	4
Spor	2020	1
		112

Tablo 3’ de ise ÖDK bildiri kitaplarında yer alan etik liderlik konularının dağılımı yer almaktadır. Görüldüğü üzere toplam 690 yayından sadece 4 tanesinin ana konusu etik liderliktir. Bildiriler incelendiğinde etik liderlik konularının örgütsel politika, örgütsel özdeşleşme, kişi örgüt uyumu, çalışan performansı, iş tatmini ve bilgi saklama davranışıyla ilişkili çalışmalar olduğu görülmüştür.

Tablo 3. ÖDK-etik liderlik konu ve yıllara göre makale dağılımı

Konu	Yıl	Yayın Sayısı
5.ÖDK Kitabı	2017	1
7.ÖDK Kitabı	2019	1
9.ÖDK Kitabı	2022	1
9.ÖDK Kitabı	2022	1
		4

3.2. Etik Liderlik Tema ve Alt Tema Gruplamaları

Etik Liderlik Teması

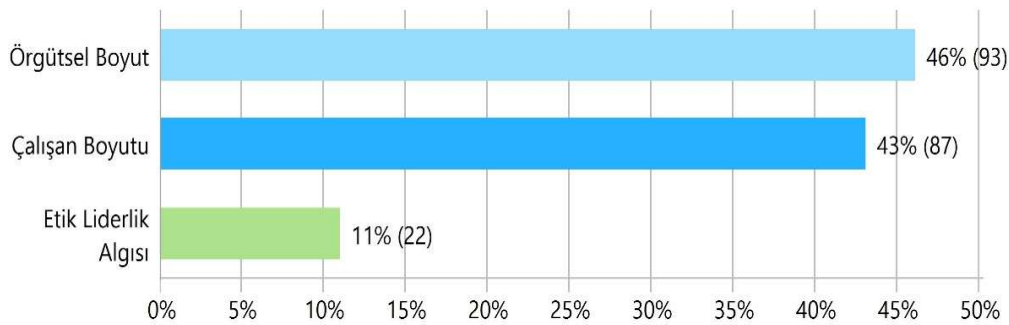
Etik liderlik başlıklı makale ve bildirimler ilk aşamada konularına göre ayrıştırılmıştır. Yukarıda genel bulgular bölümünde Tr-Dizin veri tabanı ve ÖDK kitaplarında yer alan etik liderlik çalışmalarının konu-yıl ve sayıları hakkında bilgi verilmektedir. Verileri toplanıp gruplandırılıp kodlama yapıldığı zaman öncelikle etik liderlik ana temasıyla ilgili üç genel alt başlık ortaya çıkmaktadır. Bunlar şekil 1’de görüldüğü üzere örgütsel boyut, çalışan boyutu ve etik liderlik algısı alt temalarıdır. Bu alt temalar elde edilmeden önce 116 adet makale ve bildiri incelenerek 1 kod birimine kadar kodlama yapılmıştır. Sonrasında elde var olan kodlar gruplandırılarak üç alt tema altında toplanmıştır.

**Şekil 1. Etik liderlik temasının alt tema haritası**

Etik liderlik teması üç ana alt temadan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla örgütsel boyut, çalışan boyutu ve etik liderlik algısıdır. Her alt temaya ait kodlanan bölümler aşağıda şekil 2’de belirtilmektedir. 93 kodlama ile en fazla kod örgütsel boyutta yer almaktadır. Sonrasında çalışan boyutu ve etik liderlik algısı gelmektedir.

Etik Liderlik Algısı

Etik liderlik algısı alt teması tüm dokümanlarda %11 (22 kodlama) olarak kodlama alanına sahiptir. Örgütsel ve çalışan boyutu sayı olarak etik liderlik algısı alt temasından daha fazla kodlamaya maruz kalmıştır. Bunun sebebi etik liderlik algısı alt temasının içerisinde herhangi başka bir ilişkisel konu olmaması sadece çalışanların etik liderlik algısıyla ilgili bölümlerin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Bu sebepten dolayı etik liderlik algısı ayrı bir alt kod olarak değerlendirilmektedir.

**Şekil 2. Etik liderlik kodlanmış ana tema ve bölümler**

Şekil 3’ görüldüğü üzere kodlama yapılan kodların oluşturduğu kelime bulutu bulunmaktadır. Bu kelime bulutu tüm dokümanlar kodlandıktan sonra ortaya çıkan kodlama kelimelerinden oluşmaktadır. Ayrıca kelime sıklığı 2 olarak belirlenmiştir. Bir kere kodlama yapılan kodlar dahil edilmemiştir. Kelime bulutunda, kelimeler kodlama sıklığına göre büyük kelimeler şeklinde görülmektedir. Örneğin şekil 3’ de en fazla kodlama alan alt kod olarak örgütsel adalet, alt tema olarak etik liderlik algısı görülmektedir. Ancak örgütsel adalet kodu daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Psikolojik-Duygusal Sahiplenme

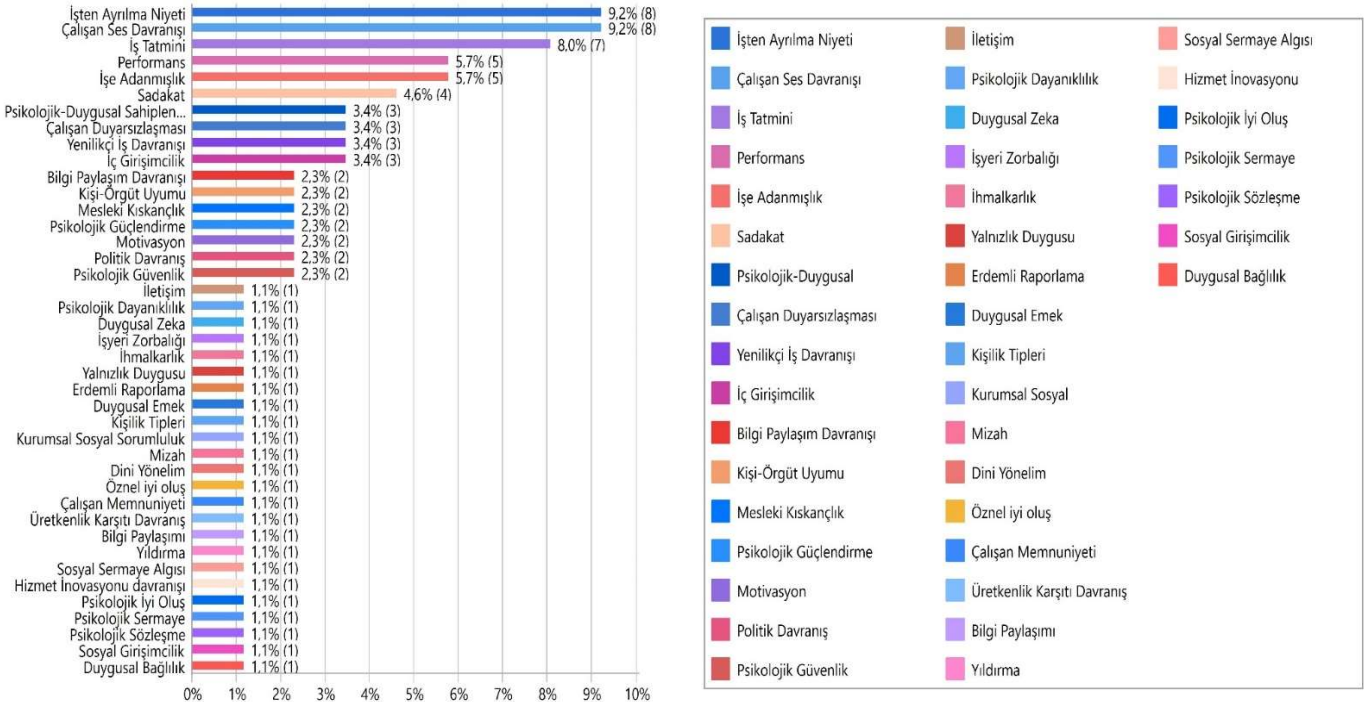
Şekil 3. Kod kelime bulutu
Çalışan Boyutu

Çalışan boyutu, etik lider ana temasının bir başka alt temasıdır. Çalışan boyutu toplamda 87 defa kodlama almıştır. Şekil 4' de belirtildiği üzere çalışan boyutunda en fazla kodlama alan ilk üçteki örgütsel davranış konuları işten ayrılma niyeti, çalışan ses davranışı ve iş tatmini'dir. Sonrasında işe adanmışlık, performans ve sadakat gelmektedir. %3'lük bölümde duygusal sahiplenme, duyarsızlaşma, yenilikçi iş davranışı ve iç girişimcilik gibi hem olumlu hem de olumsuz davranışları kapsamaktadır. %2'lik bölümde ise örgüt içi politik davranış, psikolojik güvenlik, motivasyon, kişi-örgüt uyumu, bilgi-paylaşım davranışı ve kıskançlık yer almaktadır. %1'lik bölümde ise duygusal emek, psikolojik iyi oluş, psikolojik sözleşme, öznel iyi oluş gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir.

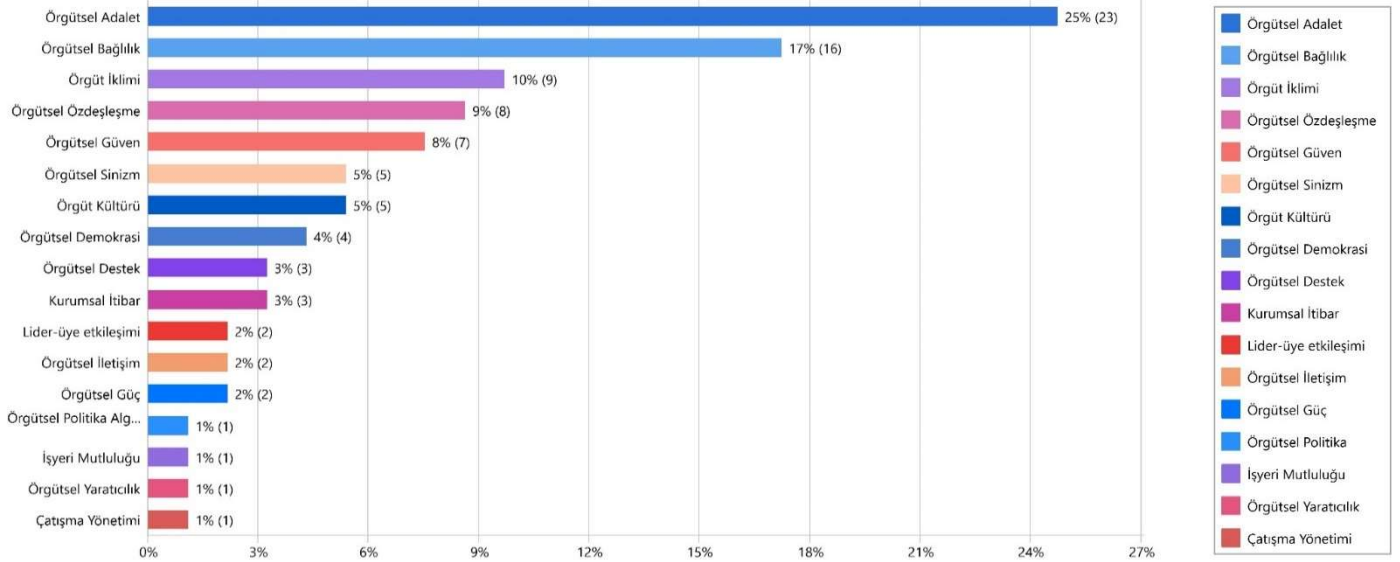
Örgütsel Boyut

Örgütsel boyut etik liderlik temasının 93 kodlama olarak en fazla kodlanan alt temasıdır. Şekil 5' de görüldüğü üzere örgütsel adalet (%25) ve örgütsel bağlılık (%16) konuları ilk iki sıradadır. Devamında örgüt iklimi (%10), örgütsel özdeşleşme (%9), örgütsel güven (%8) gelmektedir. Örgütsel sinizm ve örgüt kültürü (%5), devamında örgütsel demokrasi, örgütsel destek, kurumsal itibar konuları gelmektedir. %1'lik dilimde ise örgütsel politika algısı, işyeri mutluluğu, örgütsel yaratıcılık konularının bulunması dikkat çekmektedir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre örgütsel ve bireysel boyutu ele aldığımızda etik liderlikle en fazla örgütsel adalet, bağlılık, işten ayrılma niyeti, çalışan ses davranışı, iş tatmini gibi lider etkileşimiyle örtüşen çalışmaların yapıldığı görülmektedir.


Şekil 4. Çalışan boyutu alt tema haritası (kodlama sayısı ve yüzdesi)

Örgütsel Boyut



Şekil 5. Örgütsel boyut alt tema haritası (kodlama sayısı ve yüzdesi)

5. Sonuç ve Tartışma

Liderlik, bireyleri belli hedefler doğrultusunda harekete geçirme becerisidir. Bunun yanı sıra liderlik, “bireyler arası etkileşimi sağlamak için kişinin kendinde mevcut olan gücü kullanma sürecidir” (Güney,2011:7). Etik liderlik ise liderliğin bir türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışmada, Türkçe alan yazında etik liderlikle ilgili yapılmış araştırmalar incelenerek örgütsel davranış konularıyla ilişkisi irdelenmiştir. Bu doğrultuda etik liderlik kavramı, örgütsel düzlemde örgütsel adalet ve güven ile bağdaştırılırken, bireysel düzlemde işten ayrılma niyeti, iş tatmini gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Örneğin Aktaş ve Aydın (2020) etik liderlik ve iş tatmini ilişkisinde etik liderlik boyutlarının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirtmektedir. Etik bir lider, çalışanların iş ortamındaki mutluluklarını ve memnuniyetlerini sağlayarak ve onları motive ederek çalışan performansının artmasını sağlayabilmektedir. Literatürdeki araştırma sonuçları, etik liderliğin çalışan performansını arttırmada önemli bir rol oynadığını belirlenmektedir. Bu sebeple, liderler, çalışanlarla iş etiği veya değerleri hakkında konuşarak, etik terimini daha sık kullanarak işlerin doğru şekilde yapılmasının bir örneğini oluşturarak örgüt içinde etik iklimi sağlayama çalışmalıdır (Tamunomiebi, & Orianzi, 2019). Ayrıca çalışanların memnuniyeti göz önünde bulundurularak çalışanların işten ayrılma niyetinin azaltılmasında, güvenli bir çalışma ortamının sağlanmasında etik lider davranışları ön plana çıkmaktadır (Alkan, 2015).

İleriki çalışmalarda, konuyla ilgili örneklem genişletilerek başka veri tabanlarından makale eklenerek, etik liderlikle ilgili örgütsel davranış kapsamında (örneğin kullanılan etik liderlik ölçekleri arasındaki farklılıklar) daha detaylı kod zenginleştirilmesi araştırma yapılması önerilmektedir.

Kaynakça

- Aktaş, M., & Aydın, A. Ö. (2020). Çalışanların etik liderlik algısı ve iş tatmini: mersin ili örneği. *19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(4), 310-330.
- Alkan, D. P. (2015). Etik liderlik ölçeğinin türkçe formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(38), 109-121.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The leadership quarterly*, 17(6), 595-616.
- Brown, M.E., Treviño, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Cragg, W. (1997). Teaching business ethics: the role of ethics in business and in business education. *Journal of Business Ethics* (16), 231-245. <https://doi.org/10.1023/A:1017974908203>
- Dickson, M. W., Smith, D. B., Grojean, M. W., & Ehrhart, M. (2001). An organizational climate regarding ethics: The outcome of leader values and the practices that reflect them. *The Leadership Quarterly*, 12(2), 197-217.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Holloway, J. B. (2012). Leadership behavior and organizational climate: An empirical study in a non-profit organization. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 9-35.
- Jalil, A., Azam, F., & Rahman, M. K. (2010). Implementation mechanism of ethics in business organizations. *International Business Research*, 3(4), 145-155.
- O’Connell, W., & Bligh, M. (2009). Emerging from ethical scandal: Can corruption really have a happy ending? *Leadership*, 5(2), 213-235. <https://doi.org/10.1177/1742715009102935>
- Resick, C.J., Hanges, P.J., Dickson, M.W. et al. (2006). A cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, (63), 345-359. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3242-1>
- Robin, D. (2009). Toward an applied meaning for ethics in business. *Journal of Business Ethics* 89, 139-150 (2009). <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9990-y>
- Tamunomiebi, M. D., & Orianzi, R. (2019). Ethical leadership: Implications for organizational reputation. (2019). *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6 (1), 121 - 134.

Negatif Duygulanım

Bize Ne Getirdin Yalnızlık: İş Yerinde Yalnızlığın Sonuçlarına Yönelik Fenomenolojik Bir Çalışma

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ERTEM

Yozgat Bozok Üniversitesi, mehmet.ertem@bozok.edu.tr

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Doruk MUTLU

Yozgat Bozok Üniversitesi, doruk.mutlu@yobu.edu.tr

*“Yalnızlığı soruyorlar; yalnızlık bir ovanın düz oluşu gibi bir şey”
(Cemal Süreyya)*

Özet

İş yeri yalnızlığı çalışanların ihtiyaç duydukları etkileşim seviyesini yakalayamamaları sonucu meydana gelen, öznel ve çoğunlukla üzücü bir durumdur. Günümüzde teknolojik gelişmeler ve bireyselleşmenin etkileriyle beraber iş yerlerinde yalnızlık konusu son zamanlarda dikkat çeken bir örgütsel olgu olarak gündeme gelmiştir. Literatürdeki çalışmaların daha çok pozitivist bir perspektifle iş yerindeki yalnızlığı açıklamaya çalıştıkları gözlemlenmiştir. Mevcut çalışma ise fenomenolojik bir yaklaşımla akademik bağlamda çalışan akademisyenlerin yalnızlık olgusunu nasıl tecrübe ettikleri ve bu duruma nasıl tepki verdiklerini onların kendi perspektifleri üzerinden anlamaya çalışmaktadır. Bu sebeple 25 akademisyenle yarı yapılandırılmış mülakatlar yapılmıştır. Elde edilen bulgular yalnızlığın akademisyenler üzerinde hem olumlu hem olumsuz etkiler oluşturabileceğini göstermiştir. Ayrıca olumlu etkilerin sonucunda akademisyenlerde farkındalık oluşmuş faydacı bir amaçla yalnızlığa yöneldikleri gözlemlenmiştir. Olumsuz etkiler sonucunda ise akademisyenlerin, olumsuzlukları olumlu etkilerle aşmaya çalıştıkları ya da manevi ve duygusal destek arayışına giriştikleri keşfedilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Yeri Yalnızlığı, Akademik Örgüt, Fenomenolojik Yaklaşım, Nitel Yöntemler

1. Giriş

İnsanın sosyal bir varlık olması sebebiyle özellikle kendi türleriyle birlikte yaşamaya ihtiyacı vardır. Bu açıdan bakıldığında fiziksel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonraki en başta gelen ihtiyaçlarından biri de sosyalleşmedir. Kişiler bu ihtiyaçlarını karşılayamadıklarında negatif anlamda yalnızlık olgusunu deneyimlemektedirler (Wright, 2005). Literatürde yalnızlıkla ilgili birçok tanım bulunmaktadır ve evrensel bir yalnızlık tanımının olmadığı anlaşılmaktadır. Fakat yalnızlığın sosyal ilişkilerdeki eksiklikten kaynaklanan, öznel ve çoğu zaman üzücü bir deneyim olduğu noktasında birçok yazarın hem fikir olduğundan bahsedilebilir (Pepleu ve Perlman, 1982).

Bu noktada yalnızlığın öznel doğasına vurgu yapmakta yarar vardır. Bir başka deyişle yalnızlık öznel bir durum olduğundan bireylerin algılamalarına birebir bağlıdır. Bu sebeple kimi durumlar da bazı bireyler kendilerini yalnız hissederken kimileri böyle bir hissiyat içerisine girmeyebilecektir. Ayrıca bazı insanların kalabalık içerisinde iken bile yalnız hissedebileceklerini de belirtmek önemlidir (Yıldırım, 2021). Tam da bu noktada özellikle yalnızlıkla ilişkilendirilen bir çalışma bağlamı olan akademisyenlik mesleğini icra eden akademisyenlerin yalnızlığı nasıl deneyimledikleri, yalnızlıktan olumlu ya da olumsuz nasıl etkilenip reaksiyon gösterdiklerini idrak etme araştırmanın temel motivasyonunu oluşturmaktadır.

2. İş Yeri Yalnızlığı

Yalnızlık sadece özel hayatımızda karşılaşılabilecek bir durum değildir aksine iş hayatında da karşımıza çıkabilir (Zhou, 2018). Yalnızlığın iş yeri bağlamında yaşanan şekli iş yeri yalnızlığına karşılık gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında iş yeri yalnızlığı da örgütteki çalışanlar tarafından algılanan nitelikli ilişkilerin eksikliği ile ilişkilendirilmiştir. Ve iş yeri yalnızlığının da yine öznel ve üzücü bir durum meydana getirebileceği araştırmacılar tarafından vurgulanmıştır (Wright, 2007). Ek olarak iş yeri yalnızlığının meslektaşlar arasındaki niteliksel bakımdan ilişkilerin kalitesini ifade eden “duygusal yalnızlık” ile iş yerindeki diğer bireylerle etkileşimin niceliksel açıdan derecesini ifade eden “sosyal yalnızlık” olarak iki alt boyutunun olduğu vurgulanmıştır.

Çalışan yalnızlığı önemli bir örgütsel olgudur örgüt ve çalışanlar üzerinde etki yaratabilecek bir potansiyele sahiptir. Nitekim araştırmalar yalnızlığın bireysel anlamda performans (Özçelik ve Barsede, 2011), iş tatmini ve işten ayrılma niyeti (Ertosun ve Erdil, 2011) gibi faktörleri negatif etkilediğini göstermektedir. Bunun yanı sıra iş yeri yalnızlığının orta ve uzun vadede çalışanların psikolojik ve fizyolojik sağlığı üzerinde de olumsuz etkiye sebep olduğuna yönelik bulgular da bulunmaktadır (Zhou, 2018). Literatürde özellikle Sarah Wright tarafından (2005, 2007) iş yeri yalnızlığına yönelik yapılan çalışmalar sonrasında bu konu üzerine ilginin arttığı gözlemlenmiştir. Fakat literatürdeki örgütsel bağlamda yalnızlık ve özellikle sonuçlarına yönelik çalışmaların genel olarak nicel yöntemler kullanılarak yapıldığı anlaşılmıştır. Buradan hareketle iş yeri yalnızlığı ve etkilerine yönelik çalışanların nasıl bir algıya sahip olduğunu onların görüşleri üzerinden anlamının gerekliliği anlaşılmıştır. Bu sebeple mevcut araştırma, akademik bağlamda iş yeri yalnızlığını ve etkilerini çalışan akademisyenlerin kendi perspektifleri üzerinden anlamaya çalışarak farklılaşma amaçındadır. Bu minvalde yalnızlık deneyimleri akademik bir örgütte faaliyette bulunan akademisyenleri nasıl etkilemekte ve akademisyenler bu olguyla nasıl baş etmektedir? sorularına mevcut çalışmada derinlemesine cevaplar aranmaktadır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Mevcut araştırmanın amacı akademik personelin kendi yalnızlıkları sonucunda nasıl durumlar tecrübe ettiklerini ve bu sonuçlar karşısında nasıl davrandıklarını ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda araştırmada nitel araştırma deseni ve temel araştırma felsefesi olarak fenomenoloji esas alınmıştır. Zira fenomenolojinin temel analiz birimi de kişisel tecrübeler olmakla birlikte, fenomenoloji parentezleme (bracketing) yaparak tecrübeye konu olan fenomenin hakikatini ortaya koymaya odaklanır (Vagle, 2018).

Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşme yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmanın evreni bir devlet üniversitesinin iktisadi ve idari bilimler fakültesinde görev yapan 70 akademisyenden oluşmaktadır. Örneklem bu örgütteki 24 akademisyenden (10 Kadın - 14 Erkek) oluşmaktadır. Katılımcılara amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme yöntemi kullanılarak ulaşılmıştır. *Akademik bağlamda yalnızlığı en çok kimler deneyimliyor? Bu araştırma kapsamında kimlerle görüşmemizi önerirsiniz?* Benzeri sorularla araştırma bünyesindeki katılımcılara ulaşılmıştır. Ek olarak geçerliliği sağlamak adına araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak katılımcı görüşleri doğrudan alıntılar şeklinde gösterilmiştir (Lincoln ve Guba, 1986). Akademisyenlerle çalışma ortamlarında görüşülmüş ve görüşmeler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Verilerin analizinde normalde yalnızca araştırmacılar tarafından elle yahut ilgili programlarla yapılması beklenebilecek olan kodlama süreçleri zamanın ruhuna uygun olarak, bir doğal dil işleme temelli bir yapay zekâ uygulaması olan Chat GPT-4o yardımıyla yapılmıştır. Bu süreç detaylı olarak ortaya konulacak olursa:

- Toplanan verilerin transkripsiyonu yapılmış
- Güvenilirliğin sağlanması amacıyla yazıya dönüştürülen veriler, öncelikle açık kodlama aşamasında her iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı kodlanmıştır.
- Sonrasında araştırmacılar kodlarını birbiriyle birleştirip uyumlaştırmıştır.
- Bir sonraki aşama olan eksensel kodlamada veriler eksenleri oluşturması amacıyla Chat GPT-4o yapay zekâsına sunulmuştur.
- Daha sonra elde edilen analiz raporlarındaki ana başlıklar temalar olarak değerlendirilmiş (Tablo 2) ve bulgular bu temalar doğrultusunda analiz edilmiştir.

Yukarıdaki analiz süreci itibarıyla bu çalışmanın yöntem bilim açısından deneysel ve yenilikçi bir niteliği olduğu ifade edilebilir. Zira bu süreçte normalde açık kodlama aşaması araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiş, eksensel kodlama ve temaların ve aralarındaki ilişkilerin ortaya konması gibi süreçler yapay zekâ ile desteklenmiştir.

4. Bulgular ve Analiz

Bu bölüm katılımcıların araştırma konusuna ilişkin ifadelerinin analizlerini içermektedir. Bu doğrultuda, akademisyenler arasında yalnızlık olgusunun hem olumlu hem de olumsuz çıktıları incelenmiş ve bu çıktılarla karşılaşan akademisyenlerin nasıl tepkiler verdikleri, olumsuz etkilerle nasıl mücadele ettikleri, olumlu etkilerden ise nasıl yararlandıkları araştırılmıştır.

4.1. Yalnızlığın Olumlu Çıktıları

Görüşmelerde katılımcılar yalnızlığın birden çok olumlu çıktısından ve bu çıktıların onlara ne açıdan olumlu katkılar sunduğundan söz etmişlerdir. Katılımcılar tarafından ifade edilen olumlu çıktıları temelde iki ana başlıkta incelenebilecektir: (1) Mesleki alandaki olumlu çıktılar ve (2) kişisel alandaki olumlu çıktılar.

Tablo 1. Yalnızlığın olumlu çıktıları

Çıktılar	Gruplar
Üretkenlik Artışı	Mesleki Anlamda Olumlu Çıktılar
Karar Verme ve Konsantrasyon	
Kendini Değerlendirme ve Öz Eleştiri	
Duygusal Yenilenme	Kişisel Anlamda Olumlu Çıktılar
Bireysel Güçlenme ve Hayatta Kalma	
Hobiler ve Kişisel Gelişim	

4.1.1. Üretkenlik Artışı

Yalnızlık, bazı katılımcılar için işlerine daha fazla odaklanma ve üretkenlik artışı ile ilişkilendirilmiştir. Örneğin, bir katılımcı iş yerinde yönetimle ve diğer iş arkadaşlarıyla yaşadığı olumsuz olaylar sonucu yalnız kaldığında daha kısa sürede doçentlik için gerekli puanları topladığını belirtmiştir.

Az önce bahsettiğim buradaki bir önceki dekan döneminde burada bir dışlanma süreci oldu. Tartışma oldu. Bölüm arkadaşlarımı zaten tecrit edilmiş hissettim. Ama o dönemde de mesela sosyal olarak aktif bir insandım. Yozgat'ta bu sosyalleşmeye giremediğim bu dönem normalde 3 senede yapmam gereken çalışmayı bir senede yapıp. Doçentlik için gerekli puanları biriktirdiğim bir dönemdi. (5)

Bu örnekte yalnızlık, katılımcının zamanının sosyalleşmek için kullandığı kısmında da akademik çalışma yapmasına ve dolayısıyla zamanını daha verimli kullanılmasına olanak tanımış ve işlerini daha hızlı tamamlayarak daha kısa sürede doçent olmasına katkıda bulunmuştur.

4.1.2. Bireysel Güçlenme ve Hayatta Kalma

Yalnızlık deneyimi, bireylerin zorluklarla başa çıkabilme kapasitelerini artırarak güçlenmelerine yardımcı olmuştur. Bir katılımcı, yalnızlık sürecinde olumsuz duygular yaşasa da bu süreçte karşılaştığı engelleri aşarak daha güçlü bir birey haline geldiğini ifade etmiştir.

Araştırmacı: (Yalnızlık size) Ne katıyor mesela?

Katılımcı: Ya şey, işte öldürmeyen güçlendirir hesabı yani. Bireysel hayatta kalabilmenizi sağlıyor. Tabii bireysel olarak hayatta kalabilmeniz acı çektiriyor, üzüyor, yoruyor belki hatta ne bileyim kötü hissediyorsunuz nihayetle. Ama o günün sonunda... yani yıkılmadım hayattayım yani hani öyle bir durumda oluyor. (3)

Katılımcı bu ifadenin öncesinde ve sonrasında yalnızlığın kaçınılmaz olabildiğini ve olumsuz algılandığını ama olumlu yönlerinin de olduğundan bahsederken yalnızlığı bireysel dayanıklılığı artırıcı bir deneyim olarak tanımlanmıştır.

4.1.3. Kendini Değerlendirme ve Öz Eleştiri

Katılımcılar, yalnızlığın kendini değerlendirme ve öz eleştiri yapma fırsatı sunduğunu belirtmişlerdir. Yalnız kaldıklarında hatalarını fark edebildiklerini ve bu süreçte kişisel gelişimlerine katkı sağlayan bir içsel sorgulama sürecine girdiklerini ifade etmişlerdir.

...(Kişi) yalnızdır veya kendisi belli bir süre yalnız kalmak isteyebilir. Kendine yoğunlaşmak isteyebilir. Bana göre yalnızlık kötü de bir şey değildir aslında.... Çünkü insanın kendi iç dünyasına dönmesi, kendiyi baş başa kalması, kendini sorgulaması için bir şans tanır. (6)

Yukarıdaki örnekte katılımcı yalnızlığı kendini sorgulamak için bir şans olarak değerlendirdiğini ifade etmektedir.

4.1.4. Duygusal Yenilenme

Bazı katılımcılar, yalnızlığın zihinsel ve duygusal bir yenilenme sağladığını belirtmiştir. Yalnızlık, zihinsel "şarj" olma ve duygusal tazelenme süreçlerine katkıda bulunmuş, bireylerin kendilerini daha enerjik hissetmelerini sağlamıştır.

Araştırmacı: Yalnızlığın size çıktısı ne oldu? Olumlu mu olumsuz mu?

Katılımcı: ben de hep olumlu olur.

Araştırmacı: Hep olumlu olur olumsuz olmaz mı?

Katılımcı: Yani olumsuz olacak. Mesela nasıl olumsuz olabilir ki hocam mesela şey mi? Duygusal olarak bir çöküntü (gibi mi?) ... (Hayır) O (yalnızlık) beni tazeliyor, sıfırlıyor, şarj ediyor. O yüzden ben de pek olumsuz olmuyorum. (6)

Yukarıdaki örnekte katılımcı öncelikle yalnızlığın kendisine yönelik çıktılarının olumlu olduğundan söz ederken bu olumlu çıktılarının (duygusal olarak) tazelenmek, sıfırlanmak, şarj olmak olduğunu ifade ediyor.

4.1.5. Karar Verme ve Konsantrasyon

Yalnızlık, özellikle karar alma süreçlerinde katılımcılara yardımcı olmuştur. Katılımcılar, sessiz ve yalnız bir ortamda bulduklarında daha doğru ve stratejik kararlar aldıklarını ifade etmişlerdir. Yalnızlık, bu anlamda düşüncelerin netleşmesine ve odaklanmaya olanak tanımıştır. Aşağıdaki örnek ifadede bu duruma işaret edilmektedir:

Bir sessizlik olacak bir kendi başına o gün içerisinde başından ne geçti onu bir gözden geçirmek isterim... Ne bileyim.

Çok önemli karar, bir iş değişikliğidir veya bir iş görüşmesi midir kısa bir süre yalnız kalmayı tercih ederim. Çünkü orada kararları daha doğru alacağıma inanıyorum. (13)

Yalnızlığı bazı durumlarda kendisinin istediğinden söz eden katılımcı bu isteğinin nedenini ise önemli karar durumlarında daha isabetli karar alabilmek istemesi olarak ifade ediyor.

4.1.6. Hobiler ve Kişisel Gelişim

Yalnızlık, bireylerin hobilerine daha fazla zaman ayırmasına ve kişisel gelişimlerini desteklemesine imkân tanımıştır. Katılımcılar, yalnızlık döneminde hobilerine yönelerek bu zamanı verimli bir şekilde değerlendirdiklerini dile getirmişlerdir.

Bir de hobilerim var. Burada da Yozgat'ta yalnız hissettiğim her zamanlar evim Lego atölyesi gibi oldu. Yani kendimi meşgul edebiliyorum. Ben yalnızken profesyonel yalnızım. (5)

Yukarıdaki örnekte katılımcı kendisini "profesyonel yalnız" olarak nitelendirirken yalnızlığın kendisi üzerindeki çıktısının ciddi anlamda hobilerine yönelmek olduğunu ifade etmektedir.

4.2. Yalnızlığın Olumsuz Çıktıları

Yalnızlığın sonuçları ile ilgili bulguların önemli bir kısmı da yalnızlığın olumsuz çıktılarına yönelik ifadelerden oluşmaktadır. Olumsuz çıktılar ile ilgili görüşmelerden çıkarılan temalar aşağıdaki gibidir.

- Fizyolojik Hastalıklar, Fiziksel ve Ruhsal Çöküntü
- Kendini Yetersiz Hissetme ve Aidiyet Sorgulama
- Yalnız Kalmaktan Hoşlanmama ve Kuruntu

Farklı katılımcıların dile getirdiği bu olumsuz çıktılar katılımcıları fiziksel ve duygusal açıdan olumsuz olarak etkilemektedir. Devam eden bölümlerde bu temalar örneklerle incelenecektir.

4.2.1. Fizyolojik Hastalıklar, Fiziksel ve Ruhsal Çöküntü

Bulgular içinde yalnızlığın, mide ve bağırsak problemleri gibi psikosomatik rahatsızlıklara, fiziksel ve ruhsal çöküntüye yol açtığına ilişkin ifadelerle rastlanmıştır.

Katılımcı: ...yalnızlığın sevdiğim haliyle bayağı üretkenlik oluyor ama o sevmediğim halde hastalık oluyor.

Araştırmacı: Ne demek bu? Fizyolojik hastalıklar falan öyle mi? Yani mesela ne türden hastalıklar?

Katılımcı: Bağırsak... Mide...

Araştırmacı: O duygudan mı kaynaklı?

Katılımcı: Artık...

Araştırmacı: Psikosomatik yani?

Katılımcı: Öyle düşünüyorum... Yalnızlığın mesela olumsuz halini bir tek geçen sene yaşamışsındır. Onun da öyle çıktıları oldu. (2)

Bu örnekte katılımcı yalnızlığın olumlu yönlerinden bahsettikten sonra olumsuz bir yönü olarak mide bağırsak rahatsızlıkları gibi olumsuz sonuçlarından söz etmektedir. Diğer bir katılımcı ise yalnızlığın insanı yıpratmış olduğundan ve çürüttüğünden bahsetmektedir.

...çünkü yalnızlık yıpratıyor, yalnızlık insanı çürütüyor. Ben o şekilde düşünüyorum. Çünkü yalnız kalmak Allah'a mahsustur. Onun dışında hiçbir canlının yalnız kalabileceğine ihtimal vermiyorum. (10)

Bu bağlamda bazı katılımcılar tarafından hem fiziksel hem de ruhsal olarak sıkıntıya sokabilecek olan tehlikeli durumlardan biri olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

4.2.2. Kendini Yetersiz Hissetme ve Aidiyet Sorunları

Yalnızlık, kişinin yaptığı işi sorgulamasına ve "Burada olmasa mıydım?" gibi düşüncelere düşmesine neden olmaktadır. Kendisi aynı zamanda üniversite içinde yönetici bir pozisyon işgal eden bir katılımcı bu durumu şu şekilde ifade etmektedir:

Tabi akademik çalışmalar anlamında onların etkisiyle belki artık... Ya işte bunları yapmasa mıydım? Burada hiç olmasa mıydım? Burada hiçbir şey güzel gitmiyor. Öyle hisler... Yaptığım iş olarak bazen... (bu şekilde hislere kapılıyorum). (3)

Burada katılımcının, yöneticilik anlamında kendi yaptığı işi sorgularken aynı zamanda bir aidiyet sorunu ve yetersizlik hissi de tecrübe etmekte olduğu anlaşılabilecektir.

4.2.3. Yalnız Kalmaktan Hoşlanmama ve Kuruntu Yapma

Araştırma bulguları içinde katılımcıların önemli bir kısmının açık ve satır arası ifadelerinden yalnız kalmaktan hoşlanmadıkları, bunun sebebinin ise yalnız kaldıklarında yaşadıkları stresli ve kuruntulu hal olduğu anlaşılmaktadır. Görüşme esnasında özel hayatı ile iş hayatı arasında yalnızlık açısından paralellik kuran bir katılımcı yalnız kalmaktan duyduğu yalnızlığı şu şekilde ifade etmektedir:

Katılımcı: Yani 97'de boşandım, 99'da tekrar evlendim.

Araştırmacı: Peki neden?

Katılımcı: Evde yalnız oturmadım

Araştırmacı: Niye yalnız oturmadınız?

Katılımcı: Evin boş olması hoşuma gitmedi. Burada Yozgat'ta da o yüzden akşamları... Bu aralarda... Arkadaş çevremle... Yaz akşamları uyku saatim gelene kadar dışarıda insanlarla olmayı tercih ediyorum...

Araştırmacı: Yalnız boş ev.

Katılımcı: Boş ev kötü... (3)

Diğer yandan, başka bir katılımcı da iş yerindeki yalnızlık dolayısıyla kaygılı ve huzursuz hissedebileceğinden bahsetmekle birlikte hislerin sonucu olarak yalnızlığının sebebine ilişkin kendi kendine kuruntu yapabildiğinden, kendi kendine konuştuğundan bahsetmektedir.

Ben o zaman mutsuz olabilirim, huzursuz hissedebilirim. Çünkü insan sosyal bir varlık ve yalnızlık da çok bence kendi kendine çok aşırı kalması da kendi kendine kuruntu yapması, kendi kendine konuşmasına neden olur... Bende öyle oluyor genelde. O yüzden öyle uzun yalnızlığı tercih etmiyorum (6)

Sonuç olarak bütün bu bulgular, yalnızlığın insanların fiziksel ve zihinsel sağlığı, motivasyon ve genel yaşam kalitesi üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır.

4.3. Olumlu ya da Olumsuz Çıktılara Verilen Tepkiler

Araştırma süresince katılımcıların yalnızlığın olumlu ve olumsuz çıktıları karşısında farklı davranışlar gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu duruma ek olarak katılımcılar yalnızlığın olumlu sonuçlarıyla karşılaştıklarında bu etkilerin devamlılığı için zaman zaman kendi istekleriyle yalnız kalmaya başladıklarını yahut benzer yalnızlıklar tecrübe ettiklerinde bu kez bu olumlu sonuçlara şüurlu olarak yönelebildikleri gözlemlenmiştir.

...Bir önceki dekan döneminde burada bir dışlanma süreci oldu. Tartışma oldu. Bölüm arkadaşlarım (tarafından) zaten tecrit edilmiş hissettim. Ama o dönemde de mesela sosyal olarak aktif bir insandım. Yozgat'ta bu sosyalleşmeye giremediğim dönemde normalde 3 senede yapmam gereken çalışmayı bir senede yapıp. Doçentlik için gerekli puanları biriktirdiğim bir dönemdi. (5)

Yukarıdaki örnekte katılımcı yalnız kaldığını ve bu yalnızlık neticesinde üç yıllık işi bir yılda yapacak kadar yüksek seviyede bir verimlilik elde ettiğini ifade eder. Katılımcı görüşmenin devamında ise bu durumun daha önceki iş yerinde de başına gelmiş olduğunu şu şekilde ifade eder:

Çünkü Yozgat'ta akşam yapacak bir şeyim yok. Ailem de yok. O dönemde konsantre olup çalışabilirim, bu aynı şey Ziraat bankasında da oldu. Ziraat bankasında yalnız hissettiğim o dönemde işten kalan bütün zamanlarda doktora tezi yazdım ben. Yani ben bunu çok depresif bir moda olarak değil, şeye çevirebiliyorum... Ya akademik çalışmaya. (5)

Katılımcının bu ikinci ifadesinden, katılımcının önceki iş yerinde tecrübe ettiği yalnızlık sonucu, yalnızken daha verimli akademik çalışma yapabildiğini keşfettiği ve hayatının ileriki dönemlerinde benzer durumlarda, yine yalnızlığı tecrübe ettiğinde kendini akademik çalışmalara adayıp bu verimlilik artışından olabildiğince etkin şekilde faydalandığı anlaşılmaktadır.

Birincil ve daha baskın olarak yalnızlığın olumsuz sonuçlarıyla karşılaşan katılımcıların ise bu olumsuz sonuçlar karşısında bu sonuçlar ile beraber gelen daha fazla ve verimli çalışabilme, daha kolay karar verebilme, kendi kendine yönelebilmeye gibi yalnızlığın onlar için ikincil ve olumlu sonuçlarına yönelebildikleri gözlemlenmiştir. Öte yandan, bu şekilde davranmayan katılımcıların ise yalnızlıktan ötürü yaşadıkları olumsuz durumu iş dışı (aile ve romantik ilişkiler vb.) sosyal ilişkilerinden ve dini inançlarından manevi ve duygusal destek almaya yönelerek aşmaya çalıştıkları dikkat çekmektedir. Örneğin bir katılımcı, yalnızlığı tecrübe ettiğinde kendini rahatlatmak için ne düşündüğünü şu şekilde ifade etmektedir.

Katılımcı: Kurtaran var... Mesela inancım geliyor (bunların başında).

Araştırmacı: Yani dini inancınızın neresi sizi rahatlatıyor bu yalnızlık konusunda?

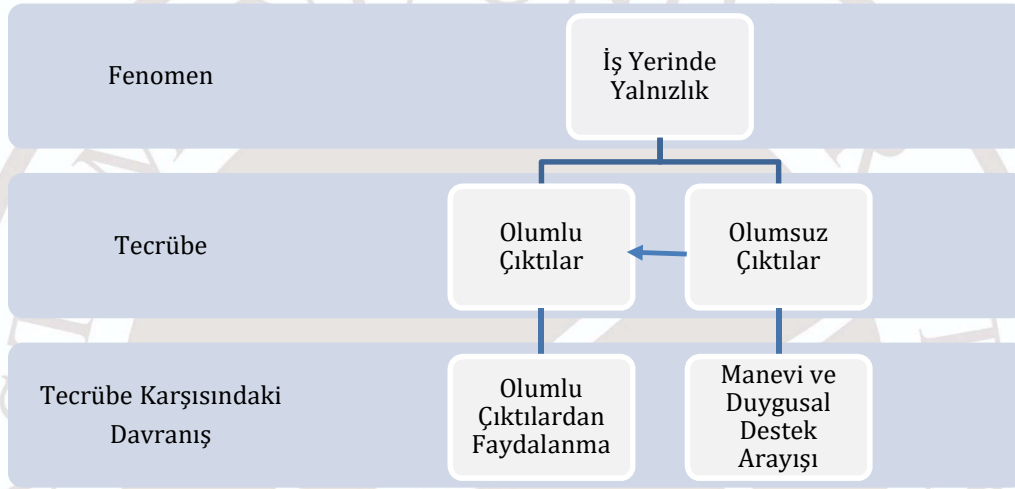
Katılımcı: Peygamber de... Ki Hazreti Peygamberdir... Vakti zamanı geldiğinde çok yalnız kaldı... Diyorum ki o (bile) yalnızdıysa ben nasıl yalnız kalmayayım ki? Allah bizimledir. İnanç var yani. İşin bu yönü derin. (1)

Bu noktada katılımcı yalnızlığın neden olduğu olumsuz duygu durumunu dini inancına dayanarak aşmaya çalışmaktadır.

5. Tartışma ve Sonuç

Akademik örgütte akademisyenlerin iş yerinde yalnızlığı nasıl deneyimledikleri ve bu deneyime nasıl reaksiyon verdiklerini anlamak amacıyla gerçekleştirilen çalışmada dikkat çekici bulgular elde edilmiştir. Öncelikle akademisyenlerin, yalnızlığı farklı şekillerde deneyimleyebildiği anlaşılmıştır. Buradan hareketle literatürde yalnızlığın çoğunlukla üzücü ve olumsuz çağrışımları olan bir fenomen olarak görülmesine rağmen (Pepleu ve Perlman, 1982; Wright, 2005) rağmen olumsuz çıktılarla beraber olumlu çıktılara da yol açabileceği keşfedilmiştir. Bu bağlamda yalnızlığın doğrudan olumlu sonuçlarıyla karşılaşan katılımcıların bu olumlu sonuçlardan mesleki ve kişisel olarak olabildiğince faydalanma ve bu sayede yalnızlığı bir avantaja çevirme eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir. Diğer yandan, araştırma bulguları, literatürdeki diğer bulgular ile örtüşmekte ve iş yeri yalnızlığı huzursuzluk, kuruntu ve ruhsal çöküntü gibi olumsuz duygular da yaşatabildiğini göstermektedir (Zhou, 2018). Buna rağmen bazı katılımcıların, yalnız ve ilişki ihtiyacı karşılanamamış bir şekilde hissederken diğer taraftan yalnızlığın sağladığı boşluğu üretkenlik, hobilere yönelme ve kişisel gelişim vb. faaliyetlerle doldurarak olumsuzlukları aşmaya çalıştıkları gözlemlenmiştir.

Araştırmada ayrıca keşifçi bir bulgu olarak katılımcıların tecrübe ettikleri yalnızlık ve bunun olumlu veya olumsuz etkileri sonrasında düzenli tepkiler geliştirebildikleri de gözlemlenmiştir. Bir başka deyişle kimi akademisyenlerde zorlu bir durum olan yalnızlıkla beraber gelen olumlu sonuçlar sonrasında bir farkındalık oluşmuş ve bu olumlu sonuçlara yeniden ve yine ulaşabilmek için yalnızlığa bilişsel bir farkındalıkla düzenli olarak yöneldikleri anlaşılmıştır. Diğer taraftan yalnızlığın olumsuz etkilerini olumlu sonuçlarla kapatamayanların manevi ve duygusal destek arayışına yönelerek yalnızlıkla baş etmeye çalıştıkları fark edilmiştir.



Şekil 1. Yalnızlığın çıktıları ve çıktılar karşısındaki davranışlar

Mevcut çalışma bazı kısıtlara tabidir. Öncelikle fenomenolojik bir desene sahip nitel bir araştırma olması sebebiyle bulguları genelleştirme amacı taşımamaktadır. Ek olarak çalışma kapsamında tek bir akademik örgüt vakası aracılığıyla yalnızlık olgusunun sonuçları hakkında derinlemesine bilgi edinilmesi hedeflenerek bu olguyu tecrübe eden akademisyenlerle görüşmeler yapılmıştır. İlerideki araştırmalarda fotoğraf vb. materyallerle desteklenmiş görsel metotlardan da faydalanarak konu hakkında yeni keşifsel bulgular elde etmek hedeflenebilir. Sonuç olarak bu araştırma, iş yerinde yalnızlığın akademisyenler üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Olumsuz etkiler akademisyenleri fiziksel ve duygusal olarak yıpratırken olumlu etkiler kişisel ve mesleki olarak olumlu neticeler doğurabilmektedir. Ayrıca olumsuz etkilerle başa çıkmak için kullanılan stratejilerin, insanların bu süreçten en az zarar görerek çıkmalarını sağlama amacını güttüğü, yalnızlığın olumlu yönlerinden yararlanmanın ise, insanların manevi ve duygusal olarak güçlenmelerine ve daha yüksek akademik başarıyı artırabileceği anlaşılmaktadır.

Kaynakça

- Ertosun, Ö. G., & Erdil, O. (2012). The effects of loneliness on employees' commitment and intention to leave. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 469-476.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1986). But is it rigorous? Trustworthiness and authenticity in naturalistic evaluation. *New directions for program evaluation*, (30), 73-84.
- Özcelik, H., & Barsade, S. (2011). Work loneliness and employee performance. *Academy of Management Proceedings*, 10510.
- Peplau, L., & Perlman, D. (1982). Perspectives on loneliness. In L. Peplau & D. Perlman (Eds.), *Loneliness: A sourcebook of current theory, research, and therapy* (pp. 1-18). John Wiley & Sons.
- Vagle, M. D. (2018). *Crafting Phenomenological Research*. Routledge.
- Wright, S. L. (2005). *Loneliness in the workplace* (Unpublished doctoral dissertation). University of Canterbury, Christchurch, New Zealand.
- Wright, S. (2007). *The Experience of Loneliness in Organisations*. Christchurch: University of Canterbury Management.
- Yıldırım, E. (2021). Örgütlerde duygusal zekâ, yalnızlık ve kendini doğrulama çabası arasındaki etkiler: Kendini doğrulama çabasının aracılık rolü (Yayımlanmış doktora tezi). Yozgat Bozok Üniversitesi, Yozgat, Türkiye.
- Zhou, X. (2018). A review of researches on workplace loneliness. *Psychology*, 9(5), 1005-1022.

Öğrenilmiş Çaresizliğin Proaktif Davranışlar Üzerindeki Etkisinde Korku İkliminin Düzenleyici Rolü

Öğr. Gör. Dr. Merve Gözde DURMAZ

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, mervegozde.durmaz@comu.edu.tr

Prof. Dr. Pelin KANTEN

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

Dr. Benan ARDA

benanardaa@gmail.com

Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, ggumustekin@comu.edu.tr

Özet

Çalışmada öğrenilmiş çaresizliğin proaktif davranışlar üzerindeki etkisinde korku ikliminin rolü incelenmektedir. Araştırma kapsamında işgörenlerin bireysel eylemlerin herhangi olumlu bir değişime sebep olmayacağı düşüncesiyle şekillenen öğrenilmiş çaresizliğin, inisiyatif alma ve eyleme geçme konusunda bireyi harekete geçiren proaktif davranışlar negatif yönde etkileyeceği, var olacak etkide korku ikliminin hakim olduğu bir örgüt ortamı olduğu takdirde var olacak negatif etkinin şiddetinin artacağı varsayılmıştır. Araştırma amacı kapsamında Çanakkale ilinde kamu kurumlarında görev yapmakta olan 120 kamu personeliyle anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Elde edilen verilere uç değer analizi, normallik testi, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon analizine tabi tutulmuş hipotezleri test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda anlamlı bulgulara ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Proaktif Davranış, Korku İklimi, Öğrenilmiş Çaresizlik

1. Giriş

“Öğrenilmiş çaresizlik” terimi bireyin yaşadığı başarısızlık sonrası adaptif tepki verme olarak ifade edilmiştir. Aynı zamanda “öğrenilmiş çaresizlik” barışız sonucun getirdiği pasif davranışın altında yatan süreci tanımlamak için kullanılan bir kavramdır. “Öğrenilmiş çaresizlik” birçok araştırmacı tarafından farklı türlerdeki hayvanda (köpekler, sıçanlar, kediler, balıklar) da test edilmiştir (Seligman, 1972: 408). Öğrenilmiş çaresizlik sosyal ve psikolojik işlevsellikte bozulmanın belirli bir türüdür. Bireyin, bireysel eylemlerinin olayların ve deneyimlerin sonuçları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını veya bunlarla hiçbir ilişkisinin olmadığını yönelik düşüncesidir. Öğrenilmiş çaresizlik kontrolün olmadığı varsayımdır. Bireyin yaptığı hiçbir şeyin fark yaratmayacağına yönelik inancıdır (Hooker, 1976: 194).

Günümüzde yaşanan hızlı değişimle birlikte çalışma koşulları da değişime uğramıştır. Çalışma koşullarında yaşanan bu değişim işgörenlerin üstlendiği iş sorumluluklarını değiştirmekle birlikte, işgörenlerin iş tanımlarının sınırlarını da şeffaflaştırmıştır. Bu şeffaflığın bir getirisi olarak düşünülebilecek inisiyatif üstlenme bir proaktif davranış örneğidir. Frese vd. (1997) kişisel inisiyatif üstlenme kavramını “işe aktif ve kendi kendine başlayan bir yaklaşım tarzı” olarak tanımlamıştır (Crant, 2000: 437). Proaktif davranışlar, odak noktası değişim ve gelişim olan bireysel ve örgütsel davranış türleridir (Searle, 2011: 1). Proaktif davranış örgütsel davranışa yönelik bir eylem yönelimidir (Crant, 2000: 436-437). Proaktif bireylerin sergiledikleri davranışlar; değişim fırsatları arama, etkili, değişim odaklı hedefler belirleme, sorunları önceden tahmin etme ve önleme, yapılan işte farklılık yaratma, eyleme geçme, sebat etme, davranışları sonucunda başarılı sonuçlar elde etme olarak sıralanmıştır (Bateman ve Crant, 1999: 64).

Korku, tehlikelere karşı duygusal duyarlılığı ifade eden bir kavramdır Blanchard, vd. 2008: 4; Blanchard ve Blanchard, 2008: 63). Korku sonradan öğrenilen bir özelliğe de sahiptir. Korkunun sonradan öğrenilen yapıya sahip olması korkuyu, kültürel bir olgu olarak toplumsal yapının ve dolayısıyla örgütsel yapının da temel bileşeni haline getirmiştir (Eren, 2005: 2). Örgüt iklimi, işgörenlerin refah seviyelerine katkı sağlayacak çalışma ortamının yaratılması amacıyla, işgörenlerin paylaştıkları ortak psikolojik algıların bir bütünü olarak değerlendirilen bir kavramdır (Beidas vd., 2018: 145). Örgüt ikliminin bir parçası olarak değerlendirilen korku ikliminin, iş çevresinde bireylerarası ilişkilerin ve hiyerarşinin niteliğine, işlerin özelliğine, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ve etik ilkelere bağlı olarak ortaya çıkabileceği düşünülmektedir (Dalgıç, 2019: 76).

Alan yazındaki değerlendirmelerden yola çıkarak bireylerin yaşadıkları olumsuz deneyimlerin bir çıktısı olarak eyleme geçme konusunda pasif davranışlar sergileyebileceği, bu pasif yapının inisiyatif üstlenme ve değişim yaratmada kararlı davranışlar serilemeye vurgu yapan proaktif davranışlar negatif yönde etkileyeceği varsayılmıştır. Varsayılan negatif etkide sonradan öğrenilen bir özellik olan korkunun tüm örgütsel ortama sirayet ederek var olan negatif etkinin şiddetinin artacağı öngörülmüştür. Ulusal ve uluslararası alan yazında öğrenilmiş çaresizlik, proaktif davranışlar ve korku iklimini bütünsel olarak inceleyen bir çalışma bulunmaması, günümüzde reaktif davranmak yerine aktif davranmanın örgütsel ortamlarda önem kazandığı bir yapının olması, bu olumlu yapıya etki edebilecek olumsuz etkenlerin neler olduğu ve bu etkenlerin nasıl ortadan kaldırılacağına yönelik çözüm önerilerinin sunulmasının alan yazına naçizane katkılar sunacağı varsayılmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Seligman 1972 yılında yaptığı araştırmada öğrenilmiş çaresizliği, yapılan deneyler sonrası köpeklere verilen şoklara karşı geliştirdikleri tepkisiz olma durumu olarak tanımlamıştır. (Seligman, 1972: 407-412). Öğrenilmiş çaresizlik “bilişsel bir durum”dur. Bir varlığın (insan veya hayvan) ne yaparsa yapsın bir olayın sonucunu değiştiremeyeceğine inanmasıdır. Bir varlığın yaptığı görev sonrasında uğradığı başarısız sonuçların ardından pasif davranışlar sergilemesi yönelmesi ve başarıyı mümkün kılacak şekilde çevresel faktörler değiştiikten sonra bile eyleme geçmede isteksiz olmasıdır (Pestonjee ve

Reddy, 1988: 1). Türkçe alan yazında Mümin Sekman (2013), “bir daha deneme cesaretini kaybetme” olarak öğrenilmiş çaresizliği ifadelendirmiştir. Sekman (2013) bir canlının defalarca denediği halde çok sayıda başarısızlığa uğradığı sonuçlarla karşılaşması ve bir sonraki denemede başarısız olacağını beklemesinden dolayı o konuda bir daha asla başarıya ulaşamayacağını düşünerek hiç bir şey yapmaması durumu olarak tanımlamıştır (Aktan ve Yay, 2016: 60). Doğan Cüceloğlu (2011) ise öğrenilmiş çaresizlik yerine “öğrenilmiş acizlik” terimini kullanmıştır. Cüceloğlu bu davranışı “Kedi, köpek, fare ya da tavşan gibi herhangi bir hayvanı öyle bir duruma maruz bırakın ki, hayvan ne yaparsa yapsın belirli zamanlarda acı veren bir elektrik şoku ile karşılaşsın. Bu durumu bir saat kadar devam ettirdikten sonra, ortama yeni bir özellik getirin. Bir başka deyişle, şimdi şok verilmeden önce hayvan belirli bir mekanizmaya dokunarak şoktan kurtulabilsin. Şoktan kurtulma olanağı veren yeni durumu hayvanın öğrenemediğini (ne yaparsam yapayım, elimden hiçbir şey gelmez, kaderimin yazısı olan elektrik şokundan kurtulmam imkan dahilinde değil) anlayışı içinde hareket ettiğini görürsünüz.” şeklinde açıklamıştır (Aktan ve Yay, 2016: 60).

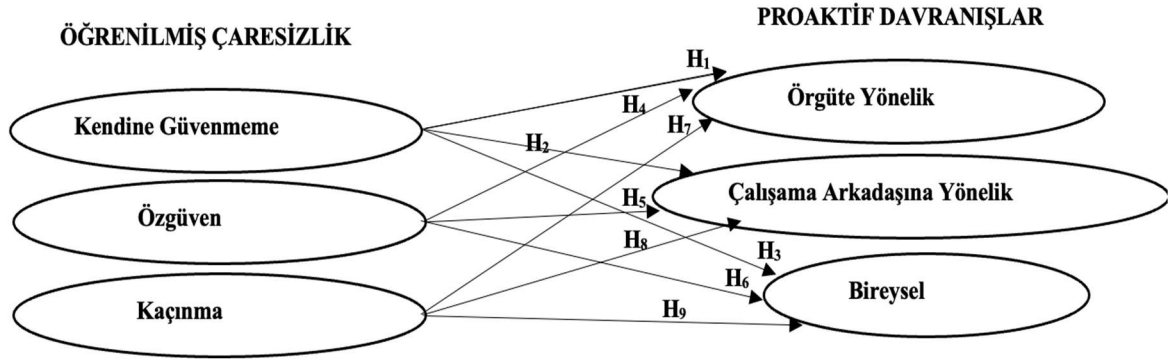
Günümüzde yaşanan gelişmelerle birlikte özellikle dış çevre koşullarındaki belirsizliklerin giderek artması, örgütsel süreçlerde değişiklik gerektiren koşulların ortaya çıkması ve örgütlerin, çalışanların birbirlerine olan bağımlılıklarının artması, proaktif davranışları önemli hale getirmiştir (Searle, 2011: 1). Proaktif davranış işgörenlerde; işe yönelik yaklaşımlar olumlu davranma, işlerde aktif rol alma eğilimi, işin başarılı bir şekilde tamamlanmasında elverişli koşullar yaratma şeklinde gözlemlenebilmektedir. Proaktif davranış pasif davranışın tam tersi olarak reaktif bir davranış örüntüsüdür. Proaktif bireyler sonuçları iyileştirmek için bilgi ve fırsatların kendilerine gelmesini beklemek yerine, aktif olarak bilgileri takip ederler ve fırsatları aramaktadırlar (Crant, 2000: 436-437). Proaktif davranışlar işgörenlerin kendilerini ve çevrelerini olumlu olarak etkileyecek ve değiştirecek, girişim yönlü davranışlardır. Bu kapsamda proaktif davranış sergileyen işgörenler örgütsel süreçlere ve kendi bireysel gelişimlerine katkı sağlamaya çalışan, girişken ve istediğini elde eden azmi bulunan bireyler olarak görülmektedirler. Bu çerçevede örgütler, işgörenlerin işlerini yapmalarının ötesine geçerek proaktif davranış sergilemelerini beklemekte ve istemektedirler (Bolino vd., 2010: 330).

Korkunun fiziksel etkileri çerçevesinde biyolojik bir kavramken; davranışlarda ve duygularda meydana getirdiği değişiklikler bağlamında ise psikolojik bir kavramdır (Eren, 2005: 2). Örgüt iklimi kavramı ilk olarak Kurt Lewin’in, (1951) motivasyon alan teorisi çalışmasıyla gündeme gelmiştir. Kurt Lewin’in “Motivasyon alan teorisi” çalışması sosyal psikoloji bakış açısına dayanmaktadır ve çevresel değişkenlere dikkat çekmiştir. George Litwin vd. ile Forehand ve Von Gimer (1964), James ve Jones (1964) örgüt ikliminin kavramının önemini farkına etmişlerdir. Petigrew (1979) kaleme aldığı makalesinde örgüt iklimi kavramına dikkat çekmiştir (Rahimic, 2013: 130). Örgüt iklimi; sistem, yapılar ve yönetsel davranışlar gibi örgütsel faktörlerden önemli derecede etkilenen psikolojik bir yapı olarak ifade edilmiştir (Furnham ve Goodstein, 1997: 164). Bir örgütün dinamik değerleri; sosyal, ekonomik, politik ve psikolojik faktörler tarafından belirlenmektedir. Örgütün dinamiklerden biri olan örgüt iklimi, kişilerarası, grup içi ve gruplar arası süreçlerin dengesi için örgütsel ortamda oldukça önemli bir yere sahiptir (Niculita, 2015: 1043). İşgörenlerin örgütsel tutum ile ilgili ortak algısı “örgüt iklimi” olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu kapsamda herhangi bir duyguyla ilişkili iklimin var olması için söz konusu duyguyla ilgili örgütsel ortamda ortak bir algının olması gerekir. Bireyler diğer bireylerle iletişim kurarak duygularını paylaşabilir. Örgüt üyeleri duygularını diğer bireylerle paylaştığı zaman ortak bir algı oluşmaya başlar. Böylece örgüt içerisindeki bireyler ortak deneyimlerinden çıkardıkları anlamlarla dünyalarını inşa ederler. İklim de bu ortak anlamların oluşturduğu bir yapı olarak ifade edilebilir. Örgütsel ortamda işgörenlerin deneyim ve algıları oluşturan temel duygu “korku” olduğunda korku iklimi oluşmaktadır (Ashkansay ve Nicholson, 2003: 24). Jalajas ve Bommer (1996) yaptıkları çalışmada, korkunun örgütsel küçülmenin doğrudan bir sonucu olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Jordan vd. (2002) yaptıkları çalışmada ise, küçülmenin korku gibi duygusal sonuçlara yol açtığını gözlemlemişlerdir (Ashkanasy ve Nicholson, 2003: 24). Ashkanasy ve Nicholson (2003) yaptıkları çalışmada korku ikliminin farklı örgütsel ortamlarda değiştiği tespit edilmiştir. Ancak korku ikliminin önemli bir örgütsel etkisi olmadığı görülmüştür. Araştırmada korku ikliminin bireylerin iş yeri düzeyindeki algıları üzerinde bir etkisi olduğu ve işyerinde korku algısının örgüt çapındaki etkilerden daha büyük olduğunu doğrulanmıştır (Ashkanasy ve Nicholson, 2003: 27).

3. Araştırmanın Yöntemi

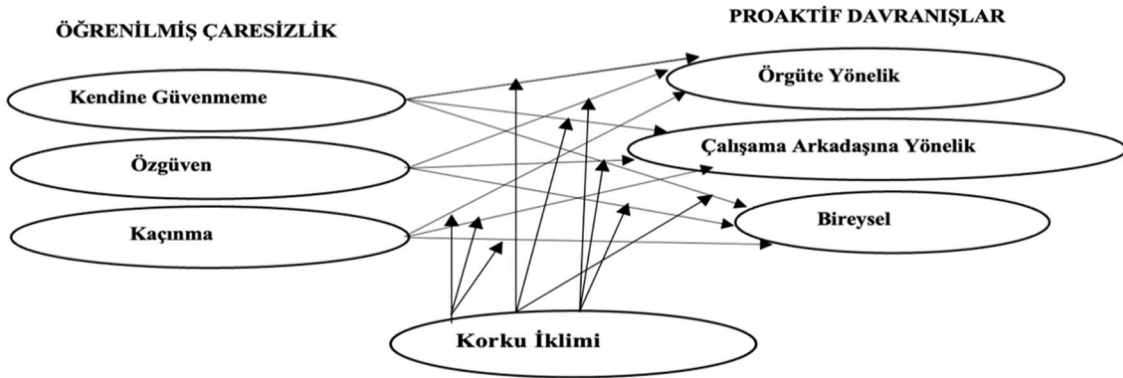
Araştırma kapsamında veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada öğrenilmiş çaresizlik, proaktif davranışlar ve korku iklimini ölçmek amacıyla üç ayrı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerde yer alan ifadelerin yanıtları için beş aralıklı Likert tipi metrik ifadeye başvurulmuştur. Araştırma modelinde öğrenilmiş çaresizlik bağımsız değişken, korku iklimi düzenleyici değişken, proaktif davranışlar ise bağımlı değişkenlerdir. Araştırma evrenini Marmara bölgesinde görev yapmakta olan kamu personelleri oluşturmaktadır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın uygulama açısından kapsamını ise kolayda örnekleme yöntemi ile belirlenen Çanakkale ilinde görev yapmakta olan kamu personelleri oluşturmaktadır. Teslim edilen 200 anket formundan geri dönen 125 adet (%62,5) anket formu değerlendirme kapsamına alınmış, yapılan uç değer analizi sonucunda 120 adet (%60) anket ile analizler gerçekleştirilmiştir. İlgili örneklemden elde edilen veriler öncelikle keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizine (DFA) tabi tutulmuş, sonrasında ise araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Anketin oluşturulmasında uluslararası literatürde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerin Türkçe’ye uyarlamasını yapan araştırmacıların çalışmalarından yararlanılmıştır. Kanten (2012) tarafından dört ayrı çalışmadan derlenen proaktif davranışlar ölçeğinde (Marler, 2008; Yi, 2009; Bolino, 2009; Belschak ve Hartog, 2010) bireysel proaktif davranışlar, çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışlar ve örgüte yönelik proaktif davranışlar boyutlarına ait 25 ifade bulunmaktadır. Korku iklimi ölçeği Ashkanasy ve Nicholson (2003) çalışmalarından alarak Türkçeleştiren Kanten vd.(2020) çalışmasından alınmıştır. Korku iklimi ölçeği tek boyut 12 ifadeden oluşmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik ölçeği kendine güvenmeme, özgüven, kaçınma, dayanıklılık olmak üzere dört boyut 14 ifadeden oluşmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli



Şekil 1. Araştırma modeli I

- H₁:** Öğrenilmiş çaresizliğin kendine güvenmeme boyutu örgüte yönelik proaktif davranışları negatif yönde etkilemektedir.
H₂: Öğrenilmiş çaresizliğin kendine güvenmeme boyutu çalışma arkadaşına yönelik proaktif davranışları negatif yönde etkilemektedir.
H₃: Öğrenilmiş çaresizliğin kendine güvenmeme boyutu bireysel proaktif davranışları negatif yönde etkilemektedir.
H₄: Öğrenilmiş çaresizliğin özgüven boyutu örgüte yönelik proaktif davranışları negatif yönde etkilemektedir.
H₅: Öğrenilmiş çaresizliğin özgüven boyutu çalışma arkadaşına yönelik proaktif davranışları negatif yönde etkilemektedir.
H₆: Öğrenilmiş çaresizliğin özgüven boyutu bireysel proaktif davranışları negatif yönde etkilemektedir.
H₇: Öğrenilmiş çaresizliğin kaçınma boyutu örgüte yönelik proaktif davranışları negatif yönde etkilemektedir.
H₈: Öğrenilmiş çaresizliğin kaçınma boyutu çalışma arkadaşına yönelik proaktif davranışları negatif yönde etkilemektedir.
H₉: Öğrenilmiş çaresizliğin kaçınma boyutu bireysel proaktif davranışları negatif yönde etkilemektedir.



Şekil 2. Araştırma modeli II

- H₁₀:** Öğrenilmiş çaresizliğin kendine güvenmeme boyutu örgüte yönelik proaktif davranışlar üzerindeki etkisinde korku ikliminin düzeyici rolü bulunmaktadır.
H₁₁: Öğrenilmiş çaresizliğin kendine güvenmeme boyutu çalışma arkadaşına yönelik proaktif davranışlar üzerindeki etkisinde korku ikliminin düzeyici rolü bulunmaktadır.
H₁₂: Öğrenilmiş çaresizliğin kendine güvenmeme boyutu bireysel proaktif davranışlar üzerindeki etkisinde korku ikliminin düzeyici rolü bulunmaktadır.
H₁₃: Öğrenilmiş çaresizliğin özgüven boyutu örgüte yönelik proaktif davranışlar üzerindeki etkisinde korku ikliminin düzeyici rolü bulunmaktadır.
H₁₄: Öğrenilmiş çaresizliğin özgüven boyutu çalışma arkadaşına yönelik proaktif davranışlar üzerindeki etkisinde korku ikliminin düzeyici rolü bulunmaktadır.
H₁₅: Öğrenilmiş çaresizliğin özgüven boyutu bireysel proaktif davranışlar üzerindeki etkisinde korku ikliminin düzeyici rolü bulunmaktadır.
H₁₆: Öğrenilmiş çaresizliğin kaçınma boyutu örgüte yönelik proaktif davranışlar üzerindeki etkisinde korku ikliminin düzeyici rolü bulunmaktadır.
H₁₇: Öğrenilmiş çaresizliğin kaçınma boyutu çalışma arkadaşına yönelik proaktif davranışlar üzerindeki etkisinde korku ikliminin düzeyici rolü bulunmaktadır.
H₁₈: Öğrenilmiş çaresizliğin kaçınma boyutu bireysel proaktif davranışlar üzerindeki etkisinde korku ikliminin düzeyici rolü bulunmaktadır.

4. Bulgular

Tablo1. Demografik bulgular

Cinsiyet	Kişi Sayısı (%)	Medeni Durum (%)	Kişi Sayısı (%)	Deneyim	Kişi Sayısı (%)	Eğitim Düzeyi	Kişi Sayısı (%)
Kadın	77(64,2)	Evli	88(73,3)	1-5 yıl	13(10,8)	Ön lisans	11(9,2)
Erkek	43(35,8)	Bekar	32(26,7)	6-10 yıl	19(15,8)	Lisans	49(40,8)
Toplam	100	Toplam	100	11-15 yıl	30(25)	Lisansüstü	60(50)
				16-20 yıl	18(15)	Toplam	100
				21 yıl ve üzeri	40(33,3)		
				Toplam	100		
Gelir Düzeyi	Kişi Sayısı (%)	Yaş	Kişi Sayısı (%)				
17.002-27.00 TL	6(5)	18-25	0				
27.001-37.000 TL	8(11,7)	26-33	18(15)				
37.001-47.000 TL	15(12,5)	34-41	42(35)				
47.001-57.000 TL	46(38,3)	42-49	38(31,7)				
57.001-67.000 TL	28(23,3)	50 ve üzeri	22(18,3)				
67.001 TL ve üzeri	17(14,2)	Toplam	100				
Toplam	100						

Tablo 1'e göre katılımcıların çoğunluğunu %64,2 ile kadınlar oluşturmaktadır. Demografik ağırlığa bakıldığında katılımcıların; %31,7 ile 42-49 yaş aralığındakiler, %73,3 ile evliler, %33,3 ile 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olanlar, %40,8 ile lisans mezunları, %38,3 ile 47.001-57.000 gelir düzeyine sahip kişiler oluşturmaktadır.

Tablo 2. Keşfedici faktör ve güvenilirlik analizleri, açıklanan varyans ve KMO değerleri özet tablosu

Öğrenilmiş Çaresizlik (kalan madde): 9 KMO: ,604 Varyans: %60,8	Cron. Alpha ,710	Korku İklimi (kalan madde): 9 KMO: ,868 Varyans: %49,3	Cron. Alpha ,868	Proaktif Davranışlar (kalan madde): 16 KMO: ,838 Varyans: %59,2	Cron. Alpha ,884
1. Faktör: Kendine Güvenmeme Açıklanan Varyans: %22	,701	1. Faktör: Korku İklimi	,868	1. Faktör: Çalışma Arkadaşına Yönelik Proaktif Davranışlar Açıklanan Varyans: %21,8	,862
2. Faktör: Özgüven Açıklanan Varyans: %21,2	,661			2. Faktör: Bireysel Proaktif Davranışlar Açıklanan Varyans: %18,7	,815
3. Faktör: Kaçınma Açıklanan Varyans: %17,5	,505			3. Faktör: Örgüte Yönelik Proaktif Davranışlar Açıklanan Varyans: %18,6	,807

Tablo 2'de değişkenlerin KMO, açıklanan varyans ve güvenilirlik değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
Kendine Güvenmeme	2,49	0,93	1						
Özgüven	3,98	0,71	-,294**	1					
Kaçınma	2,84	0,72	,144	-,190*	1				
Çalışma Arkadaşına Yönelik Proaktif Davranışlar	4,24	0,53	-,078	,204*	-,342**	1			
Örgüte Yönelik Proaktif Davranışlar	3,81	0,69	-,141	,392**	-,329**	,399**	1		
Bireysel Proaktif Davranışlar	4,25	0,56	-,116	,280**	-,251**	,503**	,428**	1	
Korku İklimi	3,16	0,76	,285**	-,279**	,042	-,126	-,102	,077	1

**p<0.01 *p<0.05

Tablo 3'e göre, öğrenilmiş çaresizlik, proaktif davranışlar ve korku iklimi arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuçlara göre öğrenilmiş çaresizliğin kendine güvenmeme boyutu ile proaktif davranışlar arasında ilişki olmadığı görülmüştür. Öğrenilmiş çaresizliğin kendine güvenmeme boyutu ile korku iklimi arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğrenilmiş çaresizliğin özgüven boyutu ile proaktif davranışlar arasında pozitif yönde ilişki olduğu; özgüven ile korku iklimi arasında negatif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğrenilmiş çaresizliğin kaçınma boyutu ile proaktif davranışlar arasında negatif yönde ilişki olduğu; kaçınma ile korku iklimi arasında herhangi bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4. Öğrenilmiş çaresizliğin kendine güvenmeme boyutu ile örgüte yönelik proaktif davranışlar ilişkisinde korku ikliminin düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi

Sabit	B	Standart Hata	t	p	Alt sınır %95 güven aralığı	Üst sınır %95 güven aralığı
Kendine Güvenmeme	-,070	,067	-1,050	,296	-,203	,062
Korku İklimi	-,044	,066	-,664	,508	-,174	,087
Etkileşim (Kendine Güvenmeme X Korku İklimi)	-,064	,059	-1,078	,283	-,180	,053

Tablo 4'te görüldüğü üzere; kendine güvenmeme örgüte yönelik proaktif davranışları etkilememektedir. Bu bağlamda H₁ hipotezi desteklenmemiştir. Bağımsız değişken olan kendine güvenmeme bağımlı değişken olan örgüte yönelik davranışları etkilemediğinden ve aralarında herhangi bir ilişki de bulunmadığından korku ikliminin düzenleyiciliğe ilişkin H₁₀ hipotezi de desteklenmemiştir.

Tablo 5. Öğrenilmiş çaresizliğin kendine güvenmeme boyutu ile çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışlar ilişkisinde korku ikliminin düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi

Sabit	B	Standart Hata	t	p	Alt sınır %95 güven aralığı	Üst sınır %95 güven aralığı
Kendine Güvenmeme	-,027	,052	-,509	,612	-,131	,077
Korku İklimi	-,061	,052	-1,185	,238	-,163	,041
Etkileşim (Kendine Güvenmeme X Korku İklimi)	,009	,046	,195	,846	-,082	,100

Tablo 5'te görüldüğü üzere; kendine güvenmeme çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışları etkilememektedir. Bu bağlamda H₂ hipotezi desteklenmemiştir. Bağımsız değişken olan kendine güvenmeme bağımlı değişken olan çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışları etkilemediğinden ve aralarında herhangi bir ilişki de bulunmadığından korku ikliminin düzenleyiciliğe ilişkin H₁₁ hipotezi de desteklenmemiştir.

Tablo 6. Öğrenilmiş çaresizliğin kendine güvenmeme boyutu ile bireysel proaktif davranışlar ilişkisinde korku ikliminin düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi

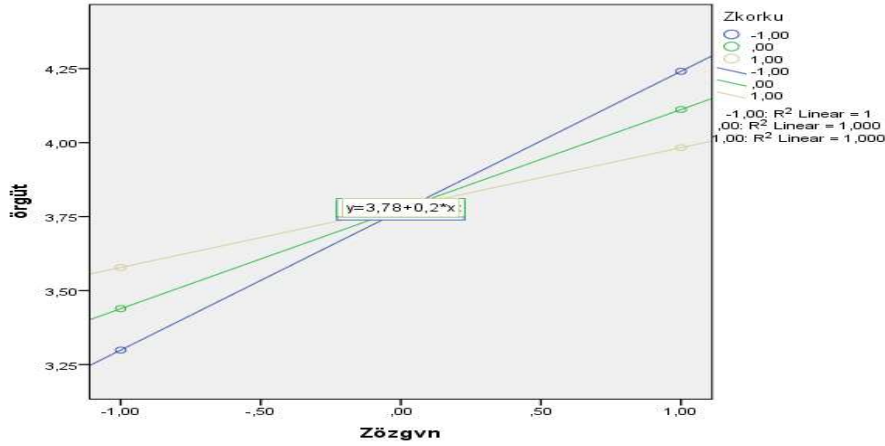
Sabit	B	Standart Hata	t	p	Alt sınır %95 güven aralığı	Üst sınır %95 güven aralığı
Kendine Güvenmeme	-,093	,054	-1,711	,090	-,200	,015
Korku İklimi	,065	,053	1,221	,225	-,041	,171
Etkileşim (Kendine Güvenmeme X Korku İklimi)	,041	,048	,865	,389	-,053	,136

Tablo 6'da görüldüğü üzere; kendine güvenmeme bireye yönelik proaktif davranışları etkilememektedir. Bu bağlamda H₃ hipotezi desteklenmemiştir. Bağımsız değişken olan kendine güvenmeme bağımlı değişken olan bireye yönelik davranışları etkilemediğinden ve aralarında herhangi bir ilişki de bulunmadığından korku ikliminin düzenleyiciliğe ilişkin H₁₂ hipotezi de desteklenmemiştir.

Tablo 7. Öğrenilmiş çaresizliğin özgüven boyutu ile örgüte yönelik proaktif davranışlar ilişkisinde korku ikliminin düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi

Sabit	B	Standart Hata	t	p	Alt sınır %95 güven aralığı	Üst sınır %95 güven aralığı
Özgüven	,337	,067	5,035	,000	,204	,469
Korku İklimi	,005	,060	,088	,930	-,114	,124
Etkileşim (Özgüven X Korku İklimi)	-,134	,061	-2,211	,029	-,254	-,014
Korku İkliminin Düzenleyici Etkisi						
Düşük	,471	,108	4,355	,000	,257	,685
Orta	,337	,067	5,035	,000	,204	,469
Yüksek	,202	,068	2,981	,004	,068	,337
Model Özeti	R	R ²	F	p		
	,434	,188	8,949	,000		
Etkileşim sonucundaki artan R ²		,034	4,887	,029		

Tablo 7'de görüldüğü üzere; özgüven, örgüte yönelik proaktif davranışları etkilemektedir. Dolayısıyla H₄ hipotezi desteklenmiştir. ÖzgüvenxKorku İklimi etkileşim değeri $b = -,134$; $p < 0,05$ anlamlı olduğu görülmektedir. Moderatör etkiye yönelik elde edilen modelin özet değerleri $R^2 = ,034$; $F = 4,887$; $p < 0,05$ anlamlı olduğu görülmektedir. Özgüven ve korku ikliminin, örgüte yönelik proaktif davranışlar üzerindeki değişimin yaklaşık ($R^2 = ,034$) % 3'ünü açıkladığı görülmektedir. H₁₃ hipotezi desteklenmiştir.



Grafik 1. Farklı korku iklimi düzeylerinde özgüven ve örgüte yönelik proaktif davranışlar ilişkisi

Korku ikliminin farklı düzeylerdeki düzenleyici etkisinin anlaşılması için, Jose (2013) tarafından geliştirilen ModGraph-I programı kullanılarak çizilen, Grafik 1'de korku ikliminin düşük, orta ve yüksek değere sahip olduğu durumlarda düzenleyici etkileri verilmiştir. Korku ikliminin düşük seviyede olduğunda $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde $b = ,471$ ($t = 4,355$), orta seviyede olduğunda $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde $b = ,337$ ($t = 5,035$), yüksek seviyede olduğunda ise $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde $b = ,202$; ($t = 2,981$) gerçekleşmektedir. Bu değerler korku ikliminin bütün düzeylerinde düzenleyici etkinin devam ettiğini göstermektedir.

Tablo 8. Öğrenilmiş çaresizliğin özgüven boyutu ile çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışlar ilişkisinde korku ikliminin düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi

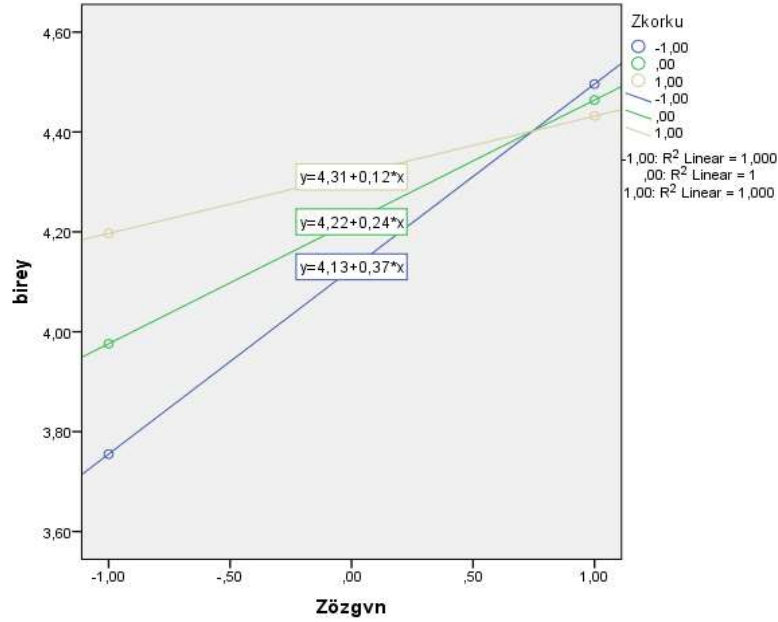
Sabit	B	Standart Hata	t	p	Alt sınır %95 güven aralığı	Üst sınır %95 güven aralığı
Özgüven	,146	,055	2,636	,010	,036	,255
Korku İklimi	-,040	,050	-,808	,421	-,139	,058
Etkileşim (Özgüven X Korku İklimi)	-,099	,050	-1,982	,050	-,199	,000
Model Özeti	R	R ²	F	p		
	,279	,078	3,270	,024		
Etkileşim sonucundaki artan R ²		,031	3,927	,050		

Tablo 8'de görüldüğü üzere; özgüven, çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışları etkilemektedir. Dolayısıyla H₅ hipotezi desteklenmiştir. ÖzgüvenxKorku İklimi etkileşim değeri $b = -,099$; $p > 0,05$ anlamlı olmadığı görülmektedir. Moderatör etkiye yönelik elde edilen modelin özet değerlerine bakıldığında $R^2 = ,031$; $F = 3,927$; $p > 0,05$ anlamlı olmadığı görülmektedir. H₁₄ hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 9. Öğrenilmiş çaresizliğin özgüven boyutu ile bireysel proaktif davranışlar ilişkisinde korku ikliminin düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi

Sabit	B	Standart Hata	t	p	Alt sınır %95 güven aralığı	Üst sınır %95 güven aralığı
Özgüven	,244	,055	4,402	,000	,134	,353
Korku İklimi	,094	,050	1,893	,061	-,004	,193
Etkileşim (Özgüven X Korku İklimi)	-,127	,050	-2,519	,013	-,226	-,027
Korku İkliminin Düzenleyici Etkisi						
Düşük	,370	,090	4,136	,000	,193	,548
Orta	,244	,055	4,402	,000	,134	,353
Yüksek	,117	,056	2,082	,040	,006	,229
Model Özeti	R	R ²	F	p		
	,389	,151	6,878	,000		
Etkileşim sonucundaki artan R ²		,046	6,347	,013		

Tablo 9'da görüldüğü üzere; özgüven, bireye yönelik proaktif davranışları etkilemektedir. Dolayısıyla H_6 hipotezi desteklenmiştir. ÖzgüvenxKorku İklimi etkileşim değeri $b = -,127$; $p < 0,05$ anlamlı olduğu görülmektedir. Moderatör etkiye yönelik elde edilen modelin özet değerleri $R^2 = ,046$; $F = 6,347$; $p < 0,05$ anlamlı olduğu görülmektedir. Özgüven ve korku ikliminin, bireye yönelik proaktif davranışlar üzerindeki değişimin yaklaşık ($R^2 = ,046$) % 4'ünü açıkladığı görülmektedir. H_{14} hipotezi desteklenmiştir.



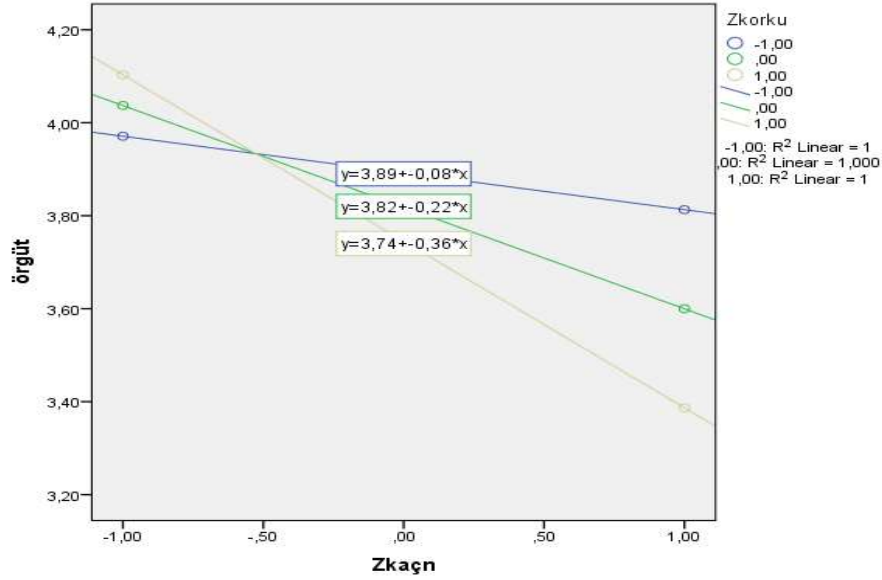
Grafik 2. Farklı korku iklimi düzeylerinde özgüven ve bireysel proaktif davranışlar ilişkisi

Korku ikliminin farklı düzeylerdeki düzenleyici etkisinin anlaşılması için, Jose (2013) tarafından geliştirilen ModGraph-I programı kullanılarak çizilen, Grafik 2'de korku ikliminin düşük, orta ve yüksek değere sahip olduğu durumlarda düzenleyici etkileri verilmiştir. Korku ikliminin düşük seviyede olduğunda $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde $b = ,370$ ($t = 4,136$), orta seviyede olduğunda $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde $b = ,244$ ($t = 4,402$), yüksek seviyede olduğunda ise $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde $b = ,117$; ($t = 2,082$) gerçekleşmektedir. Bu değerler korku ikliminin bütün düzeylerinde düzenleyici etkinin devam ettiğini göstermektedir.

Tablo 10. Öğrenilmiş çaresizliğin kaçınma boyutu ile örgüte yönelik proaktif davranışlar ilişkisinde korku ikliminin düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi

Sabit	B	Standart Hata	t	p	Alt sınır %95 güven aralığı	Üst sınır %95 güven aralığı
Kaçınma	-,219	,059	-3,707	,000	-,335	-,102
Korku İklimi	-,073	,059	-1,241	,217	-,190	,044
Etkileşim (Kaçınma X Korku İklimi)	-,140	,058	-2,397	,018	-,255	,024
Korku İkliminin Düzenleyici Etkisi						
Düşük	-,079	,085	-,934	,352	-,247	,089
Orta	-,219	,059	-3,707	,000	-,335	-,102
Yüksek	-,358	,081	-4,414	,000	-,519	-,197
Model Özeti	R	R ²	F	p		
	,397	,158	7,234	,000		
Etkileşim sonucundaki artan R ²		,042	5,744	,018		

Tablo 10'da görüldüğü üzere; kaçınma, örgüte yönelik proaktif davranışları etkilemektedir. Dolayısıyla H_7 hipotezi desteklenmiştir. KaçınmaxKorku İklimi etkileşim değeri $b = -,140$; $p < 0,05$ anlamlı olduğu görülmektedir. Moderatör etkiye yönelik elde edilen modelin özet değerleri $R^2 = ,042$; $F = 5,744$; $p < 0,05$ anlamlı olduğu görülmektedir. Kaçınma ve korku ikliminin, örgüte yönelik proaktif davranışlar üzerindeki değişimin yaklaşık ($R^2 = ,042$) % 4'ünü açıkladığı görülmektedir. H_{16} hipotezi desteklenmiştir.



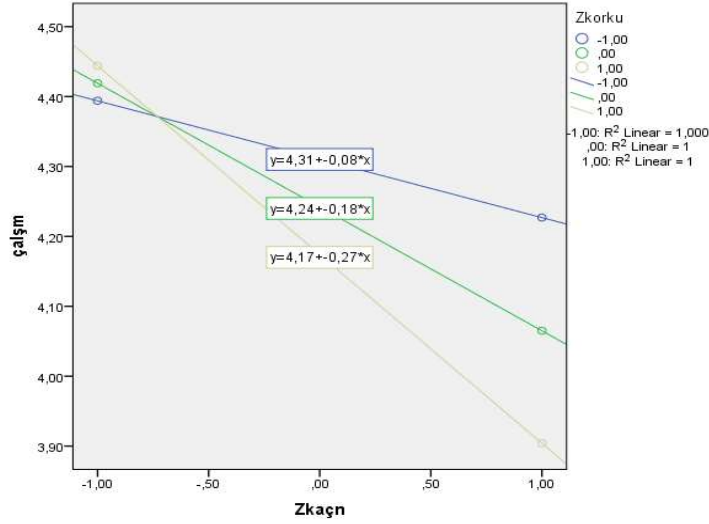
Grafik 3. Farklı korku iklimi düzeylerinde kaçınma ve örgüte yönelik davranışlar ilişkisi

Korku ikliminin farklı düzeylerdeki düzenleyici etkisinin anlaşılması için, Jose (2013) tarafından geliştirilen ModGraph-I programı kullanılarak çizilen, Grafik 3'te korku ikliminin düşük, orta ve yüksek değere sahip olduğu durumlarda düzenleyici etkileri verilmiştir. Korku ikliminin düşük seviyede olduğunda $p > 0,05$ anlamlılık düzeyinde $b = -0,079$ ($t = -0,934$), orta seviyede olduğunda $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde $b = -0,219$ ($t = -3,707$), yüksek seviyede olduğunda ise $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde $b = -0,358$; ($t = -4,414$) gerçekleşmektedir. Bu değerler korku ikliminin orta ve yüksek seviyede olduğu durumda düzenleyici etkinin devam ettiği, ancak korku ikliminin düşük olduğu durumlarda, düzenleyici etkinin ortadan kalktığını göstermektedir.

Tablo 11. Öğrenilmiş çaresizliğin kaçınma boyutu ile çalışma arkadaşlarına yönelik prososyal davranışlar ilişkisinde korku ikliminin düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi

Sabit	B	Standart Hata	t	p	Alt sınır %95 güven aralığı	Üst sınır %95 güven aralığı
Kaçınma	-,177	,046	-3,869	,000	-,268	-,086
Korku İklimi	-,068	,046	-1,487	,140	-,159	,023
Etkileşim (Kaçınma X Korku İklimi)	-,093	,045	-2,066	,041	-,183	-,004
Korku İkliminin Düzenleyici Etkisi						
Düşük	-,084	,066	-1,274	,205	-,214	,046
Orta	-,177	,046	-3,869	,000	-,268	-,086
Yüksek	-,270	,063	-4,295	,000	-,395	-,146
Model Özeti						
	R	R ²	F	p		
	,400	,160	7,379	,000		
Etkileşim sonucundaki artan R ²						
		,031	4,269	,041		

Tablo 11'de görüldüğü üzere; kaçınma, çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışları etkilemektedir. Dolayısıyla H₈ hipotezi desteklenmiştir. Kaçınma X Korku İklimi etkileşim değeri $b = -0,093$; $p < 0,05$ anlamlı olduğu görülmektedir. Moderatör etkiye yönelik elde edilen modelin özet değerleri $R^2 = 0,031$; $F = 4,269$; $p < 0,05$ anlamlı olduğu görülmektedir. Kaçınma ve korku ikliminin, çalışma arkadaşlarına yönelik proaktif davranışlar üzerindeki değişimin yaklaşık $(R^2 = 0,031)$ % 3'ünü açıkladığı görülmektedir. H₁₇ hipotezi desteklenmiştir.



Grafik 4. Farklı korku iklimi düzeylerinde kaçınma ve çalışma arkadaşlarına yönelik davranışlar ilişkisi

Korku ikliminin farklı düzeylerdeki düzenleyici etkisinin anlaşılması için, Jose (2013) tarafından geliştirilen ModGraph-I programı kullanılarak çizilen, Grafik ..'de korku ikliminin düşük, orta ve yüksek değere sahip olduğu durumlarda düzenleyici etkileri verilmiştir. Korku ikliminin düşük seviyede olduğunda $p>0,05$ anlamlılık düzeyinde $b=-,084$ ($t=-1,274$), orta seviyede olduğunda $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde $b=-,177$ ($t=-3,869$), yüksek seviyede olduğunda ise $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde $b=-,270$; ($t=-4,295$) gerçekleşmektedir. Bu değerler korku ikliminin orta ve yüksek seviyede olduğu durumda düzenleyici etkinin devam ettiği, ancak düşük olduğu durumlarda, düzenleyici etkinin ortadan kalktığını göstermektedir.

Tablo 12. Öğrenilmiş çaresizliğin kaçınma boyutu ile bireysel proaktif davranışlar ilişkisinde korku ikliminin düzenleyici rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi

Sabit	B	Standart Hata	t	p	Alt sınır %95 güven aralığı	Üst sınır %95 güven aralığı
Kaçınma	-,140	,050	2,814	,006	-,239	-,042
Korku İklimi	,044	,050	,883	,379	-,055	,143
Etkileşim (Kaçınma X Korku İklimi)	-,058	,049	-1,180	,240	-,156	,039
Model Özeti	R	R ²	F	p		
	,286	,082	3,452	,019		
Etkileşim sonucundaki artan R ²		,011	1,393	,240		

Tablo 12'de görüldüğü üzere; kaçınma, bireye yönelik proaktif davranışları etkilemektedir. Dolayısıyla H_9 hipotezi desteklenmiştir. Kaçınma x Korku İklimi etkileşim değeri $b= -,058$; $p>0,05$ anlamlı olmadığı görülmektedir. Moderatör etkiye yönelik elde edilen modelin özet değerlerine bakıldığında $R^2=,011$; $F=1,393$; $p>0,05$ anlamlı olmadığı görülmektedir. H_{18} hipotezi desteklenmemiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Bireyin daha önce deneyimleyerek olumsuz sonuçlarla karşılaştığı durumlarda, bireyin benzer durumlarda aynı sonuçlarla karşılaşacağı düşüncesi veya hiçbir şeyin fark yaratmayacağı düşüncesinin hakim olması olarak tanımlanan öğrenilmiş çaresizliğin; aktif olarak eylem geçme ve inisiyatif üstlenme davranışı olan proaktif davranışlar üzerinde olumsuz yönde etkisi olacağı varsayılmıştır. Aynı zamanda örgütsel ortamda tehlike potansiyeli bulunan, istenmeyen ve beklenmeyen durumların işgörenler tarafından algılanması sonucu ortaya çıkan korku ikliminin var olan bu negatif etkinin şiddetini artıracakları öngörülmüştür. Araştırma bulgularına göre kendine güvenmeyen bireylerin proaktif davranışları etkilemediği tespit edilmiştir. Bu kapsamda içsel güdüleyicilerin proaktif davranışları harekete geçiren önemli değişkenlerden biri olarak ifade edilebileceği, kendine güven duymayan bir işgörenin örgütsel değişiklikler yapma yönündeki kararlı adımlar atma, çalışma arkadaşlarına yardımcı olmaya yönelik harekete geçme, inisiyatif üstlenme ve yapılan işte farklılık yaratmaya yönelik eylemsiz kalacağı ifade edilebilir. Araştırmada öğrenilmiş çaresizliğin özgüven boyutu proaktif davranışlar pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bireyin önemli içsel güdüleyicilerinden biri olan özgüven varlığı durumunda, işgörenlerin kendilerini ve çevrelerini olumlu olarak etkileyecek ve değiştirecek davranışlar sergileme konusunda kararlı davranışlar sergilemeleri beklenebilir. Araştırma bulguları ışığında korku ikliminin, özgüvenli bireylerde daha fazla görülen proaktif davranışları azalttığını ifade etmek mümkündür. Bireyler özgüvenli olsalar da korku duydukları bir ortamda proaktif davranış sergilemekten vazgeçebilmektedirler. Bu bağlamda korkunun özgüvenli bireylerde daha baskın bir rolü olduğu söylenebilir. Benzer şekilde kaçınmacı bireylerin proaktif davranış sergileme eğilimlerinin azaldığını ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda kaçınmacı bireyler değişim yaratma, eyleme geçme ve kararlı davranışlar sergileme noktasında daha pasif kaldıkları için proaktif davranış düzeylerinin düşük olması beklenebilir bir durumdur. Genel itibarıyla korku

ikliminin ise bu etkinin şiddetini artıran bir unsur olduğu görülmektedir. Dolayısıyla belirsizlik, tehdit gibi unsurlarla şekillenerek örgüt tarafından algılanan korku ikliminin hali hazırda proaktif davranmak noktasında pasif kalan işgörenleri daha da pasifize ettiğini ifade etmek mümkündür. İleride araştırmacılara öğrenilmiş çaresizliğin farklı meslek kollarında incelenmesi, farklı kişilik türlerinin örgütsel değişkenlere ilişkin etkisinde öğrenilmiş çaresizliğin rolünün tespit edilmesi önerilebilir.

Kaynakça

- Aktan, C. C., & Yay, S. (2016). Öğrenilmiş çaresizlik ve değişime karşı pasif direnç. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 8(2), 58-71.
- Ashkanasy, N. M., & Nicholson, G. J. (2003). Climate of fear in organisational settings: Construct definition, measurement and a test of theory. *Australian Journal of Psychology*, 55(1), 24-29.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
- Beidas, R. S., Williams, N. J., Green, P. D., Aarons, G. A., Becker-Haimes, E. M., Evans, A. C., ... & Marcus, S. C. (2018). Concordance between administrator and clinician ratings of organizational culture and climate. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 45, 142-151.
- Blanchard, D. C., & Blanchard, R. J. (2008). Defensive behaviors, fear, and anxiety. *Handbook of Behavioral Neuroscience*, 17, 63-79.
- Blanchard, R. J., Blanchard, D. C., Griebel, G., & Nutt, D. (2008). Introduction to the handbook on fear and anxiety. *Handbook of Behavioral Neuroscience*, 17, 3-7.
- Bolino, M., S. Valcea, & J. Harvey. (2010). Employee, manage thyself: the potentially negative implications of expecting employees to behave proactively. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 325-345.
- Chiaburu, D.S., S.V. Marinova, & A.S. Lim. (2007). Helping and proactive extra-role behaviors: the influence of motives, goal orientation, and social context. *Personality and Individual Differences*, 43, 2282-2293.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Cüceloğlu, D., (2011), *İnsan ve davranışı*. 21. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dalgıç, A. 2019. Korku İkliminin Otel Çalışanlarının Pozitifliğine, Yaratıcılığına ve İşbirliğine Etkisi. 3. Uluslararası Turizmin Geleceği Kongresi: Bildiriler Kitabı: 75-82.
- Enwereuzor, I. K., Onyishi, A. B., & Ekwesaranna, F. (2023). Climate of fear and job apathy as fallout of supervisory nonphysical hostility toward casual workers in the banking industry. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*.
- Eren, A. (2005). Korku kültürü, değerler kültürü ve şiddet. *Aile ve Toplum*, 2(9), 1-13.
- Furnham, Adrian; Goodstein, D. Leonard (1997). The Organizational Climate Questionnaire (QCQ). *The 1997 Annual*, 2, 163-179.
- Hooker, C. E. (1976). Learned helplessness. *Social Work*, 21(3), 194-198.
- Jalajas, D.S., & Bommer, M. (1996). The effect of downsizing on the behaviors and motivations of survivors. *Organization Development Journal*, 14, 45-54.
- Jordan, P.J., Ashkanasy, N.M., & Hiirtel, C.E.J. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review*, 27, 361-372.
- Maier, S. F., & Seligman, M. E. (1976). Learned helplessness: theory and evidence. *Journal of Experimental Psychology: General*, 105(1), 3.
- Marcus, Steven C. (2018). Concordance of organizational culture and climate. *Adm Policy Ment Health*, 45, 142-151.
- Niculita, Zenobia (2015). The relationship between work style and organizational climate for romanian employees. *Procedia Economics and Finance*, 32, 1042-1049.
- Norman, D., (1988). *The psychology of everyday actions*. In Norman (ed), *The Psychology of Everyday Things*, New York: Basic Books, 34-53.
- Pestonjee, D.M ve Reddy, P. (1988). Development of a psychometric measure of learned helplessness. *Working Paper. Indan Enstitüsü of Management*.
- Rahimic, Zijada (2013). Influence of organizational climate on job satisfaction in bosnia and herzegovina companies. *International Business Research*, 6(3), 129-139.
- Schueller, S. M., & Seligman, M. E. (2008). *Optimism and pessimism*. In Risk factors in depression (pp. 171-194). Elsevier.
- Thongsukmag, J. (2003). *Fear in the Workplace: The Relationships among Sex, Self-efficacy, and Coping Strategies*. (Unpublished Ph.D. thesis). Virginia Polytechnic Institute and State University, United States.
- Searle, T.P. (2011). *Multilevel examination of proactive work behaviors: contextual and individual differences as antecedents*. (Doktora Tezi). The Graduate College at the University of Nebraska.
- Sekman, M., (2013), *Her şey seninle başlar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Seligman, M. E. (1972). Learned helplessness. *Annual review of medicine*, 23(1), 407-412.

Yönetici Mizah Davranışı, Çalışanın Duygusal Tükenmişliği Üzerinde Etkili Midir?

Prof. Dr. Kemal Can KILIÇ

kcan@cu.edu.tr

Arş. Gör. Buse DEMİRAY

bertan@cu.edu.tr

Tuğba SOYMAN

tugbasoyman@gmail.com

Prof. Dr. Azmi YALÇIN

azmiyalcin@cu.edu.tr

Özet

Araştırmada yöneticilerin mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliklerine etkisi, kaynakları koruma teorisi ve genişletme-inşa etme teorisi kapsamında ele alınmış; yöneticinin mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliklerine etkisinde çalışanlarda yüzeysel davranmanın aracı rolü test edilmiştir. Ayrıca yönetici mizahının çalışanların duygusal tükenmişliğine etkisinde örgütlerde sıklık-esneklik kültür boyutunun düzenleyici rolü, mizahın norm ihlali teorisi bağlamında açıklanmıştır. Bu kapsamda Adana'da faaliyet gösteren üretim işletmelerinde çalışan 256 beyaz yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, yönetici mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliği üzerinde güçlü ve negatif bir etkiye sahip olduğu, örgütsel esnekliğin ise bu negatif etkiyi arttırdığı bulunmuştur. Yüzeysel davranmanın duygusal tükenmişlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuş ancak yönetici mizah davranışının yüzeysel davranma üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu nedenle yüzeysel davranmanın aracı rolüne sahip olduğu yönündeki hipotez doğrulanamamıştır. Bu bulgular yönetici mizah davranışının, çalışanların duygusal tükenmişliğinin azalmasında önemli bir role sahip olduğunu ve kültürel esnekliğin bu etkiyi kuvvetlendirdiğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Mizah Davranışı, Yüzeysel Davranma, Duygusal Tükenmişlik, Örgütsel Sıklık-Esneklik

1. Giriş

Yöneticiler, çalışan tutum ve davranışlarını biçimlendirmede önemli bir rol oynamaktadırlar. Yöneticilerin sınırlı ölçüde kaynaklara sahip olduğu düşünüldüğünde mizah, yöneticilerin kullanabileceği maliyeti düşük ve etkili bir taktiktir (Cooper vd., 2018). Yönetici mizahının çalışanlarda olumlu duygular ortaya çıkararak tükenmişlik gibi olumsuz iş tecrübelerinin etkisini azalttığı bilinmektedir (Mesmer-Magnus vd., 2012). Bununla birlikte, çalışanlarda yüzeysel davranmanın aracılık etkisi ile beraber incelendiğinde bu sonuç değişebilmektedir (Hu vd., 2024). Yöneticinin çalışanlarla şakalaştığı veya çalışanlarla iletişimlerinde sıkça mizaha yer verdiği durumlarda çalışanlar, gerçek hislerini baskılayarak eğleniyormuş gibi davranabilirler. Bunun sonucunda çalışanların hissettiği duygu ile davranışı arasında fark oluşması, duygusal çatışma yaşamasına ve duygusal tükenmişliklerinin artmasına neden olabilir (Hu & Shi, 2015; Morris & Feldman, 1996).

Çalışmada, yöneticiler tarafından yapılan mizahın, çalışanların duygusal tükenmişliklerine olan direkt etkisi ve yüzeysel davranışlar aracılığıyla olan dolaylı etkisi incelenmiş, sıklık-esneklik kültür boyutunun düzenleyici rolü ele alınmıştır. Ayrıca yönetici mizahı literatüründe yaygın olan pozitif bakış açısı ile sınırlanmayarak yönetici mizahının hem pozitif hem de negatif sonuçları (Yam vd., 2018) düşünülerek, çalışanların yüzeysel davranışlarına olan etkisi incelenmiştir. Çalışmada, yönetici mizahının çalışanların duygusal tükenmişliğine etkisi hem pozitif hem de negatif yönden incelenerek örgütsel davranış literatürüne katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Yönetici Mizah Davranışı

Yönetici mizah davranışı yöneticinin, çalışanları eğlendirmeyi amaçladığı uyarınları iletmesi ve paylaşması olarak tanımlanmıştır (Hu, 2023). Yöneticinin zorunlu olmadığı halde çalışanlara yönelik yaptığı mizah, çalışanlar için sosyo-duygusal bir kaynak oluşturmaktadır. Böylece yönetici ile çalışanın etkileşim niteliği artmaktadır (Cooper vd., 2018; Pundt & Venz, 2017).

2.2. Yüzeysel Davranma

Yüzeysel davranma, gerçekte hissedilmeyen duyguların hissediliyormuş gibi sergilenmesidir (Morris & Feldman, 1996). Yüzeysel davranışlar gösterme, kişinin duygusal düzenleme stratejilerinden biri olarak gerçek hisler ile gösterilmesi gereken hisler arasındaki farkı azaltmak için yapılır ve kişinin kendine yabancılaşmasına neden olarak duygusal tükenmişliğini artırır (Diefendorff & Gosserand, 2003).

2.3. Duygusal Tükenmişlik

Duygusal tükenmişlik, kronik olarak artan iş talepleri ve zorluklar karşısında fiziksel ve ruhsal olarak tükenmeyi içermektedir (Wright & Cropanzano, 1998). Morris ve Feldman (1996) yaşanan duygusal tükenmişliğin nedeninin duygusal emeğin harcanma süresi, yoğunluğu ve hissedilen duygu ile gösterilen duygu arasındaki farkın yarattığı duygusal uyumsuzluk olduğunu vurgulamışlardır.

2.4. Örgütsel Sıklık-Esneklik

Sıklık-esneklik, bir toplumda var olan sosyal normların ve bu sosyal normlardan sapmaya gösterilen toleransın derecesidir. Sosyal normların belirli olması ve net bir şekilde bireylere yansıtılması ile sosyal normlardan sapmaların toplumsal olarak tolere edilmeyip cezalandırılma derecesi kültürün sıklık derecesidir (Gelfand vd., 2006).

2.5. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Yönetici Mizah Davranışı ve Yüzeysel Davranma; Yönetici tarafından yapılan mizah, çalışanların, duygularını kendilerinden beklenen yönde düzenlemelerine neden olabilir. (Diefendorff & Gosserand, 2003). Ayrıca kendisi için değerli kaynaklara ulaşmak isteyen çalışan, hiyerarşik gücü yüksek olan yöneticinin kendisi ile ilgili algısını önemsemektedir. Bu nedenle hissedilen duygular ile davranışsal normlara uymak için gösterilen duygular arasındaki farkın kapatılmasına yönelik çalışanlar tarafından yüzeysel davranışlar sergilenebilmektedir (Morris & Feldman, 1996).

Yönetici Mizah Davranışı ve Duygusal Tükenmişlik; Yönetici mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliğine olan negatif etkisi, Cooper vd. (2018) tarafından kaynakları koruma teorisi (Hobfoll, 2001) ve genişletme-inşa etme teorisi (Fredrickson, 2001) ile açıklanmıştır. Buna göre, yönetici mizahı çalışanlar için değerli olan sosyo-duygusal bir kaynak oluşturmaktadır. Bunun nedeni yöneticinin zorunlu olmadığı halde çalışanlarla mizah yoluyla samimiyet ve arkadaşlık kurması, onları eğlendirmeyi ve aralarındaki hiyerarşik farkı algısal olarak azaltmaya çalışmasıdır. Sonuç olarak çalışanın algıladığı iş talepleri, kişisel kaynaklarının altında kalmakta ve duygusal tükenmişliği azalmaktadır.

Yönetici Mizah Davranışı, Yüzeysel Davranma ve Duygusal Tükenmişlik; Çalışanlar, kişisel hedeflerine giden yolda yöneticilerin sunacağı kaynaklara ihtiyaç duyarlar. Bu nedenle yöneticilerin mizah davranışı ile gösterdiği yakınlığa yüzeysel olsa da olumlu geri bildirimler ile (gülme gibi) karşılık verirler (Hu vd., 2024). Ancak yöneticinin mizahı her çalışanı aynı şekilde eğlendiremeyebilir. Eğlendirse de çalışanlar eğlenme duygusunu dışarı yansıtmakta zorlanan bir yapıya sahip olabilirler (Hu vd., 2024). Çalışanların içsel olarak eğlenmeleri ve bu duygularını yansıtmaları bile belirli bir oranda duygusal emek gerektirmektedir (Morris & Feldman, 1996). Çalışanın harcadığı duygusal emek ise onun duygusal tükenmişliğinin artmasına neden olmaktadır (Diefendorff & Gosserand, 2003). Bu bilgiler ışığında yöneticinin mizah davranışının, çalışanların eğlenme, mutluluk, keyif gibi olumlu duyguları yüzeysel olarak göstermesi için çok fazla duygusal emek harcamasına ve duygusal olarak tükenmesine neden olması beklenmektedir.

Sıklık Esneklik; Sıkı örgütlerde normlar açıkça belirtilmiş olup yalnızca normlardan küçük sapmalar anlayışla karşılanırken, esnek örgütlerde birçok sosyal durum için belirlenmiş normlar bulunmayıp normlardan sapma davranışlarına yönelik tolerans daha yüksektir (Wasti & Fiş, 2010). Yöneticinin mizah davranışı da norm dışı bir davranış olarak kabul edilmektedir (Yam vd., 2018). Warren ve Peter McGraw (2016), norm dışı bir davranış olan yönetici mizah davranışının, normlara daha az bağlı topluluklarda daha fazla eğlenme ve pozitif tepkilere neden olabileceğini belirtmişlerdir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Evren, Örneklem

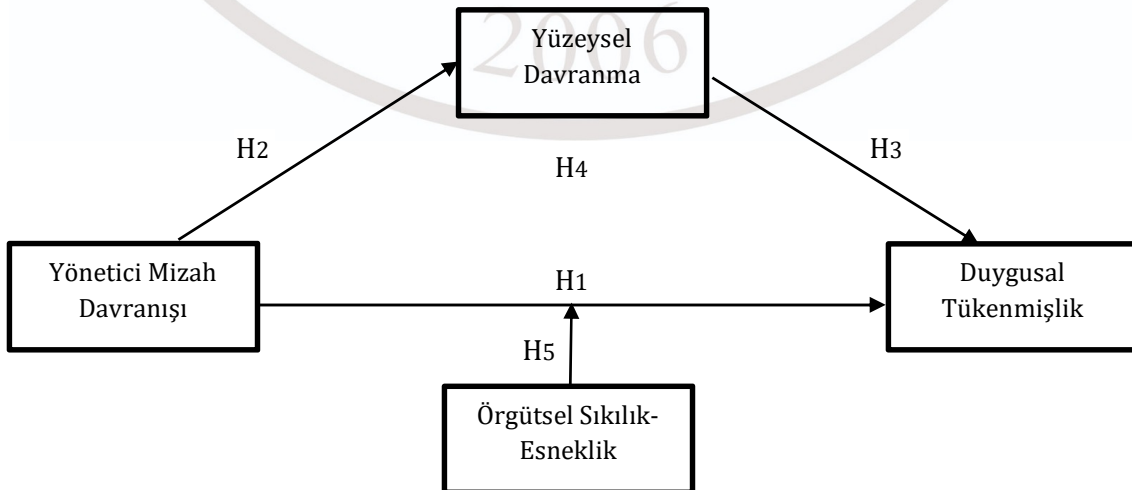
Bu çalışma, Adana'da özel sektörde üretim alanında çalışan 256 beyaz yakalı çalışandan toplanan veri ile yürütülmüştür. Çalışmada veri toplama aracı olarak online anket yöntemi kullanılmıştır.

Katılımcıların %37,9'unun kadın, %62,1'inin erkek olduğu görülmektedir. Yaşa bakıldığında; %7'sinin 18-25 yaş aralığında, %16,4'ünün 26-30 yaş aralığında, %18,8'sinin 31-35 yaş aralığında, %19,5'inin 36-40 yaş aralığında, %18'inin 41-45 %11,3'ünün 46-50 ve %9'unun 51 ve üzeri yaş aralığında olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların %0,4'ü ilkökul, %2'si lise, %5,9'u ön lisans, %52'si lisans, %34'ü yüksek lisans ve %5,9'u doktora mezundur. Medeni duruma bakıldığında; %64,1'i evli, %35,9'u bekardır. Katılımcıların çalışma süresine bakıldığında, %50,4'ü 5 yıl ve daha az, %17,2'si 6-10 yıl, %16,4'ü 11-15 yıl, %7,4'ü 16-20 yıl ve %8,6'sı 21 yıl ve üzeridir.

3.2. Çalışmada Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada 5'li likert tipinde dört ölçek kullanılmıştır. Yönetici Mizah Davranışı (YMD) Cooper vd. (2018) tarafından geliştirilen, 3 ifadeden oluşan Lider Mizah İfadesi Ölçeği, Duygusal Tükenmişlik (DT), Wharton (1993) tarafından geliştirilen 6 ifadeden oluşan Duygusal Tükenmişlik Ölçeği, Örgütsel Sıklık-Esneklikte (SE), Khandwalla (1977) tarafından geliştirilen, 5 ifadeden oluşan Organiklik Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Organiklik Ölçeği, Wasti ve Fiş (2010) tarafından sıklık-esneklik ölçeği olarak uyarlanmıştır. Yüzeysel Davranmayı (YD) ölçmek için orijinali (Glomb & Tews, 2004) tarafından geliştirilen, 3 ifadeden oluşan Farklı Duygular Duygusal Emek Ölçeğinin, (Hu & Shi, 2015) tarafından revize edilmiş versiyonu kullanılmıştır. Çalışmada veri analizleri için SPSS 27 ve AMOS 22 programları kullanılmıştır.

3.3. Çalışmanın Modeli ve Hipotezler



Şekil 1. Araştırma modeli

H1: Yönetici mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliği üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Yönetici mizah davranışının çalışanların yüzeysel davranması üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Çalışanların yüzeysel davranmasının çalışanların duygusal tükenmişliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Yönetici mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliği üzerindeki etkisinde yüzeysel davranmanın aracılık etkisi bulunmaktadır.

H5: Örgüt kültürünün sıklık-esnekliğinin yönetici mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliğine etkisinde düzenleyici rolü vardır.

4. Bulgular

Tablo 1'de faktör analizleri, güvenilirlik, yapı geçerliliği ve normallik analizleri sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Faktör Analizleri, Güvenilirlik, Yapı Geçerliliği ve Normallik Analizleri

Ölçek	M.	KF	DF	A.Var.	α	AVE	CR	N. & KFA
YMD	MD1	,882	,790	% 82,063	,890	,736	,893	Çarpıklık: ,019; Basıklık= -,402; KMO= ,727 p=***
	MD2	,932	,935					
	MD3	,903	,842					
YD	YD1	,908	,862	% 80,134	,875	,713	,881	Çarpıklık: ,140; Basıklık= -,797; KMO= ,704 p=***
	YD2	,930	,940					
	YD3	,846	,717					
DT	DT1	,788	,730	% 69,326	,888	,600	,880	Çarpıklık:-,170; Basıklık= -,928; KMO= ,853 p=***
	DT2	,877	,813					
	DT3	,840	,823					
	DT4	,910	,563					
	DT6	,737	,907					
SE	SE3	,641	,524	% 60,765	,684	,423	,684	Çarpıklık: ,029; Basıklık= -,478; KMO= ,646 p=***
	SE4	,814	,650					
	SE5	,650	,758					

p<0.05 için *, p<0.01 için ** ve p<0.001 için ***

Basıklık değerlerinin 7'nin altında, çarpıklık değerlerinin ise 2'nin altında olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (West vd., 1995). Ölçeklerin açıklanan varyans oranları 0,60 ve üzerindedir (Hair vd., 2009). Ölçeklerin cronbach alpha güvenilirlik değerleri 0,60 üzerinde, kabul edilebilir seviyelerdedir (George & Mallery, 2010). KMO değerleri 0,60 ve üzeri (Gürüş & Astar, 2015); barlett testi değerleri 0,05'ten düşük bulunmuştur ve kabul edilebilir seviyelerdedir (Çokluk vd., 2012).

Keşfedici faktör analizlerinde (KFA) değişkenlerin faktör tarafından açıklanan ortalama varyans tablosunda SE1: ,272<0,40 ve SE2: ,168<0,40 (Hair vd., 2009). Maddelerinin değerleri istenilen kriterden düşük bulunarak, analizden çıkartılmıştır. Ölçeklere ait maddelerin (SE1 ve SE2 hariç) faktör yükleri 0,30 değerinden büyük olduğu için (Kalaycı, 2009) ölçeklerden başka madde çıkartılmamıştır. KFA'da özdeğerlere bakıldığında tüm ölçeklerde özdeğeri 1'den büyük tek boyut olduğu görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizlerinde duygusal tükenmişlik dışındaki ölçeklerin tek boyutlu yapıları doğrulanmış; duygusal tükenmişlik ölçeğinde ise iyi uyum değerlerinin oluşabilmesi için yapılan modifikasyon işlemleri sonrasında DT5 sorusu çıkartılmıştır.

Yönetici mizahı, yüzeysel davranma ve duygusal tükenmişlik ölçeklerinin (AVE> 0,50; CR> 0,70) kriterini (Hair vd., 2009) ve CR>AVE kriterini (Yaşlıoğlu, 2017) karşıladıkları bulunmuştur. Sıklık-esneklik ölçeğinin ise CR değerinin 0,60 üstü olması durumunda kabul edilebilir olduğunu ifade eden Bagozzi ve Yi'nin (1988) referansı bağlamında geçerli olduğu kabul edilmiştir. Sıklık-esnekliğin AVE değerinin ise bağlama göre 0,50'nin altında olmasının kabul edilebilir olduğunu ifade eden referanslar (Malhotra & Dash, 2016; Ping, 2004) çerçevesinde kabulüne karar verilmiştir. DFA sonucu bulunan uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de paylaşılmıştır.

Tablo 2. Ölçeklere ait doğrulayıcı faktör analizi uyum değerleri

Ölçek	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA
YMD	000	0		,1000	,1000	
YD	000	0		,1000	,1000	
DT	1,292	3	,431	,998	1,000	,000
SE	000	0		,1000	,1000	
İyi Uyum Değerleri			≤3	≥0,90	≥0,97	≤0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			≤4-5	0,89-0,85	≥0,95	0,06-0,08

Yönetici mizahı, yüzeysel davranma ve sıklık-esneklik değişkenleri mükemmel uyum değerlerine (ki kare:0) sahiptir (Jöreskog, 1993). Duygusal tükenmişlik ise iyi uyum değerlerine sahiptir (Hair vd., 2009). Değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığının ölçülebilmesi amacı ile korelasyon analizi yapılmıştır (Tablo 3) (Franzese & Iuliano, 2018).

Tablo 3. Ölçeklere ait korelasyon analizleri

	YMD	YD	DT	SE
(YMD)	1			
(YD)	-,001	1		
(DT)	,173**	,032	1	
(SE)	-,173**	,232**	-,104*	1

** : korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı

* : korelasyon $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Yönetici mizah davranışı ile yüzeysel davranma arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki görülmemekle birlikte duygusal tükenmişlik ile anlamlı ve çok zayıf pozitif bir ilişkiye ($r: ,173$; $p: **$), sıklık-esneklik ile anlamlı ve çok zayıf negatif bir ilişkiye ($r: -,173$; $p: **$) sahip olduğu görülmüştür.

Yüzeysel davranma ile duygusal tükenmişlik arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki görülmemiş fakat yüzeysel davranma ile sıklık-esneklik arasında anlamlı ve çok zayıf pozitif bir ilişki görülmüştür ($r: ,232$ $p < **$). Son olarak duygusal tükenmişlik ile sıklık-esneklik arasında anlamlı ve çok zayıf negatif bir ilişkiye ($r: -,104$; $p < **$) sahip olduğu görülmüştür. Regresyon analizleri sonucu değişkenlere ait oluşan uyum değerleri tablosu ve regresyon tablosu Tablo 4 ve Tablo 5'te paylaşılmıştır.

Tablo 4. Değişkenler arasındaki ilişkilerin uyum değerleri

	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA
DT←YMD	16,261	17	,957	,984	1,000	,000
YD←YMD	21,482	8	2,685	,973	,985	,081
DT←YD	29,470	17	1,734	,972	,990	,054

Tablo 5. Değişkenler arasındaki ilişkilerin regresyon analizleri

	Standardize Edilmemiş Beta	Standardize Edilmiş Beta	Std. Hata	CR	R ²	p
DT←YM	-,330	-,214	,105	-3,131	,046	,002
YD←YM	,010	,010	,073	,140	,000	,889
DT←YD	,312	,256	,083	3,783	,066	***

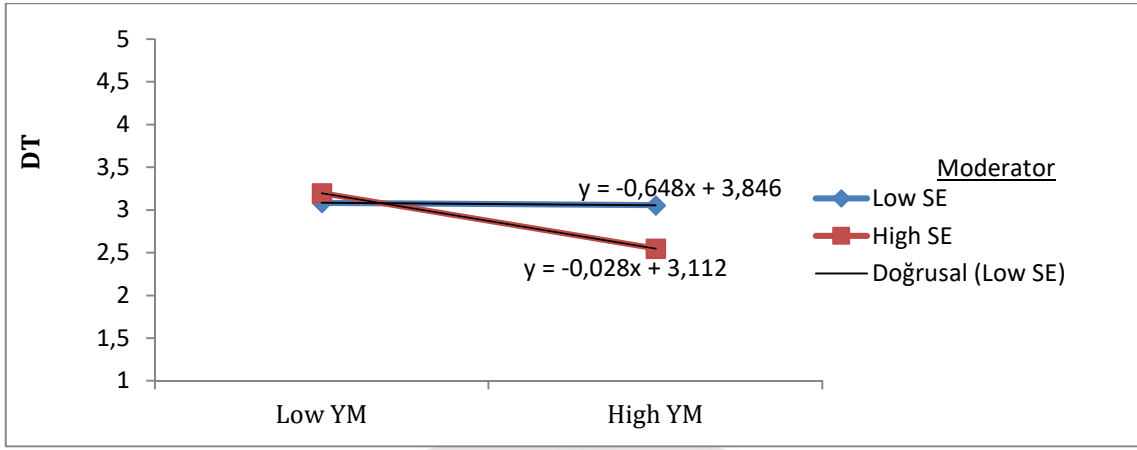
Yönetici mizah davranışının duygusal tükenme üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($p=0,002$; $p: *$) ve *H1 hipotezi kabul edilmiştir*. Yönetici mizah davranışının yüzeysel davranma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p=0,889$; $p: *$) ve *H2 hipotezi reddedilmiştir*. Yüzeysel davranmanın duygusal tükenmişlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($p=***$; $p: **$) ve *H3 hipotezi kabul edilmiştir*.

Aracılık etkisine bakılabilmesi için gerekli olan şartlardan "bağımlı değişkenin aracı değişken üzerine anlamlı etkisi olma şartı" sağlanmadığından (Baron ve Kenny, 1986) aracılık etkisinin aracılık etkisinden söz edilemez. Bu nedenle *H4 hipotezi reddedilmiştir*.

Tablo 6. Sıklık-esneklik değişkeninin düzenleyicilik etkisine ait anlamlılık düzeyleri

	Standardize Edilmemiş Beta	Standardize Edilmiş Beta	Std. Hata	CR	R ²	p
DT←YM	-,169	-,155	,067	-2,509		,012
DT←SE	-,098	-,090	,068	-1,447		,148
DT←MODERATÖR	-,155	-,146	,065	-2,394	,057	,017

Yapılan analizde düzenleyicilik etkisi anlamlı bulunmuştur ($p: ,017$; $p: *$) (Netemeyer vd., 2003). Yönetici mizah davranışı ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişkide esneklik arttıkça, yönetici mizahının duygusal tükenmişlik üzerindeki etkisinin negatif yönlü arttığı (Beta: -146) görülmüştür. Bu bağlamda *H5 hipotezi kabul edilmiştir*.



Şekil 1. Düzenleyicilik etkisi

5. Sonuç ve Tartışma

Çalışmada yöneticinin mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliğini azalttığı sonucu elde edilmiştir. Elde edilen bu bulgu, yönetici mizah davranışının mizahın stresi ve tükenmişliği azalttığı yönündeki genel kanı (Kong vd., 2019) ile uyumludur. Araştırma kapsamında yönetici mizah davranışının duygusal tükenmişliği azaltacağı yönündeki pozitif sonucu ile birlikte, Hu vd. (2024) tarafından yapılan çalışmada olduğu gibi mizah davranışının yüzeysel davranmaya neden olabileceği ve yüzeysel davranma aracılığı ile duygusal tükenmişliği arttırabileceği yönündeki negatif sonucu da sorgulanmıştır. Fakat analiz sonuçlarında elde edilen bulgular, yönetici mizah davranışının çalışanların yüzeysel davranması üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığını gösterdiği için bir aracı etkinin olduğu varsayımı desteklenememiştir. Bununla birlikte yüzeysel davranmanın duygusal tükenmişliği arttırdığı yönündeki hipotez desteklenmiştir. Bu sonuç, Diefendorff ve Gosserand (2003) tarafından yapılan çalışmanın bulguları ile uyumludur.

Örgütsel esnekliğin, yönetici mizah davranışının çalışanların duygusal tükenmişliklerine olan negatif etkisini daha da kuvvetlendirdiği bulunmuştur. Bu sonuç, esnek kültüre sahip örgütlerde yönetici mizahı gibi norm dışı bir davranışın daha çok kabul gördüğü, tolere edildiğini ve benimsendiğini göstermektedir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda yönetici mizah davranışı, farklı kültür boyutları bağlamında araştırılmalıdır.

Kaynakça

- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327/METRICS>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Çokluk, Ö., Güçlü, Ş., & Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları*. Pegem Akademi.
- Cooper, C. D., Kong, T., & Crossley, C. D. (2018). Leader humor as an interpersonal resource. *Source: The Academy of Management Journal*, 61(2), 769–796. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0358>
- Diefendorff, J. M., & Gosserand, R. H. (2003). Understanding the emotional labor process: a control theory perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24(8), 945–959. <https://doi.org/10.1002/JOB.230>
- Franzese, M., & Iuliano, A. (2018). Correlation analysis. In *Encyclopedia of bioinformatics and computational biology: ABC of bioinformatics* (Vol. 1, pp. 706–721). Elsevier.
- Fredrickson, B. L. (2001). *The Role of Positive Emotions in Positive Psychology The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions*.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., & Raver, J. L. (2006). On the nature and importance of cultural tightness-looseness. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1225–1244. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1225>
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e* (10th ed.). Pearson.
- Glomb, T. M., & Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1–23. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00038-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00038-1)
- Gürüş, S., & Astar, M. (2015). *Bilimsel araştırmalarda SPSS ile istatistik*. Der Yayınları.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). Pearson.
- 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>
- Hu, X. (2023). Leader humor: A double-edged sword. In *Current Opinion in Psychology* (Vol. 54). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101698>
- Hu, X., Parke, M. R., Peterson, R. S., & Simon, G. M. (2024). Faking It with the Boss's Jokes? Leader Humor Quantity, Follower Surface Acting, and Power Distance. *The Academy of Management Journal*. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2022.0195>
- Hu, X., & Shi, J. (2015). Employees' surface acting in interactions with leaders and peers. *Journal of Organizational Behavior*, 36(8), 1132–1152. <https://doi.org/10.1002/job.2015>

- Jöreskog, K. G. (1993). *Testing structural equation models*, in *Testing Structural Equation Models*. Sage Publications.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations*. Harcourt Brace Jovanovich.
- Kong, D. T., Cooper, C. D., & Sosik, J. J. (2019). The state of research on leader humor. *Organizational Psychology Review*, 9(1), 3–40. <https://doi.org/10.1177/2041386619846948>
- Malhotra, N. K., & Dash, S. (2016). *Marketing research: an applied prientation* (7th ed.). Pearson.
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155–190. <https://doi.org/10.1108/02683941211199554>
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986–1010. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9704071861>
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. Sage Publications.
- Ping, R. A. (2004). On assuring valid measures for theoretical models using survey data. *Journal of Business Research*, 57(2), 125–141. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00297-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00297-1)
- Pundt, A., & Venz, L. (2017). Personal need for structure as a boundary condition for humor in leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 87–107. <https://doi.org/10.1002/job.2112>
- Warren, C., & Peter McGraw, A. (2016). Differentiating what is humorous from what is not. *Journal of Personality and Social Psychology*, 110(3), 407–430. <https://doi.org/10.1037/pspi0000041>
- Wasti, A., & Fiş, M. (2010). Örgüt kültüründe sıklık-esneklik boyutu ve kurumsal girişimciliğe etkisi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural Equation Models with Nonnormal Variables: Problems and Remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural Equation Modeling: Concepts, Issues, and Applications* (pp. 56–75). Sage Publications.
- Wharton, A. S. (1993). The Affective Consequences of Service Work: Managing Emotions on the Job. *Work and Occupations*, 20(2), 205–232. <https://doi.org/10.1177/0730888493020002004>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>
- Yam, K. C., Christian, M. S., Wei, W., Liao, Z., & Nai, J. (2018). The mixed blessing of leader sense of humor: Examining costs and benefits. *Academy of Management Journal*, 61(1), 348–369. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1088>
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74–85.

Çalışma Hayatında Başarılı Olduğuna İnan(a)mamak: Imposter (Sahtekâr) Sendromu Üzerine Nitel Bir Araştırma

Gül Selin TÜRKYILMAZ

Doğuş Üniversitesi, gturkyilmaz@dogus.edu.tr

Dilek Işıl YÜÇÜK

Doğuş Üniversitesi, disilay@dogus.edu.tr

Özet

Bu çalışma Imposter sendromu'nun öncüllerini ve sonuçlarını anlamaya yönelik olarak gerçekleştirilmiş nitel bir araştırmadır. Imposter sendromu kişilerin başarılarını çaba, emek ve yetkinlikler gibi içsel faktörlere atfetmek yerine şans, doğru zamanlama, tanıdıkların yardımı gibi dışsal faktörlere ilişkilendirmeleri ve sahip oldukları unvan, pozisyon, diploma ya da genel anlamdaki bir başarı için kendilerini sahtekâr gibi hissetmeleriyle açıklanan bir duygu durumudur. Bu araştırmada 11 beyaz yakalı kadın çalışanla gerçekleştirilen yapılandırılmış görüşmelerde katılımcılara bu araştırmanın soruları olan 2 adet soru yöneltilmiştir. Elde edilen verilerin içerik analizi sonucunda Imposter sendromun öncülleri olarak bireysel ve toplumsal/örgütsel nedenler olmak üzere iki tema belirlenmiştir. Imposter sendromun sonuçları olarak da bireysel ve örgütsel olmak üzere 2 tema elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Imposter Sendromu, Nitel Araştırma, Yapılandırılmış Mülakat

1.Giriş

Imposter sendromu, kişinin yetenekleri ve başarılarına dair birtakım kanıtların bulunmasına rağmen, sürekli yetersizlik hissi, kendinden şüphe duyma ve sahtekâr olarak ifşa edilme korkusu ile karakterize edilen psikolojik bir olgudur (Joseph ve ark., 2023). Bu durum, kişilerin kendi yeteneklerine/ başarılarına olan inançlarını zedelemekte ve kazanımlarını sıklıkla sorgulamalarına zemin oluşturmaktadır. Bu sendromun genellikle başarılarını içselleştiremeyen, kazanımlarını şans/kader gibi dış faktörlere bağlayan ve sahip oldukları yetenekleri göz ardı eden nitelikli kişiler tarafından deneyimleniyor olması (Qureshi ve ark., 2017), söz konusu kişilerin bireysel refah düzeylerinin ve özgüvenlerinin yanı sıra çalışma hayatındaki performans düzeylerinin de olumsuz yönde etkilenmesine neden olmaktadır.

Imposter sendromunun görülme sıklığının, çalışılan örnekleme ve kullanılan tarama araçlarına bağlı olarak % 9 ila % 82 arasında değiştiği (Bravata ve ark., 2020) ve çoğunlukla kadınlar (Kahkoska ve ark., 2020), cerrahlar (Joseph ve ark., 2023), tıp stajyerleri (Barry ve ark., 2022), öğretim üyeleri (Steinert ve ark., 2021) ve azınlık gruplarındaki kişiler (Owusu-Akyaw, 2021) arasında daha yaygın olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra, imposter sendromunun, sıklıkla kullanılan anlamıyla bir 'sendrom' ya da psikolojik bir rahatsızlık olarak kabul edilmesinden ziyade, bir duygu/düşünce modelini temsil ettiği düşünülmektedir. Bu nedenle söz konusu kavramın sadece bireysel özelliklere (aile ve çocukluk dönemi deneyimleri, ebeveynlerin başarı beklentileri, mükemmeliyetçilik vb.) bağlı olarak değerlendirilmesinin kısıtlayıcı olabileceği, bu durumun ortaya çıkmasında birden fazla karmaşık ve çoklu faktörün (toplumsal, kültürel, örgütsel) birlikte rol oynadığı belirtilmektedir (Aydın ve Yıldırım, 2023).

Bu çalışmada, kişilerin kariyerlerinin farklı dönemlerinde karşılaşılabilecekleri bu karmaşık olguyu ortaya çıkartan bireysel/toplumsal/örgütsel nedenlerin ve olası yıkıcı etkilerinin daha yakından irdelenmesi hedeflenmektedir. Bunun yanı sıra, söz konusu fenomenin çalışma hayatındaki önemini vurgulaması açısından bu çalışmanın hem örgütsel davranış yazınına katkı sağlayacağı hem de kavramın çalışma hayatı üzerindeki olumsuz etkilerinin yeniden değerlendirilmesi noktasında yöneticilere yol göstereceğine inanılmaktadır.

2.Kavramsal Çerçeve

Imposter sendromu terimi ilk olarak 1978 yılında psikolog Pauline Clance ve Suzanne Imes tarafından yayınlanan "Üstün Başarılı Kadınlarda Imposter Fenomeni: Dinamikler ve Terapötik Müdahale" başlıklı makalede ifade edilmiştir. İlgili makalede yazarlar bu kavramı "kişilerin kendilerini sürekli olarak başarısız, sahtekâr ve yetersiz hissettikleri psikolojik durum" olarak tanımlamışlardır (Clance ve Imes, 1978:167-188). Bu durumun, kişinin akademik/mesleki alandaki üstün başarılarına rağmen, kendisine dayatılan başarı standartlarını karşılayamama, sürekli olarak kendinden şüphe duyma ve diğer insanlar tarafından entelektüel bir sahtekâr olarak afişe edilme korkusu ile karakterize olduğu belirtilmektedir (Maqsood ve ark., 2018; Wilkinson, 2020). Bunun yanı sıra, bu durumu deneyimleyen kişilerin, bir yönüyle başkalarının gözünde "yetersiz" olarak afişe edilmekten korkarken, bir taraftan da başarılı olma baskısının beraberinde getirdiği endişe ve korku benzeri olumsuz duyguları yoğun bir şekilde deneyimledikleri ifade edilmektedir (Clance vd., 1995). Söz konusu fenomenin, kişisel yeteneklerden/başarılarından şüphe duyma ve başarıların sahte/hak edilmemiş olduğu hissiyle karakterize olduğu (Amin-Hanjani & Haglund, 2022) ve bu nedenle birçok karmaşık duyguyu içinde barındırdığı düşünülmektedir.

Imposter sendromunu ortaya çıkartan nedenlere bakıldığında, birtakım bireysel, toplumsal ve örgütsel faktörlerin varlığı dikkati çekmektedir. Ebeveynlik modelleri, çocukluk deneyimleri, mükemmeliyetçi kişilik yapısı, yüksek başarı beklentileri ve aşırı rekabetçi duygu ve tutumlar, kişilerin kendi yeterliliklerini sürekli olarak sorgulamalarına ve bu durum sonrasında da başarılarını "yetersiz" olarak adlandırmalarına zemin oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra, kişilerin yetiştirilme tarzlarının ve içinde buldukları kültür özelliklerinin de bu sendromun ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Özellikle ailede ve/veya toplumda ön planda tutulan "başarı" ölçütleri, katı toplumsal cinsiyet değerleri ve cinsiyet temsiline dengesiz olduğu ortamlarda kişinin imposter sendromu yaşamaya daha yatkın hale gelebileceği belirtilmektedir (Aydın ve Yıldırım, 2023; Cooper vd., 2020; Maji, 2021). Imposter sendromunun örgütsel düzeydeki öncüllerine bakıldığında ise; çalışma hayatındaki birtakım unsurların söz konusu sendromun ortaya çıkmasına katkı sağlayacağı ifade edilmektedir. Örneğin, çalışanların birbirleriyle sürekli olarak kıyaslanmasına zemin oluşturan rekabetçi

çalışma ortamı, bu özelliklerin başında gelmektedir. Benzer biçimde, hatasızlık ve yüksek başarı standartlarının hâkim olduğu çalışma ortamları, kişilerin kendilerini yetersiz hissetmelerine, başarılarını sahiplenememelerine ve kazanımlarından şüphe duymalarına neden olmaktadır. Öte yandan, mentor eksikliğinin göze çarptığı, cinsiyet önyargısının yüksek olduğu, çalışanlara yönelik olumsuz geribildirimlerin ağırlıkta olduğu ve iş-yaşam dengesinin önemsenmediği örgüt yapılarında, çalışanlarda imposter sendromunun tetiklenebileceği ifade edilmektedir (Aydın ve Yıldırım, 2023; Day vd., 2023; Lin vd., 2022; Kolligian ve Sternberg, 1991; Wang vd., 2019).

Imposter sendromu ile ilgili yapılan araştırmaların kapsamına bakıldığında; kavramın daha çok kadınlar, tıp alanındaki profesyoneller, azınlıklar ve akademisyenler bağlamında değerlendirildiği (Cooper vd., 2020) ve ulusal yazında çalışmaların 2019 yılından sonra artış gösterdiği bilinmektedir. Buna ek olarak, imposter sendromundan etkilenen kişilerin yaygın olarak anksiyete, özgüven eksikliği, depresyon, sinizm, duyarsızlaşma, utanma ve duygusal tükenme gibi olumsuz duygu durumu ve tutumlar içine girebilecekleri ifade edilmektedir (Baumann ve ark., 2020; Ruple, 2020). Ayrıca, imposter sendromunun sonuçlarının psikolojik etkilerle sınırlı olmadığı, alan yazınında diğer insanlara yönelik şiddet ve saldırganlık davranışlarıyla da ilişkilendirildiği belirtilmektedir (Osman, 2022).

Bireysel düzeydeki sonuçlara ek olarak, imposter sendromunun örgütler açısından daha geniş etkileri bulunmaktadır. Çalışma hayatıyla ilgili ampirik kanıtlara bakıldığında, söz konusu kavramın örgütlerdeki çalışanlar üzerinde bir dizi olumsuz sonuca yol açabileceğini ifade edilmektedir. Örneğin, kavramın, sıklıkla işle ilgili stresin artması, depresyon, anksiyete, tükenmişlik ve hatta intiharla ilişkilendirildiği dikkati çekmektedir (Gottlieb, 2020). Bunun yanı sıra, söz konusu kavramın temelde çalışanlarda yetersizlik duygularında ve kıyaslama davranışlarında artışa neden olduğu ve bu durumun, çalışanların iş memnuniyeti, yaratıcılık düzeyleri ve iş performansları üzerinde olumsuz yönde etkilerinin olduğu ifade edilmektedir (Bravata ve ark., 2020; Wilkinson, 2020). İmposter sendromunun, birçok kişinin hayatının farklı dönemlerinde karşılaştığı fakat dile getirme cesaretini bulamadığı bir psikolojik durum olduğu düşünüldüğünde (Parkman, 2018), çalışma hayatında söz konusu kavramın öncülleri/sonuçlarını ortaya çıkarmaya çalışan araştırmaların yaygınlaşmasının, kavramın çok yönlü yapısının anlaşılması noktasında önemli bir role sahip olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, çalışma ortamında, kişilerin, imposter sendromunu yaşamalarına neden olan neden olan bireysel/örgütsel faktörlerin ortaya konulmasını, çalışanlar/örgütler üzerindeki olası etkilerine dair öngörülerde bulunulmasını amaçlayan bu araştırmada, aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır;

- İmposter sendromunun bireysel/örgütsel nedenleri neler olabilir?
- İmposter sendromunun bireysel/örgütsel sonuçları neler olabilir?

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmadaki araştırma sorularına cevap bulmak amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine yarı-yapılandırılmış mülakat yöntemiyle veri toplanmıştır. Görüşmeler çevrim içi yöntemle Mart-Mayıs 2024 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan kişilerin seçiminde, amaçlı rastgele örneklem yöntemi kullanılmıştır. Alanyazın incelendiğinde, imposter sendromunun erkeklerden çok kadınların deneyimlediği bir duygu/algi durum bozukluğu olduğuna dair çalışmaların olduğu dikkati çekmektedir (Kahkoska ve ark., 2020; Cooper vd., 2020) Bu çalışmada gerek bu nedenle gerekse ülkemizdeki toplumsal cinsiyet rollerinin etkisiyle şekillenen kadınlara atfedilen değer, rol ve anlamlar nedeniyle örnekleme oluşturan katılımcılar kadınlardan seçilmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin seçiminde, çalışma grubunu oluşturan kişilerin evreni temsil etme güçlerinden çok, araştırma konusuyla doğrudan ilgili olup olmadıklarına bakılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu amaçla, öncelikle 30 adet katılımcının yaşamış oldukları imposter deneyiminin düzeyini belirlenmiş ve bu en yüksek puana sahip 11 katılımcıyla yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların yaşamış oldukları imposter sendromunun düzeyini belirlemek amacıyla Clance ve İmes (1978) tarafından geliştirilmiş ve Şahin ve Uslu Gülşen (2022) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan "Clance İmposter Fenomeni Ölçeği" kullanılmıştır. Çalışma grubundaki kişilerin demografik dağılımlarına bakıldığında, katılımcıların, İstanbul'da ulusal ve uluslararası düzeyde faaliyet gösteren örgütlerde (11 farklı sektör) tam-zamanlı olarak görev yaptıkları ve ortalama yaşlarının 39 olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, 6 katılımcının lisans, 5 katılımcının yüksek lisans mezunu olduğu ve toplam çalışma hayatındaki deneyimlerinin ortalama 16 yıl olduğu belirtilmektedir (Tablo 1)

2006

Tablo 1. Çalışma grubuna ait demografik veriler

Katılımcı	Yaş	Medeni Durum	Eğitim	Toplam Çalışma	Sektör	Pozisyon	Kurumda ki Yıl	Aylık Gelir (TL)
1	46	Evli	Lisans	20	Reklam/Dijital baskı	İşletme sahibi	5	50.000-80.000
2	48	Bekar	Lisans	32	İklimlendirme	Satış planlama şefi	3	51.000-80.000
3	41	Bekar	Lisans	18	Eğitim	Beden eğitimi öğretmeni	3	30.000-50.000
4	39	Evli	Lisans	14	Ticaret	E ticaret danışmanı	5	51.000-80.000
5	51	Evli	Lisans	28	Finansal danışmanlık	Danışman	1	80.000 ve üzeri
6	38	Bekar	Lisans	14	İlaç	İş geliştirme /Müşteri ilişkileri Uzmanı	6	51.000-80.000
7	38	Evli	Yüksek Lisans	14	Moda perakende	Strateji ve transformasyon direktörü	9	80.000 üzeri
8	31	Evli	Yüksek lisans	8	Sigorta	İnsan Kaynakları Yöneticisi	2	51.000-80.000
9	37	Evli	Yüksek Lisans	15	Finans	Kredi risk kıdemli müdür	15	80.000 üzeri
10	30	Bekar	Yüksek Lisans	6	Yapı	Mimar /Dizayn ekibinde	5	51.000-80.000
11	39	Bekar	Yüksek lisans	15	İnsan kaynakları	İşe alım uzmanı	2 ay	18.000-30.000

Veri analizi sürecinde ise, nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan içerik analizi aşamalarından faydalanılmıştır. Bu amaçla öncelikli olarak araştırmanın kavramsal arka planından yola çıkılarak (a) elde edilen verilerin kodlanması, (b) kod, kategori ve temaların bulunması, (c) kod, kategori ve temaların düzenlenmesi ile (d) bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamaları takip edilmiştir (Miles ve Huberman, 1994).

Araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmak amacıyla, görüşme sonunda araştırmacılar, elde edilen verileri katılımcılarla paylaşmışlar ve söz konusu verilerin doğruluğuna ilişkin düşüncelerini ifade etmelerini istemişlerdir (katılımcı teyidi). Ek olarak, belirlenmiş olan tematik unsurların, örgütsel davranış alanında uzman iki akademik personel tarafından gözden geçirilmeleri sağlanmış (uzman teyidi) ve bu durum araştırmanın geçerliliğine olumlu yönde katkı sağlanmıştır. Son olarak, çalışma grubundan elde veriler ve eşleştirilen tematik çerçeveler, endüstri ve örgüt psikolojisi alanında görev yapan iki öğretim üyesinin değerlendirmesine sunulmuş, yapmış oldukları kodlamalar karşılaştırılmış ve uyum oranının %85'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir (kodlayıcılar arasında görüş birliği).

4. Bulgular

Çalışma grubundan elde edilen veriler araştırma soruları doğrultusunda değerlendirildiğinde;

Araştırma Sorusu 1;

Katılımcıların imposter sendromuna zemin oluşturan bireysel ve örgütsel faktörlere vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda; bireysel özelliklere bakıldığında, aile yapısı/ebeveyn tutum ve davranışlarının, kişilik yapısı ve cinsiyetin, kişilerin imposter sendromu yaşamalarında etkili olduğu ifade edilmiştir. Katılımcıların yanıtları içerisindeki "aile" vurgusunun baskın olması nedeniyle tematik çerçeve "Bireysel/Ailesel" nedenler olarak belirlenmiştir.

Imposter sendromuna zemin oluşturan örgütsel özelliklere bakıldığında ise verilen yanıtların özellikle iki başlık altında toplanması dikkat çekmektedir. Katılımcılar söz konusu sendromun yaşanmasında özellikle örgüt kültürüne ve yönetici tutum/davranışlarına vurgu yapmışlardır. Bunun yanı sıra, çalışanların duygu, tutum ve davranışlarının, içinde bulunulan ülkelerin kültürel özelliklerinden ve değer yargılarından etkilendiğini belirten katılımcılar, örgüt içerisindeki her kademedeki kadınların cinsiyetleri nedeniyle karşılaşmış oldukları adaletsiz ve önyargılı yönetim uygulamalarının, çoğunlukla o toplumdaki cinsiyet temsil ve rolleriyle ilgili olabileceğinin altını çizmişlerdir. Bu nedenle katılımcıların yanıtları içerisindeki "kültür" vurgusunun baskın olması nedeniyle tematik çerçeve "Örgütsel/Kültürel" nedenler olarak belirlenmiştir (Tablo 2).

Tablo 2. Imposter sendromuna zemin oluşturan bireysel/örgütsel özellikler

Tema	Kategori
Bireysel/ailesel nedenler	<ul style="list-style-type: none">• Aile baskısı• Aileden alınan/alınmayan takdir• Ailenin başarı profili• Ailenin duygusal desteği• Aileden alınan sevgi• Kişilik• Cinsiyet
Örgütsel/kültürel nedenler	<ul style="list-style-type: none">• Örgüt kültürü• Yönetici geribildirim• Örgütsel takdir• İş hayatında cinsiyet eşitsizliği• Kadın yöneticilerin kadın çalışanlara karşı tutumları• Toplumsal cinsiyet rolleri atıfları• Terfi sürecinde cinsiyet farklılıkları

Araştırma Sorusu 2;

Katılımcılar, imposter sendromunun bireysel sonuçlarıyla ilgili olarak, çalışanların olumsuz duygu ve tutumlar içine girebileceklerini ifade etmişler ve özgüven kaybı ve depresyon başta olmak üzere kişilerin esenliklerini olumsuz yönde etkileyebilecek bir takım yıkıcı etkilerin altını çizmişlerdir. Bütün bu olası etkiler “bireysel sonuçlar” başlığı altında toplanmıştır. Bunun yanı sıra, söz konusu sendromun örgütler üzerindeki olası etkilerine yönelik olarak katılımcılar, örgütte etkinlik ve verimlilik kaybının yanı sıra, iş gücü devir hızının da artış gösterebileceğini ifade etmişlerdir. Ek olarak, katılımcılar, imposter sendromunun çalışanların profesyonel yaşamla ilgili algılarını da etkileyebileceğini ve geleceğe yönelik kariyer planlarının üzerine gölge düşebileceğini belirtmişlerdir. Bu nedenle katılımcıların yanıtları içerisindeki “kariyer” vurgusunun dikkat çekmesi nedeniyle tematik çerçeve “Örgütsel/profesyonel hayata ilişkin sonuçlar” olarak belirlenmiştir (Tablo 3).

Tablo 3. Imposter sendromunun bireysel/örgütsel sonuçları

Tema	Kategori
Bireysel sonuçlar	<ul style="list-style-type: none">• Kendine yabancılaşma• Mağdur psikolojisi• Özgüven kaybı• Mutsuzluk• Depresyon• Kaygı• Suistimale açık olma
Örgüte/profesyonel hayata ilişkin sonuçlar	<ul style="list-style-type: none">• İş-gücü devir hızı artışı• Motivasyon kaybı• Kariyer endişesi/kaybı• Etkinlik/verimlilik kaybı

5. Sonuç ve Tartışma

Imposter sendromu kişinin başarılarını ve bu başarılarının kazanımlarını hak etmediği duygusuyla kedisini sürekli yetersiz hissetmesine ve sahtekâr olarak algılamasıyla karakterize edilen psikolojik durumu nitelenecek için kullanılan bir kavramdır (Joseph ve ark., 2023) Bu sendromu yaşayan bireyler, başarılarına şansın, kaderin ve tanıdıkların neden olduğunu düşünmekte, kendi yetenek, beceri ve yetkinliklerini içselleştirememektedirler.

Imposter sendromunun ilk olarak kavramsallaştırılıp sorunsallaştırılması 1978 yılında Clance ve Imes tarafından kadın akademisyenler arasında yapılan bir çalışmayla olmuştur. Akademik yaşamda yüksek başarıya, yayınlara, akademik onur ödüllerine ve yetkinliklerini tescilleyen diğer unsurlara rağmen başarılarını içselleştiremedikleri gözlemlenmiştir. Bu kadın akademisyenler çabalarına ve yetkinliklerine sahip çıkmaktansa başarılarını bir takım dışsal faktörlere bağlamaktadırlar. Başarılarını şansa, ya da işe alım sürecindeki bir hataya bağlayan kadın akademisyenlerin kendilerini sahtekâr hissetmelerinin ardındaki temel etmen başkalarının sandığı kadar zeki ve yetkin olmadıklarını düşünmeleridir.

Bu kavram popüler kullanımında bir sendrom olarak nitelense de aslında bir duygu/düşünce modelini temsil etmektedir. Bu sebeple ilgili yazında Imposter sendromunun sadece aile ilişkileri, çocukluk dönemi deneyimleri ve mükemmeliyetçilik gibi bazı kişilik özellikleri ile sınırlı tutulmayacağı, bu durumun oluşmasında toplumsal, kültürel, örgütsel faktörlerin de etkili olabileceği belirtilmektedir (Aydın ve Yıldırım, 2023).

11 beyaz yakalı kadın çalışanla gerçekleştirilen bu niteliksel araştırmada IS un bireysel ve örgütsel nedenlerinin ve sonuçlarının ne olduğu sorusu katılımcılara yöneltilmiştir. Araştırma örneklemimizi kadınlarla sınırlı tutulmasını nedeni, ilgili yazında kadınların erkeklere oranla daha fazla IS deneyimlediğine dair çalışmaların mevcut olmasıdır. (Price, Holcomb,

Payne, 2024). Gerçekleştirilen yapılandırılmış mülakatlar sonucunda elde edilen veriler içerik analizine tabii tutulmuş ve 1. Araştırma sorusu olan “ IS'un nedenleri ne olabilir?” ifadesine verilen yanıtlar iki tema altında toplanmıştır. Bireysel /ailesel ve örgütsel olarak adlandırılan bu temaların bireysel/ailesel nedenler başlığı altında ağırlıklı olarak ailesel nedenler dile getirilmiştir. Çocukluk dönemindeki aile baskısı ya da aileden görülmemiş takdir ya da aileden duygusal destek alınmaması IS'nun olası nedenleri arasında dile getirilmiştir. İlgili alanda aile yapısının IS üzerindeki etkilerine dair çalışmalar mevcuttur. (e.g., Bussotti, 1990; Clance, 1985; King & Cooley, 1995; Sonnak & Towell, 2001). Bu çalışmalarda aileden alınmayan takdir, ya da aileden başarının çok az çaba gerektirdiğine dair alınan mesajlar, aşırı korumacı ebeveyn tutumlu ve aileden alınmayan olumlu pekiştiricilerin IS üzerinde etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Çalışmamızdaki katılımcılar, kişilik özelliklerini de IS un öncülleri olarak ifade etmişlerdir. Nörotisizm (Chae et al. (1995), Casselman (1991), mükemmeliyetçilik (Kets de Vries (2005) ve sosyal arzu edilebilirlik gibi kişilik özelliklerinin IS deneyimlemeye daha yatkın olduğuna dair çalışmalar mevcuttur.

1. Araştırma sorusuna verilen cevaplardan oluşturulan 2.tema ise örgütsel/kültürel nedenler olarak adlandırılmıştır. Burada IS'u yaşayan bireylerin içinde yaşadıkları toplumun norm ve değerleri ile çalıştıkları kurumlarda maruz kaldıkları uygulamalar ve yönetim politikaları dile getirilmiştir. Örgüt kültürü, eksik ya da verilmeyen geribildirimler, iş hayatında cinsiyet eşitsizliği, toplumsal cinsiyet rolleri, destekleyici olmayan liderler, yöneticiler, IS un olası öncülleri olarak dile getirilmiştir. Türkiye gibi erkek egemen toplumlarda kamusal, sosyal ve özel alanda haklar ve olanaklar anlamında kadın-erkek eşitliğinin bulunmaması kadınları dezavantajlı bir konuma itmektedir. Kadınların eşit işe eşit ücret hakkı, temel eğitim hakkı, seçme ve seçilme hakkı, politik anlamda temsil edilme gibi sivil ve siyasal haklara erişimi erkekler göre daha geç ve zor olmuştur. Bu zorlu mücadele içerisinde kadınlar kurumsal hayatta, sosyal alanda ve entelektüel dünyada (Akça, Yıldırım, Kısa, 2023) bir başarı elde ettiğinde erkekler göre daha az takdir ve onay almaktadırlar. Bu durum kadınların erkekler göre neden daha fazla IS yaşadığını açıklar niteliktedir. Toplumsal değer ve normlar, kadınların başarı ve kazanımlarını içselleştirmelerinin önünde birer engel olarak durmaktadır.

2. Araştırma sorusuna verilen yanıtlardan 2 tema oluşturulmuştur. Bunlar bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak tanımlanmıştır. Bireysel sonuçlar teması altında kendine yabancılaşma, mağdur psikolojisi, düşük özgüven, mutsuzluk, depresyon, kaygı ve suiistimale açık olma gibi kategoriler bulunmaktadır. Yapılan klinik çalışmalar IS yaşayan bireylerin yüksek kaygı durumu, depresyon ve düşük yaşam doyumu sebebiyle profesyonel desteğe başvurduklarını göstermektedir (Clance, 1985).

Kaynakça

- Amin-Hanjani, S. and Haglund, M. (2022). Editorial. “sometimes wrong, never in doubt” or “fake it till you make it?”. *Neurosurgical Focus*, 53(2), E10. <https://doi.org/10.3171/2022.5.focus22286>
- Aydın, B.U. ve Yıldırım E. (2023), Örgütlerde İmposter Sendromu, C. DURMUŞKAYA (Ed.) Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Seçme Yazılar-VII içinde (s.67-89), Sakarya: Değişim
- Barry, K., Schiffman, F., & Collins, B. (2022). Assessing medical student fear and shame as barriers to active participation on the wards., 2(1). <https://doi.org/10.56305/001c.40087>
- Baumann, N., Faulk, C., Vanderlan, J., & Bhayani, R. (2020). Small-group discussion sessions on imposter syndrome. *Mededportal*. https://doi.org/10.15766/mep_2374-8265.11004
- Bravata, D., Madhusudhan, D., Boroff, M., & Cokley, K. (2020). Commentary: prevalence, predictors, and treatment of imposter syndrome: a systematic review. *Journal of Mental Health and Clinical Psychology*, 4(3), 12-16. <https://doi.org/10.29245/2578-2959/2020/3.1207>
- Bussotti, C. (1990). The impostor phenomenon: Family roles and environment. (Doctoral dissertation, Georgia State University). *Dissertation Abstracts International*, 51, 4041B-4042B.
- Casselman, S. E. (1991). The impostor phenomenon in medical students: Personality correlates and developmental issues. (Doctoral dissertation, Virginia Consortium for Professional Psychology). *Dissertations Abstracts International*, 53, 5-B.
- Chae, J. H., Piedmont, R. L., Estadt, B. K., & Wicks, R. J. (1995). Personological evaluation of Clance's Impostor Phenomenon Scale in a Korean sample. *Journal of Personality Assessment*, 65(3), 468-485.
- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The impostor phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 15(3), 241-247. <https://doi.org/10.1037/h0086006>
- Clance, P. R. (1985). *The Impostor Phenomenon: Overcoming the fear that haunts your success*. Atlanta, GA: Peachtree
- Clance, P. R., Dingman, D., Reviere, S. L., & Stober, D. R. (1995). Impostor Phenomenon in an interpersonal/social context: Origins and treatment. *Women and Therapy*, 16(4), 79-96
- Cooper, K., Gin, L., Barnes, M., & Brownell, S. (2020). An exploratory study of students with depression in undergraduate research experiences. *Cbe—life Sciences Education*, 19(2), ar19. <https://doi.org/10.1187/cbe.19-11-0217>
- Cromwell, B., Brown, N. W., Sanchez-Huceles, J., & Adair, F. L. (1990). The impostor phenomenon and personality characteristics of high school honor students. *Journal of Social Behavior and Personality*, 5(6), 563-573
- Day, C., Lattanza, L., Heest, A., Templeton, K., Fore, J., & Ode, G. (2023). Aoa critical issues: gender justice in academic medicine. *The Journal of Bone and Joint Surgery (American)*, 105(15), 1214-1219. <https://doi.org/10.2106/jbjs.22.01204>
- Gottlieb, M. (2020). More than meets the eye: the impact of impostor syndrome on feedback receptivity. *Medical Education*, 55(2), 144-145. <https://doi.org/10.1111/medu.14412>
- Joseph, B., Tseng, E., Zielinski, M., Ramirez, C., Lynde, J., Galey, K., ... & El-Qawaqzeh, K. (2023). Feeling like an imposter: are surgeons holding themselves back?. *Trauma Surgery & Acute Care Open*, 8(1), e01021. <https://doi.org/10.1136/tsaco-2022-001021>

- Kahkoska, A., Deselm, T., & Young, L. (2020). Assessment of third-year medical students' comfort and preparedness for navigating challenging clinical scenarios with patients, peers, and supervisors. *BMC Medical Education*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12909-020-1984-1>
- Kets de Vries, M. (2005). The dangers of feeling like a fake. *Harvard Business Review*, 83(9), 110-116.
- Kısa, H, Akça, M., Yıldıırım, C., (2023). Kadınların Üst Yönetimdeki Görünürlüğü: Yükseköğretim Kurumlarında Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim Akademi Dergisi*. 6(3), 835-851. <https://orcid.org/0000-0002-1905-0767>
- King, J. E., & Cooley, E. L. (1995). Achievement orientation and the impostor phenomenon among college students. *Contemporary Educational Psychology*, 20(3), 304-312.
- Kolligian, J., & Sternberg, R. J. (1991). Perceived fraudulence in young adults: Is there an "impostor syndrome"? *Journal of Personality Assessment*, 56(2), 308-326. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5602_10
- Lin, E., Crijns, T., Ring, D., & Jayakumar, P. (2022). Imposter syndrome among surgeons is associated with intolerance of uncertainty and lower confidence in problem solving. *Clinical Orthopaedics and Related Research*, 481(4), 664-671. <https://doi.org/10.1097/corr.0000000000002390>
- Maji, S. (2021). "they overestimate me all the time:" exploring imposter phenomenon among indian female software engineers. *Metamorphosis*, 20(2), 55-64. <https://doi.org/10.1177/09726225211033699>
- Maqsood, H., Shakeel, H., Hussain, H., Khan, A., Ali, B., Ishaq, A., ... & Shah, S. (2018). The descriptive study of imposter syndrome in medical students. *International Journal of Research in Medical Sciences*, 6(10), 3431. <https://doi.org/10.18203/2320-6012.ijrms20184031>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage
- Osman, H. (2022). Capgras syndrome: introduction, overview, and literature review. *International Journal of Research Publications*, 94(1). <https://doi.org/10.47119/ijrp100941220222845>
- Owusu-Akyaw, K. (2021). The forward movement: amplifying black voices on race and orthopaedics—who is the imposter?. *Clinical Orthopaedics and Related Research*, 480(2), 244-245. <https://doi.org/10.1097/corr.0000000000002102>
- Parkman, A. (2018). Managing imposter syndrome: A pilot study of a novel approach to reducing self-perceived intellectual fraudulence. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 1-13.
- Price, C P., Holcomb, B., Payne, M, B.(2024). Gender Differences in impostor phenomenon: A meta-analytic review .*Current Research in Behavioral Sciences*. <https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2024.100155>
- Qureshi, M., Taj, J., Latif, M., Rafique, S., Ahmed, R., & Chaudhry, M. (2017). Imposter syndrome among pakistani medical students. *Annals of King Edward Medical University*, 23(2). <https://doi.org/10.21649/akemu.v23i2.1563>
- Ruple, A. (2020). Overcoming imposter syndrome., 2020 Recent Graduate Proceeding. <https://doi.org/10.21423/aabppro20207954>
- Sonnak, C., & Towell, T. (2001). The impostor phenomenon in British university students: Relationships between self-esteem, mental health, parental rearing style and socioeconomic status. *Personality and Individual Differences*, 31(6), 863-874
- Steinert, C., Heim, N., & Leichsenring, F. (2021). Procrastination, perfectionism, and other work-related mental problems: prevalence, types, assessment, and treatment—a scoping review. *Frontiers in Psychiatry*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.736776>
- Şahin, E. E. , & Uslu Gülşen, F. . (2022). Clance Impostor Phenomenon Scale (CIPS): Adaptation and Validation in Turkish University Students. *Psycho-Educational Research Reviews*, 11(1), 270-282. https://doi.org/10.52963/PERR_Biruni_V11.N1.17
- Wilkinson, C., Silverio, S., & Wilkinson, S. (2020). The neoliberal university and the neurotic academic: a textual analysis of its dramacheat. *Journal of Further and Higher Education*, 45(2), 257-269. <https://doi.org/10.1080/0309877x.2020.1751093>
- Wang, L., Mittal, A., Puttmann, K., Janzen, N., Palmer, L., Yerkes, E., ... & Koh, C. (2019). The changing gender landscape of pediatric urology fellowship: results from a survey of fellows and recent graduates. *Journal of Pediatric Urology*, 15(1), 51-57. <https://doi.org/10.1016/j.jpuro.2018.09.001>
- Yıldıırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.