

i²

İş ve İnsan Dergisi

The Journal of Human and Work

Cilt/Volume 4 | Sayı/Issue 2 | Ekim/October 2017





İş ve İnsan Dergisi

The Journal of Human and Work

Cilt Volume:4	Sayı Issue:2	Ekim October 2017
------------------------	-----------------------	----------------------------

e-ISSN 2148-967X

<http://dergipark.gov.tr/iid/>

Dergi Yönetimi | *Journal Management*

İş ve İnsan Dergisi *The Journal of Human and Work*

Kurucu ve Sahibi | Founder and Owner
Doç. Dr. Faruk Şahin

Editörler | Editors
Doç. Dr. Faruk Şahin, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*
Prof. Dr. Sait Gürbüz, *Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi*

Yayın Kurulu | Editorial Board
Doç. Dr. Mehmet Kabak, *Gazi Üniversitesi*
Doç. Dr. Fatih Çetin, *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi*
Doç. Dr. Harun Uçak, *Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi*

Danışma Kurulu | Advisory Board
Prof. Dr. Abdülkadir Varoğlu, *Başkent Üniversitesi*
Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar, *Türkiye Bilimler Akademisi - TÜBA*
Prof. Dr. Akif Tabak, *Katip Çelebi Üniversitesi*
Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan, *Erciyes Üniversitesi*
Prof. Dr. Canan Sümer, *Orta Doğu Teknik Üniversitesi*
Prof. Dr. Fatma Küskü Akdoğan, *İstanbul Teknik Üniversitesi*
Prof. Dr. Mahmut Paksoy, *İstanbul Kültür Üniversitesi*
Prof. Dr. H. Nejat Basım, *Başkent Üniversitesi*
Prof. Dr. Robert D. Costigan, *St. John Fisher Business School*
Prof. Dr. Selen Doğan, *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi*
Prof. Dr. Ünsal Sığı, *Başkent Üniversitesi*
Doç. Dr. Aykut Göksel, *Gazi Üniversitesi*
Doç. Dr. Harun Şeşen, *Lefke Avrupa Üniversitesi*

Editör Yardımcısı | Editorial Assistant
Arş. Gör. Sümeyra Babacan, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*
Dr. Özgür Ayhan, *Milli Savunma Bakanlığı*

Yönetim Yeri ve Adresi | Executive Office
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Fethiye İşletme Fakültesi
48300, Fethiye, Muğla, Türkiye
Tel: +902522115401
Faks: +902522114907

<http://dergipark.gov.tr/iid/>

Dergi Hakkında | About the Journal

İş ve İnsan Dergisi hakemli ve akademik bir dergidir, Nisan ve Ekim ayında olmak üzere yılda iki kez online yayımlanır. Dergi, iş ve insanın söz konusu olduğu örgütsel davranışın her alanında görgül veya kuramsal çalışmaları yayınlamayı amaçlamaktadır. Dergi örgütsel davranış alanında yer alan ve birey, grup ve örgüt düzeyinde her konuyla ilgili çalışmalara yer vermektedir.

Dergi, örgütsel davranış alanında Türkçe ve/veya İngilizce dilinde yazılmış çalışmalara yer vermektedir.

Dergiye gönderilen her makale, önce, editör tarafından ön incelemeye tabi tutulmakta, dergide yayımlanması açısından uygun görüldüğünde, çift kör-hakemlik değerlendirme işlemi için bağımsız iki hakeme gönderilmektedir. İş ve İnsan Dergisi, makalelerin kör hakem değerlendirilmesi sürecini benimsemektedir. Bu süreçte makale yazar/larının ve hakemlerin isimleri birbirlerinden gizlenir. Hakem değerlendirmeleri sonucuna göre makalelerin dergide yayımı konusunda kabul, düzeltme veya ret kararına varılır.

Editör, alınan gönderimlerin özgünlüğü kontrol etmek için çeşitli "intihal kontrol" yazılımları veya programları (iThenticate gibi) kullanabilir. Dergi, intihal konusunda "sıfır tolerans politikasına" sahiptir.

İş ve İnsan Dergisi, tüm içeriğiyle kullanıcıların ve onların kurumlarının kullanımına tamamen karşılıksız olarak hizmet veren açık erişimli bir dergidir.

Derginin listelendiği / tarandığı endeksler

- ULAKBİM TR Dizin Sosyal ve Beşeri Bilimler
- DOAJ Directory of Open Access Journals
- EZB Electronic Journals Library
- ERIH PLUS The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences
- CrossRef
- The Social Science Research Network (SSRN)
- Index Copernicus (IC)

Dergi hakkında daha ayrıntılı bilgi için lütfen derginin web adresini ziyaret ediniz.

The Journal of Human and Work is an academic and peer-reviewed journal, published online twice a year, in April and October. The journal aims to publish empirical or theoretical studies in all areas of organizational behavior. The journal focuses on topics associated with organizational behavior within and across individual, group and organizational levels of analysis.

The journal accepts manuscripts related to organizational behaviour prepared either in Turkish or English.

All manuscripts submitted to the journal are, first, evaluated by the Editor. Those that meet the minimum criteria are passed on to at least two experts for review. Referees are matched to the paper according to their expertise. This journal employs double blind reviewing, where both the referee and author remain anonymous throughout the process. A final decision to accept or reject the manuscript will be sent to the author along with any recommendations made by the referees.

The editor may check the plagiarism issue with plagiarism prevention tool (i.e., iThenticate) to make sure that the manuscripts are original. The journal have a policy of "Zero Tolerance on the Plagiarism".

The Journal of Human and Work is an open access journal which means that all content is freely available without charge to the user or his/her institution.

The journal is listed / abstracted in

- ULAKBİM TR Dizin Sosyal ve Beşeri Bilimler
- DOAJ Directory of Open Access Journals
- EZB Electronic Journals Library
- ERIH PLUS The European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences
- CrossRef
- The Social Science Research Network (SSRN)
- Index Copernicus (IC)

Please visit the journal web page in order to find further information about the journal.

İletişim Bilgileri Contact Information

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Fethiye İşletme Fakültesi
48300, Fethiye, Muğla, Türkiye

Tel : +902522115401 Faks : +902522114907

E-posta : faruksahin@mu.edu.tr (Editör | Editor)

sait.gurbuz@asbu.edu.tr (Editör | Editor)

sumeyrababacan@mu.edu.tr (Editör Yardımcısı | Editorial Assistant)

ayhanozzzgur@gmail.com (Editör Yardımcısı | Editorial Assistant)

Web : <http://dergipark.gov.tr/iid/>

İçindekiler | Table of Contents

Başlık Title Yazar/lar Author/s	Sayfa Pages
Araştırma Makaleleri Research Articles	
Kadın Yöneticiler: Görünmez Engellerin Gölgesinde Yükselme Çabası <i>Women Managers: Struggle to Rise in the Shade of Invisible Obstacles</i> Gülçin Akbaş & Leman Korkmaz	73-86
Öznel Kariyer Başarısı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması <i>Subjective Career Success: A Scale Adaptation</i> Gökhan Budak & Sait Gürbüz	87-99
Örgütsel Davranış Çalıştığımızda Aslında Ne Çalışıyoruz? Türkiye’de Yapılan Lisansüstü Tezler Üzerinden Bir Değerlendirme <i>What Do We Actually Study When We Study Organizational Behaviour? An Evaluation On Master’s and Doctoral Theses in Turkey</i> Hüseyin Emre Coşkun & Akif Tabak	101-111
Duygusal Emek: Hemşireler Üzerine Bir Çalışma <i>Emotional Labour: A Study on Nurses</i> Aysun Doğan & Ünsal Sığırı	113-126
Psikolojik Dayanıklılık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İş Doyumunun Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma <i>The Mediating Role Of Job Satisfaction In The Relationship Between Resilience And Organizational Citizenship Behavior: A Research In Aviation Sector</i> Engin Kanbur, Aysun Kanbur & Burak Özdemir	127-141
Social Responsibility Model of the Sustainable Development in Enterprises in Poland <i>Polonya’daki İşletmelerin Sürdürülebilir Gelişmesinin Sosyal Sorumluluk Modeli</i> Eva Stawicka	143-149



Derleme Makalesi

Kadın Yöneticiler: Görünmez Engellerin Gölgesinde Yükselme Çabası

Women Managers: Struggle to Rise in the Shade of Invisible Obstacles

Gülçin Akbaş^a, Leman Korkmaz^{*, b}

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Cam tavan, Cam uçurum,
Önyargı, Cinsiyet, Cinsiyet
eşitsizliği

Tarihler :
Geliş 20 Şubat 2017
Düzeltilme geliş 07 Ağustos
2017
Kabul 21 Eylül 2017

ARTICLE INFO

Keywords:
Glass ceiling, Glass cliff,
Prejudice, Gender, Gender
inequality

Article history:
Received 20 February 2017
Received in revised form 07
August 2017
Accepted 21 September
2017

ÖZ

Günümüzde kadınlara yönelik önyargıyla ilgili farkındalık artsa da, iş hayatında, özellikle yüksek pozisyonlar söz konusuysa, önyargının gizil formları varlığını devam ettirmektedir. Cam tavan, kadınların çalıştıkları kurumlarda yükselmek istediklerinde, karşılaştıkları engelleri ifade eden ve kadınların ulaşabilecekleri en yüksek noktayı temsil eden görünmez bir bariyerdir. Yapılan güncel çalışmalar, cam tavanı aşmayı başarsalar bile kadınların ayrımcılığın farklı bir formuyla karşılaştığına işaret etmiştir: Kadınlar daha çok şirketin durumunun kötüye gittiği yani riskli durumlarda yöneticilik pozisyonuna getirilmektedir. Araştırmacılar ayrımcılığın gizil/örtük bir formu olarak değerlendirdikleri bu durumu "cam uçurum" terimiyle ifade etmiştir. Bu yazıda, cam uçurum kavramı farklı bulgulardan örneklerle açıklanmış ve farklı kuramsal yaklaşımlara değinilerek ele alınmıştır. Önyargılarla ilgili farkındalığın hem önyargılarla mücadele etmede hem de kadınların ve dolayısıyla kurumların başarısı adına oldukça önemli olması nedeniyle bu çalışmada temel olarak iş hayatında kadınlara yönelik, özellikle de örtük düzeydeki, önyargılarla ilgili farkındalığı artırmak hedeflenmiştir.

ABSTRACT

Although there has recently been greater awareness on prejudices towards women, subtle forms of prejudice in working life continue to exist. Glass ceiling is as a subtle and transparent barrier implying the upper limit that women can reach when they aim to increase their positions in an organization. Current studies indicated that even though women manage to break the glass ceiling they face with another form of discrimination: they are appointed to leadership positions during periods of crisis. Researchers evaluated this situation as an implicit form of discrimination against women and use "glass cliff" as a term to define the situation. In the current review, by giving examples from different studies glass cliff has been introduced as a concept; besides, the topic has been discussed from different theoretical perspectives. This paper's main aim is to increase awareness on prejudices towards women in working life because awareness is important tool to fight against prejudices and for the success of women and companies.

^a Dr., Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, Türkiye. ORCID: 0000-0001-6932-2022

^{*,b} İletişim kurulacak yazar, Öğr. Gör. Dr., Başkent Üniversitesi, Ankara, Türkiye. ORCID: 0000-0003-2755-7290

1. GİRİŞ

Son yıllarda üzerinde pek çok çalışma yürütülen önyargı kavramı, araştırmacılar tarafından farklı ifadelerle tanımlanmaya çalışılmıştır. Örneğin, Davidson (2003) önyargıyı bireysel farklılıklarını dikkate almadan kişileri, sadece grup üyelikleri üzerinden yargılamak, onlara eşit ve adaletli olmayan şekilde davranmak olarak tanımlamıştır. Brown (2010: 7) ise bazı olumlu gibi görünen değerlendirme ve davranışların dolaylı olumsuz etkisini dikkate alarak önyargıyı “Bir gruba yönelik doğrudan ya da dolaylı bazı olumsuzluklar ya da antipatiye işaret eden ve bu grubun üyelerine yönelen duygu, tutum ya da davranış” olarak tarif etmiştir. Brown’ın tanımında en dikkat çekici noktalardan biri “dolaylı” olumsuzluklara yaptığı vurgudur. Brown bir gruba yönelik olumlu gibi görünen bazı değerlendirmelerin, dolaylı olarak olumsuz sonuçları olabileceğine dikkat çekmiştir. Örneğin, kadınların narin ve korunmaya muhtaç olduklarına dair yapılan değerlendirmeyi düşünelim: Bu inanç olumlu gibi gözükse de uzun vadede, kadınların yetkin algılanmaması ve yönetici pozisyonlarına daha az tercih edilmesine neden olabileceği için önyargılı bir tutum olarak değerlendirilebilir.

Kadınlara yönelik önyargıların azaldığını gösteren araştırma bulguları ya da kadınların eğitim ve seçme-seçilme gibi hakları elde etmiş olması cinsiyete dayalı önyargının geçmişe kıyasla azaldığını düşündürebilir. Rapor edilen ya da görünürdeki önyargının azalması önemli bir gelişme olsa da, kız çocuklarının okula gönderilmesine yönelik kampanyalara halen ihtiyaç duyuluyor olması, kadın cinayetlerine ilişkin istatistikler ve kadınların yüksek statülü işlerde daha az temsil edilmesi, toplumda var olan bu eşitlik dilinin samimiyetinin sorgulanması gerektiğine işaret etmiştir. Bu bağlamda, önyargılar üzerine çalışma yürüten araştırmacılar, önyargıların açık bir şekilde ifade edilmesinin, pek çok durumda kabul görmediği günümüzde, önyargının anket ve mülakat gibi yöntemler yerine daha gizil, örtük ya da bir diğer ifadeyle dolaylı yöntemlerle değerlendirilmesinin önemli olduğunu belirtmiştir (örn., Dovidio, Kawakami & Gaertner, 2002; Greenwald, Poehlman, Uhlmann & Banaji, 2009).

Bu çalışmada da iş hayatında, özellikle yüksek pozisyonlar söz konusu olduğunda, devam eden cinsiyet eşitsizliğine değinilecek, kadınların yöneticilik pozisyonlarına gelmesinin önünde engel teşkil eden ve dolaylı ölçümlerle varlığı ortaya konan cam tavan ve cam uçurum kavramlarından bahsedilecektir. Devamında ise, kadınların iş hayatında yüksek pozisyonlara gelmelerinin önünde

engel teşkil eden bu örtük ayrımcılık türlerinin altında yatan nedenler, farklı kuramsal yaklaşımlara değinilerek, ele alınacaktır.

2. İŞ HAYATINDA KADIN

Her ne kadar kadınların iş gücüne katılım oranı tüm dünyada artış gösterse de iş dünyasının baskın olarak erkekler tarafından yönetildiğini ve erkeklerin iş hayatında daha ayrıcalıklı olduğunu söylemek mümkündür (Ragins, Townsend & Mattis, 1998). Hegewisch ve Hartmann’ın (2014) Amerika’daki Kadın Politikaları Araştırmaları Enstitüsü için hazırladığı rapor kadınların tam zamanlı işlerden aldıkları ücretin erkeklerin %76,5’i kadar olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bu raporda, kadınların belirli işlerde, özellikle daha düşük gelir getiren işlerde, temsilinin daha yüksek olduğu gösterilmiştir. 1972-2012 yılları arasında okul öncesi öğretmenliği, diş hekimi asistanlığı ve hemşirelik gibi işlerde, istihdamın neredeyse yüzde yüzünü, değişim göstermeksizin, kadınlar oluştururken; 2012 yılına geldiğimizde bile kadınların mühendislik, avukatlık gibi alanlarda temsili %10-20 bandında kalmıştır. Rowe (1990) kadınların ve diğer azınlık grupların belirli, özellikle de daha düşük gelir getiren işlerde sınırlı kalmalarını “cam duvarlar” terimiyle ifade etmiştir. Türkiye İstatistik Kurumu’ndan (TÜİK, 2016) alınan pek çok veri de Türkiye’deki kadınların karşılaştıkları ayrımcılığı, cam duvarları ve ücret eşitsizliğini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. 2015 yılına ait veriler Türkiye’deki erkeklerin okuma-yazma oranının kadınlara göre 5 kat daha fazla olduğunu, erkeklerin istihdamının kadınların istihdamından iki kat daha fazla olduğunu ve kadınların tüm eğitim düzeylerinde erkeklere kıyasla daha düşük ücret aldığını ortaya koymuştur (TÜİK, 2016).

Kadınların iş hayatında karşılaştıkları engeller, eğitim ve ücret eşitsizliği ya da cam duvarlarla sınırlı değildir. Eğitim alabilen ve iş hayatında yüksek pozisyonlara gelen kadınlar da cam tavan ve cam uçurum olarak adlandırılan ayrımcılığın farklı formlarıyla karşılaşmaktadır.

2.1. Cam Tavan

Kadınların çalıştıkları pozisyonlar detaylı bir şekilde incelendiğinde, kadınların erkeklere kıyasla daha alt pozisyonlarda çalıştığı, yönetici pozisyonlarında çoğunlukla erkeklerin yer aldığı görülmektedir. Bu bulgular, kadınların iş hayatında, erkek çalışanlarla eşit eğitim ve deneyime sahip olmasına rağmen, erkek çalışanlar kadar yükselmediğine işaret etmektedir. Cam tavan,

kadınların çalıştıkları kurum ve organizasyonlarda yükselmek istediklerinde karşılaştıkları, engelleyici, ayrımcı değerlendirme ve davranışları kapsayan ve kadınların ulaşabilecekleri en yüksek noktayı temsil eden görünmez bir bariyerdir (Hymowitz & Schellhardt, 1986). Bu ayrımcı engellerin “cam tavan” olarak tarif edilmesinin nedeni, hedeflerin veya yüksek pozisyonların görünür olması; ancak engellerin görünmez, yani gizil olmasıdır. Başka bir deyişle, birçok ülkede ve kurumda cinsiyet eşitliğine yönelik hükümler yer alırken, görünmez engeller iş hayatında kadınların yükselmelerini engellemektedir. Kurumlarda ve şirketlerde cam tavanın varlığı, kadınların çoğunlukla alt veya orta düzeydeki pozisyonlarda çalışmasına ve üst yönetici pozisyonlarına ulaşamamasına neden olmaktadır.

Kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarında daha düşük oranda temsil edilmesi; kadınların daha az eğitilmiş olması, almış olduğu eğitimi ve potansiyeli yeterince iyi kullanamaması, daha az deneyimli olması ve liderlik vasıflarını taşıyamaması gibi çeşitli nedenlerle ilişkilendirilebilir. Ancak, yürütülen araştırmalarda, cam tavanın temelinde mentor ve rol modeli eksikliği, cinsiyet ayrımcılığı, bilgi açısından dışlanma (Sabharwal, 2015), yükselme ihtimalinin olmadığı alanlarda çalışma (Örücü, Kılıç & Kılıç, 2007) gibi ayrımcı süreçlerin yer aldığı ortaya konmaktadır. Bu bulgular kadınların erkeklere kıyasla liderlik için daha az yetkin olduğu savını çürütmektedir.

Tüm dünyadan ve Türkiye’den veriler cam tavanın varlığını doğrular niteliktedir. The Economist (2015) dergisinin cam tavanla ilişkili verileri incelendiğinde, dünyada hiçbir ülkenin cam tavanı henüz aşmadığı, cinsiyet eşitsizliğinin en az olduğu ülkelerde bile kadınların yüksek yönetici pozisyonlarında çalışma oranının %32 olduğu görülmektedir. The Economist’in (2015) verilerine göre, Türkiye’de kadınların yüksek yönetici pozisyonlarında çalışma oranı %10’dur ve Türkiye, iş hayatına katılımda kadın-erkek eşitsizliğinin en yüksek olduğu ülkeler arasındadır. The Economist’in (2015) verilerini destekler nitelikte, TÜİK (2015) verilerine göre, 2014 yılında kadınların üst yönetici pozisyonlarındaki temsili %9,4 iken, kadın hakimlerin temsili %36,9 ve 2013-2014 öğretim yılı için kadın profesörlerin temsili %28,7’dir. Ayrıca, bugün Türkiye Büyük Millet Meclisi’nde 469 erkek milletvekiline karşın, sadece 81 kadın milletvekili bulunmaktadır; kadınlar meclisteki toplam nüfusun sadece %14,73’ünü oluşturmaktadır (Türkiye Büyük Millet Meclisi, 2016).

Cam tavanın varlığı kadınların iş hayatına katılımını ve iş hayatındaki varlığını olumsuz etkilerken, bu durumdan şirketler de olumsuz etkilenmektedir

(Morrison, White & Van Velsor, 1987). Yetenekli ve başarılı olabilecek insanların sadece belirli bir kısmını kullanmak gelişme potansiyelinin de önüne geçebilmektedir (Grant Thornton International Business Report, GTIBR, 2015). Kurumların gelişimi, farklı ve çeşitli becerilere sahip olmakla ilişkilidir ve şirketlerde hem kadın hem de erkek yöneticilerle çalışmak bu çeşitliliklerden biridir. Ancak, GTIBR’ye (2015) göre şirketler bu çeşitliliği pek kullanmamaktadır. Ayrıca, kadınların yöneticilik için gerekli niteliklere sahip olmasına rağmen bu pozisyonlarda yer almaması, çalışma motivasyonunu ve işe olan bağlılığı düşürerek kadın çalışanların verimliliğini azaltmaktadır. Bu durumdan, hem çalışanlar hem de şirketler zarar görmektedir (Morrison vd., 1987).

Son yıllarda yapılan araştırmalar, tüm dünyada kadınların, sayıları az da olsa, cam tavanı kırmaya başlayarak liderlik pozisyonlarına yükseldiklerini göstermektedir (Catalyst, 2016; Eagly & Carli, 2007). Uluslararası düzeyde yapılan analizlere göre iş dünyasının üçte birinde hiçbir kadın yönetici bulunmazken, tüm dünyada üst düzey yönetim pozisyonlarının % 22’sini kadınlar oluşturmaktadır (GTIBR, 2015). Her ne kadar % 22 yüksek bir oran olmasa da, cam tavanı kırmayı başaran kadınların olduğuna işaret etmektedir. Cam tavanın kırılması elbette önemlidir, ancak kadınların hangi durumlarda yönetici seçildikleri, seçildikleri pozisyonlarda ne derece başarılı olabildikleri, diğer bir ifadeyle cam tavanın kırılmasından sonraki süreçle ilgili olarak da sorulması gereken pek çok soru vardır. Bu bağlamda takip eden kısımda, cam tavanın aşılmasıyla birlikte kadın yöneticilerin karşılaştığı yeni bir sorun olan cam uçurum kavramından bahsedilecektir (Ryan vd., 2016).

2.2. Cam Uçurum

1980’li yıllardan beri tartışılan cam tavan kavramı, günümüzde daha çok kişi tarafından bilinmektedir ve bu farkındalıkla birlikte, kadınların liderlik pozisyonlarına getirilmelerinin önündeki engellerin aşılması için daha çok çaba gösterilmektedir. Ancak, Ryan ve Haslam (2005, 2007), günümüzde kırılmaya çalışılan cam tavanın yerini, örtük ayrımcılığın farklı bir formu olan cam uçuruma bıraktığını göstermiştir. Araştırmacılar (Bruckmüller, Ryan, Rink & Haslam, 2014; Haslam & Ryan, 2008; Ryan & Haslam, 2005, 2007) kadınlar ve erkeklerin ulaşmış oldukları liderlik pozisyonlarının farklı olabileceğini düşünerek bir dizi çalışma yürütmüştür. Araştırmacılara göre, kadınlar, cam tavanı kırıp liderlik pozisyonlarına ulaştıklarında, “cam uçurum” adını verdikleri ayrımcılığın farklı bir gizil formuyla karşılaşmakta ve erkeklere göre daha fazla bedel ödemektedir (Ryan & Haslam, 2007; Ryan vd., 2016). “Cam

uçurum” kadınların erkeklere göre, başarısızlık ihtimalinin yüksek olduğu daha riskli durumlarda lider olarak atanmasını ifade etmektedir. Buna göre; erkek yönetici adayları, ekonomik olarak yükselişte olan şirketlerde yönetici olarak tercih edilirken, kadın yönetici adayları ekonomik durumu çöküşte olan şirketlerde yönetici olarak seçilmektedir (Bruckmüller vd., 2014; Haslam & Ryan, 2008). Başka bir deyişle; cam uçurum, kurum koşulları normal seyrettiğinde veya kurum yükselişte olduğunda erkeklerin, kurumun performansında düşüş ve başarısızlık ihtimali olması durumunda ise kadınların yöneticilik pozisyonu için daha uygun değerlendirilmesi anlamına gelmektedir (Haslam & Ryan, 2008).

Cam uçurum araştırmalarının temelini Judge’ın (2003) The Times dergisinde yazmış olduğu makale oluşturmuştur. Judge (2003) makalesinde, FTSE 100 şirketleri olarak adlandırılan, Londra borsasının piyasa değeri en büyük şirketlerini, 2003 yılı verilerine göre, incelemiştir. Judge’ın istatistiksel verilere dayanarak ulaştığı sonuçlara göre FTSE 100 şirketlerinde, yüksek yönetici pozisyonlarında kadın çalışan sayısının daha çok olduğu şirketler, FTSE 100’deki diğer şirketlere göre daha kötü performans sergilemektedir ve tamamen erkekler tarafından yönetilen şirketler, FTSE 100 ortalamasının üzerinde bir performansa sahiptir. Judge (2003), bu bulgular ışığında, kadın yöneticilerin iş dünyasında performansı olumsuz etkilediği çıkarımını yapmış ve kadın yöneticiler olmadan şirketlerin daha iyi performans sergileyebileceği görüşünü savunmuştur. Kadın yöneticilerin varlığı ve şirketlerin kötü performansı arasında nedensellik kuran bu yaklaşım, kadınlara yönelik ayrımcılığın ve olumsuz kalıp yargıların sürdürülmesinde ve desteklenmesinde güçlü bir kanıt niteliği taşımaktadır.

Judge’ın (2003) bu dikkat çekici bulgularını değerlendiren Ryan ve Haslam (2005), aynı veri setini kullanarak daha kapsamlı ve çok yönlü bir araştırma yürütmüştür. Araştırmacılar, mevcut yöneticilerin işe başladıkları zamanı ve şirket performanslarındaki dalgalanmalar gibi çeşitli durumsal faktörleri de analize dahil ederek, şirketlerin kadın ve erkek yöneticilerin işe alınmadan önceki ve sonraki performansını incelemiştir. Sonuç olarak, Ryan ve Haslam (2005) Judge’ın (2003) yaptığı değerlendirmeyi sorgulatan farklı sonuçlara ulaşmıştır. Bulgular, ekonomik olarak performansın düşüşte olduğu şirketlerde yönetici pozisyonları için kadınların tercih edildiğini, ekonomik olarak performansın daha durağan ve yükselişte olduğu şirketlerde yönetici pozisyonları için erkeklerin tercih edildiğini göstermiştir. Ayrıca, elde edilen yeni bulgulara göre; kadın yöneticilerin yoğunlukta olduğu

şirketlerin, erkekler tarafından yönetilen şirketlere göre performansı daha fazla artmış; ancak başlangıçtaki eşitsizlik nedeniyle erkek yöneticiler daha başarılı olarak algılanmıştır. Bu bulgular, kadın yöneticilerin şirketlerin kötü performans sergilemesine neden olmadığını, aksine şirketlerin düşüş yaşadığı durumlarda liderlik avantajına sahip olduğunu göstermiştir. Ryan ve Haslam (2005) bu çalışmalarında yöneticilerin performansını değerlendirirken, mevcut ekonomik performansın yanı sıra yöneticilerin pozisyona geldikleri koşulların da göz önünde bulundurulması gerektiğine dikkat çekmiştir. Araştırmacılar kadınların cam tavanı kırdıktan sonra riskli yöneticilik pozisyonlarına getirilmelerini, ayrımcılığın örtük bir formu olarak değerlendirmiş ve bu durumu “cam uçurum” olarak adlandırmıştır.

Kadınların erkeklere göre başarısızlık ihtimalinin yüksek olduğu daha riskli yöneticilik pozisyonlarına atanması, Türkiye’de yürütülen çalışmalar da dahil olmak üzere birçok araştırma tarafından doğrulanmıştır (Brady, Isaacs, Reeves, Burroway & Reynolds, 2011; Cook & Glass, 2014; Haslam & Ryan, 2008; Uyar, 2011). Cam uçurumun karar verme testleriyle değerlendirildiği araştırmalarda, katılımcılara genellikle hangi yönetici adayının hangi şirket için uygun olacağı ve adayın liderlik nitelikleri açısından yeterli olup olmadığı açık olarak sorulmaz. Bunun yerine, daha dolaylı yollarla ölçümler yapılır (detaylı yöntem bilgisi için bkz. Haslam & Ryan, 2008). Bu araştırmalarda, eğitim ve tecrübe gibi özellikler açısından birbirinin tamamen aynısı olan iki kısa özgeçmiş oluşturulur. Özgeçmişlerden birine kadın adayın ismi yazılırken diğerine ise erkek adayın ismi yazılır. Bu iki özgeçmişin yanı sıra, biri finansal açıdan sağlam, yükselişte olan ve başarılı bir çizgide ilerleyen; diğeri finansal açıdan riskli, düşüşte olan ve başarılı bir performans gösterme ihtimali düşük olan iki ayrı şirket performansı hikayesi oluşturulur. Bu şirketlerin de geleneksel cinsiyet rollerine göre sadece kadın (örn., kozmetik sektörü) veya erkeğe (örn., otomotiv sektörü) hitap etmeyecek, her iki cinsiyet için de uygun olabilecek (örn., bankacılık sektörü) şekilde seçimine dikkat edilir. Katılımcıların bir kısmına yükselişte olan şirket performansı hikayesi, bir kısmına da düşüşte olan şirket performansı hikayesi verilir ve adayların bu şirketler için uygun bir yönetici olup olmadığı ve/veya yetkin bir lider olarak algılanıp algılanmadığına dair sorular sorulur. Bu araştırmalar, katılımcıların, erkek adayları finansal açıdan yükselişte olan şirketler için daha uygun bir yönetici adayı olarak gördüğünü, kadın adayları ise finansal açıdan düşüşte olan şirketlerde yönetici olarak daha uygun değerlendirdiklerini göstermiştir (örn., Haslam & Ryan, 2008). Ashby, Ryan ve Haslam’ın (2007) hukuk öğrencileriyle yaptığı

çalışmada ise, katılımcılardan iki önemli dava için uygun adayları seçmeleri istenmiştir. Bir dava oldukça olumsuz bir üne sahip olan ve kamuoyundan çok eleştiri alan bir dava olarak sunulurken, diğer dava iyi gitmekte olan ve sorunsuz bir dava olarak tarif edilmiştir. Sonuçlar yine cam uçurum kavramıyla tutarlıdır: Kadın avukatlar problemleri için, erkek avukatlar ise iyi giden dava için daha uygun adaylar olarak değerlendirilmiştir. Çoğu çalışma, cam uçurum etkisi için cinsiyet farklılığına işaret etmemektedir ancak cam uçurum etkisinin özellikle erkek katılımcılarda belirgin olduğunu gösteren araştırmalar da mevcuttur (Ryan, Haslam, Hersby & Bongiorno, 2011).

Kadınların riskli durumlarda tercih edilmesi, sadece şirket yönetimlerinde değil, politik seçim ve adaylık süreçlerinde de gözlemlenmektedir. Örneğin, Birleşik Krallık seçimlerinde kadınların kazanılması daha zorlu olacak bölgelerde aday olarak gösterildiği, erkeklerin ise kazanılma ihtimali kuvvetli olan bölgelerde aday olarak gösterildiği bulunmuştur (Ryan, Haslam & Kulich, 2010). Deneysel ve arşivsel birçok araştırma da, kadın yönetici istihdamının kurumsal (Haslam & Ryan, 2008) ve politik (Ryan vd., 2010) başarısızlıklarını nedeni değil, sonucu olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar (örn., Haslam & Ryan, 2008; Ryan & Haslam, 2005; Ryan, Haslam, Hersby, Kulich & Atkins, 2007; Ryan vd., 2010) cam uçurumun farklı alanlarda var olduğunu öne sürmekle birlikte, cinsiyet ayrımcılığının ve cinsiyetçiliğin kurumsallaştırılmış olduğu geleneksel cinsiyet rollerine dayalı iş bölümünü benimseyen kültürlerde ve erkek egemen iş alanlarında özellikle belirgin olabileceğini belirtmişlerdir (Ryan & Haslam, 2007).

3. KADINLAR NEDEN CAM TAVAN VE CAM UÇURUMLA KARŞI KARŞIYA KALIR?

Harvard Üniversitesi rektörü Larry Summers kadınların işleri için fedakarlık yapmak istemediğinden ve işlerine yüksek düzeyde bağlılık göstermeye hazır olmadığından, bilinçli olarak liderlik pozisyonlarında olmayı tercih etmediğini iddia etmiştir (Ryan vd., 2007a). Bu iddiayla tutarlı olarak, kadınların yöneticilik pozisyonundayken işlerini bıraktığını gösteren istatistikler de mevcuttur. Örneğin, Ryan ve Haslam'ın (2007) paylaştığı bir araştırma bulgusu, erkek CEO'ların işte kalma süresinin (8.2 yıl), kadın CEO'ların (4.8 yıl) neredeyse iki katı olduğunu göstermiştir. Ancak, kadınların liderlik pozisyonlarından ayrılmalrı, onların istekli olarak işlerinden ayrıldıklarına yeterli kanıt oluşturmamaktadır.

Tersine, başka bir araştırma bulgusu, işten ayrılan kadınların %90'ının iş hayatından tamamen uzaklaşmadığını ve %70'inin ya kendi şirketini kurduğunu ya da tam zamanlı farklı bir işte çalışmaya devam ettiğini göstermiştir (Townsend, 1996). Bu bulgu, Larry Summers'ın iddia ettiği gibi kadınların işle ilgili heves ve bağlılıklarının olmamasının değil, farklı etkenlerin kadınların işten ayrılmasına neden olduğuna işaret etmiştir. Belki de kadın ve erkeklerin iş yerinde farklılaşan deneyimleri ya da kadınların işteki terfilerde erkeklerle eşit şanslara sahip olmadıklarına veya olamayacaklarına dair inançları işlerinden doyum almamalarına, işten ayrılmalarına neden olmaktadır. Bu da sonuç olarak, kurumların yönetici pozisyonları için çok uygun olan parlak kadın çalışanları kaybetmelerine sebep olmaktadır.

Araştırmacılar, kadınların yüksek pozisyonlarda karşılaştıkları önyargılara ilişkin farklı kuramsal açıklamalar getirmeye çalışmıştır. Takip eden kısımda, araştırmacıların odaklandıkları faktörler başlıklar altında ele alınacak, gelecekte yürütülecek çalışmalar için önerilerde bulunulacaktır.

3.1. Erkek-Yönetici ve Kadın-Kriz Eşleşmesi

Rol Uyumu Kuramı'na göre, kadın liderlere yönelik önyargının nedeni kadınlara ilişkin kalıp yargılarla başarılı liderlere yapılan atıfların uyumsuz olmasıdır (Eagly, Makhijani & Klonsky, 1992). Yapılan araştırmalarda, başarılı orta düzey yöneticilerin, kadınların ve erkeklerin nasıl algılandığını anlamak için katılımcılardan 92 farklı özelliğin (örn., neşeli, itaatkar, yaratıcı, nazik) kadın, erkek ve yöneticiler için ne kadar tanımlayıcı olduğunu değerlendirmeleri istenmiştir. Gerek Almanya, İngiltere (Schein & Mueller, 1992) gibi bireyci kültürlerde, gerekse Çin ve Japonya gibi toplulukçu kültürlerde (Schein, Mueller & Lituchy, 1996) yürütülen çalışmalar hem kadınların hem de erkeklerin, erkekleri ve yöneticileri özellikleri açısından daha benzer algıladığını göstermiştir. Her ne kadar hem kadın hem erkek katılımcılar yönetici ve erkek özelliklerini daha benzer algılasa da, kadın ve yönetici özelliklerinin benzerliğinde cinsiyet farkı bulunmuştur. Bu ülkelerdeki kadın katılımcılar erkeklerle kıyaslandığında, kadın ve yönetici özelliklerini daha benzer algılamışlardır. Sümer'in (2006) Rol Uyumu Kuramı çerçevesinde Türkiye'de yürüttüğü bir çalışmada da benzer bulgular elde edilmiştir. Çalışma bulguları, yöneticilerin değerlendirildiği 92 özelliğin, görev yönelimi, ilişki yönelimi ve duygusal denge olmak üzere üç farklı boyuta ayrılabilmesine işaret etmiştir. Yapılan analizler, yöneticilerin hem kadın hem erkek katılımcılar tarafından bu üç boyutta da yüksek değerlendirdiğini göstermiştir. Aynı çalışmada, katılımcılar bu özellikleri, kadınlar ve

erkeklerin sahip olduğu özellikler açısından da değerlendirmiştir: Kadınlar ilişki yöneliminde yüksek, görev yönelimi ve duygusal denge boyutlarında düşük değerlendirilirken; erkeklere görev yönelimi ve duygusal denge boyutlarında yüksek skorlar verilmiştir. Sonuçlar, kadınların ve yöneticilerin bir boyutta (ilişki yönelimi boyutunda) benzer algılandığını ancak erkeklerin ve yöneticilerin iki boyutta (duygusal denge ve görev yönelimi boyutları) benzer algılandığını ortaya koymuştur. Rol Uyumu Kuramı doğrultusunda yürütülen bu çalışmalar, kadınlara kıyasla yöneticilerin ve erkeklerin özelliklerinin birbiriyle daha uyumlu algılandığını göstermiş, yönetici dengesinde zihinde erkek bir figürün canlandığına işaret etmiştir.

Rol Uyumu Kuramı, kadınların yüksek pozisyonlara getirilmemesini ifade eden cam tavan kavramını anlamak için uygun bir kuramdır. Ancak bu kuram, başarılı kurumlarda erkeklerin, düşük performans gösteren kurumlarda ise kadınların tercih edilmesini ifade eden cam uçurum kavramını anlamak için yeterli değildir. Bu bağlamda, Ryan ve arkadaşları (2011), her koşulda tercih edilen bir liderlik tipindense, farklı koşullarda farklı liderlik özelliklerinin daha etkili olabileceği görüşünü savunarak, kadınların özelliklerinin krizle baş etme durumunda daha istenir olabileceğini ifade etmiştir. Araştırmacıların, kriz ve kadın eşleşmesini anlamaya yönelik yürüttükleri araştırmanın sonuçları, krizle baş etme durumunda erkek ve başarılı şirket yöneticilerinin özellikleri (örn., kararlı, agresif) ile kadın ve başarısız şirket yöneticilerinin özelliklerinin (örn., sempatik, pasif) birbiriyle daha benzer tanımlandığını göstermiştir. İkinci çalışmada, araştırmacılar katılımcılardan başarılı ve başarısız şirketler için ideal yönetici özelliklerini değerlendirmelerini istemiştir. Sonuçlar, başarılı şirketlerin ideal yöneticileri için daha çok erkekler için tanımlayıcı olan özelliklerin (örn., kararlı, iddialı, baskın); başarısız şirketlerin ideal yöneticileri içinse daha çok kadınlar için tanımlayıcı olan özelliklerin (örn., sempatik, sezgisel, taktiksel, yardımsever, anlayışlı, başkalarının duygularına karşı hassas, yaratıcı) istenir olduğunu göstermiştir. Brückmüller ve Branscombe'un (2010) yürüttükleri çalışma da şirketin başarılı olduğu durumda erkeklerle, kriz durumunda kadınlarla ilişkilendirilen özelliklerin lider seçiminde etkili olduğuna işaret etmiştir. Ayrıca bu çalışma, şirketin durumunun erkek ve kadın adaylarla ilgili izlenimler üzerinde de etkili olduğunu göstermiştir. Şirketin başarılı olduğu durumda kadın ve erkek adaya yönelik yapılan değerlendirmelerde, her iki aday kişilerarası ilişkilerde eşit derecede başarılı olarak değerlendirilirken, şirketin başarısız olduğu durumda kadın adaya, erkek adaya göre, kişilerarası

ilişkilerde daha başarılı algılanmıştır. Araştırmacılar, sonuçların kadın-kriz eşleşmesi ile ilişkilendirilebileceğini söylemişlerdir.

Elde edilen bulgular, kadınların daha çok kriz durumuyla eşleştirilmesinin ve kadınlara ait olduğu düşünülen özelliklerin kriz durumunda daha istenir olmasının, cam uçurumun altında yatan mekanizma olabileceğine işaret etmektedir. Ancak, kadın-kriz eşleşmesinin cam uçurumun temel kaynaklarından biri olmayacağına dair işaretler de alan yazında mevcuttur. Örneğin, yapılan analizler 2001, 2005 ve 2010 İngiltere genel seçimlerinde etnik azınlık grup üyelerinin beyazlara kıyasla daha başarısız olduğunu ama bunun azınlık grup üyelerinin karşıt adayın daha güçlü olduğu durumlarda aday gösterilmiş olmasıyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Kulich, Ryan & Haslam, 2014). Bu bulgu, sadece kadınların değil diğer azınlık grup üyelerinin de daha riskli pozisyonlara seçildiklerine kanıt sunarak, kadın-kriz eşleşmesinin cam uçurumu açıklamada yetersiz kalabileceğine işaret etmiştir. Ayrıca, yapılan farklı bir çalışma, şirketin başarısız olduğu fakat liderden beklenenin aktif rol oynama, şirketin durumunu iyileştirme ve şirket adına sözcülük yapma olduğu durumlarda erkeklerin; şirketin başarısız olduğu ancak liderden beklenenin pasif rol oynama ve başarısızlığın sorumluluğunu alma olduğu durumlarda kadınların lider olarak tercih edildiklerini göstermiştir. Diğer bir ifadeyle, aktif liderlik gereken durumlarda erkekler seçilirken; başarısızlığın sorumluluğunu üstlenerek, günah keçisi pozisyonunda kalacakları liderlik rolleri için kadınlar uygun görülmüştür (Ryan vd., 2011). Bu bulgular ise, cam uçurumun altında yatan nedenin sadece kadın-kriz özelliklerindeki uyum olmayacağını düşündürmektedir.

Üzerinde durulması gereken bir diğer önemli nokta ise, cam uçurum ve kadın-kriz/erkek-yönetici eşleşmesine dair çalışmaların genellikle birbirinden bağımsız olması ve bu nedenle yapılan çıkarımların dolaylı olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, kadın-kriz/erkek-yönetici eşleşmesi yapanların yapmayanlara göre cam uçurumu temsil eden tercihler yapıp yapmadıklarına dair çok fazla kanıt yoktur. İleride yürütülecek çalışmalarda, katılımcıların örtük ve açık düzeyde hem kadın-kriz/erkek-yönetici eşleşmesine dair değerlendirmeleri hem de cam uçurumu yansıtan yönetici tercihleri aynı çalışma içinde ele alınarak, kadınlarla krizi ve erkeklerle yöneticiliği daha kuvvetli şekilde eşleştirenlerin cam uçurumu yansıtan tercihler yapıp yapmadıkları değerlendirilmelidir.

3.2. Başarısızlık Durumunda Statükonun / Normun Devam Ettirilmemesi

Cam uçurum kavramına ilişkin bir diğer olası açıklama ise başarısızlık durumunda var olan normun devam ettirilmemesi, şirketin değişikliğe gitme ihtiyacı hissetmesidir. Diğer bir ifadeyle, şirketi başarısızlığa götüren normu, yani erkek liderle olan yönetimi devam ettirmek yerine değişim ve dönüşümü sağlayabilecek farklı bir sisteme, yani kadın liderin yönetimde olduğu sisteme geçmek şirket açısından daha tercih edilebilir bir seçenek olabilir.

Cam uçurumla ilişkili olabilecek bu açıklama, şirketin geçmişteki liderleriyle ilgili bilgilerin manipüle edildiği bir çalışma ile doğrudan test edilmiştir (Brückmüller & Branscombe, 2010). Bu çalışmada, öncelikle katılımcılara şirketin geçmişteki yöneticileri ile ilgili bilgi verilmiştir. Katılımcıların yarısına geçmişteki üç liderin kadın olduğu bilgisi verilirken, kalan yarısına geçmişteki liderlerin erkek olduğu bilgisi verilmiştir. Devamında ise katılımcılara şirketin durumunu belirten (başarılı ya da kriz durumuna) bir yazı sunulmuştur ve sonrasında katılımcılar şirket için uygun lideri seçmişlerdir. Sonuçlar, cam uçurum etkisiyle paralel olarak, geçmiş yöneticilerin erkek olduğu koşulda, şirket başarılıysa erkek liderin, şirket krizdeyse kadın liderlerin daha yüksek oranda seçildiğini göstermiştir. İlginç olan, cam uçurum etkisinin geçmişte kadın lidere sahip şirketlerde görülmemesidir. Kadın ve erkek liderlerin tercih oranı, geçmişte kadın lidere sahip şirketler için farklılaşmamış, kadın ve erkekler aynı oranda tercih edilmiştir. Elde edilen bulguların, şirketlerdeki kadın lider sayısının artırılmasının cam uçurum etkisinin yok edilmesi için önemli bir faktör olabileceğine işaret ettiğini söylemek de mümkündür.

Bu noktada, cevaplanması gereken soru, şirket başarılıysa statükoyu devam ettirme ve şirket krizdeyse değişim yaratma eğiliminin şirketin geçmişteki liderleri kadınsa neden görülmediğidir. Brown, Diekman ve Schneider'in (2011) yaptığı çalışma bu soru için yanıt oluşturabilecek niteliktedir. Araştırmacılar, hem açık hem de örtük düzeyde erkek liderlerin statükoyla, kadın liderlerinse değişim ile ilişkilendirildiğini göstermişlerdir. Kuşkusuz başarı durumunda başarının devam ettirilmesi, kriz durumundaysa yapılacak değişikliklerle şirketin durumunun iyileştirilmesi daha kritiktir. Ancak, geçmişteki liderleri kadın olan şirketlerde, başarı ve kriz durumunda, kadın ve erkek adayların aynı oranda tercih edilmesi, kriz durumunda, kadın liderlerin aktif lider rolünden çok, pasif kalarak başarısızlığın sorumluluğunu üstlenmesine dair beklenti (Ryan

vd., 2011), kriz durumunda kadın liderin değişiklik yaratarak şirketin başarısını sağlayacağına dair açıklamanın sorgulanması gerektiğine de işaret etmektedir.

3.3. Kadınlara ve Erkeklerle Yönelik Örtük Tutumlar

Cam uçurumun sadece kadınlar için değil diğer azınlık grup üyeleri için de bir tehdit olması ve kadınların şirketin başarısızlığı için "günah keçisi" ilan edilebilecekleri pozisyonlar için lider seçilmeleri (Ryan vd., 2011) cam uçurumun altında yatan nedenin kadınlara ve kadın liderlere yönelik örtük düzeydeki olumsuz tutumlar olabileceğini düşündürmektedir.

Önyargı konusunun oldukça hassas bir konu olması ve sosyal istenirlik gibi nedenlerle kişilerin önyargılı tutumlarını rapor etmeyi tercih etmemesi, önyargı alan yazınındaki güncel çalışmalarda örtük tutumların daha fazla yer almasına neden olmuştur. Örtük tutumlar, katılımcıların farkındalığının ve kontrolünün dışında olan tutumları ölçen örtük ölçüm yöntemleriyle değerlendirilmektedir. Örtük ölçüm yöntemlerinde katılımcılara fikir ve duyguları açıkça ve doğrudan sorulmaz. Bir uyarana verilen tepkinin süresinden ya da verilen tepkinin doğruluğundan kişinin tutumuyla ilgili çıkarımlarda bulunulur (Greenwald vd., 2009). Örneğin, bilgisayardaki bir testte katılımcılardan önce kadınları insani bilimlerle ve erkekleri fen bilimleriyle olabildiğince hızlı ve az hata yaparak eşleştirilmesi istenmiştir. Testin sonraki aşamasında ise kadınları fen bilimleri ve erkekleri insani bilimlerle eşleştirmeleri istenmiştir. Sonuçlar, kadınların insani bilimlerle ve erkeklerin fen bilimleriyle eşleştirildiği aşamada katılımcıların çok daha hızlı tepki verdiklerini göstermiştir (Nosek, Banaji & Greenwald, 2002). Bu çalışma bilinçli olarak farkında olmasak bile, örtük düzeyde zihnimizde kadınları insani bilimlerle erkekleri ise fen bilimleriyle eşleştiriyor olabileceğimizi göstermektedir.

Alan yazındaki bulgular, kişilerin söylemine dayanan açık tutumların sözel ve düşünce süzgecinden geçen davranışları yordamada daha kuvvetli olduğunu, fakat sözel olmayan ve dolaylı olarak değerlendirilen davranışların örtük tutumlar tarafından daha güçlü şekilde yordandığını göstermiştir (Dovidio, Kawakami, Johnson, Johnson & Howard, 1997). Bu doğrultuda, kadın ve erkek liderlerle ilgili olarak zihindeki otomatik düşüncelerin / çağrışımların cam uçurumu yansıtan kararlar alınmasıyla ilişkili olabileceği düşünülebilir. Brown, Diekman ve Schneider (2011) örtük düzeyde erkek liderlerin statükoyla kadın liderlerinse değişim ile ilişkilendirildiğini

göstermiştir, ancak örtük düzeyde kadın ve erkek liderlere yönelik olumlu / olumsuz tutumların cam uçurumla ilişkisine odaklanan ileride yürütülecek çalışmalar konu hakkında daha fazla bilgi sahibi olmamızı sağlayacaktır. Ayrıca örtük ölçüm yöntemleri kullanılarak test edilmesi gereken önemli bir araştırma sorusu da, başarı ve krizle ilgili eşik altı / subliminal ifadelerle maruz kaldıktan sonra kişilerin, kadın ve erkekleri yönetici olarak ne derece tercih edecekleridir.

3.4. Korumacı ve Düşmanca Cinsiyetçilik

Cam uçurum kavramının altında yatan motivasyonları açıklayabilecek kuramlardan biri de Çelişik Duygulu Cinsiyetçilik Kuramıdır (Glick & Fiske, 1996). Erkeklerin kadınlardan üstün olduğunu savunan cinsiyetçilik kavramını Glick ve Fiske (1996) iki ayrı boyuta ayırarak kavramsallaştırmıştır. Araştırmacılara göre, cinsiyetçilik kadınlara yönelik önyargılı, ayrımcı ve düşmanca davranışları içerdiği gibi kadınların zayıf, korunmaya muhtaç varlıklar olduğuna dair inançları da içerebilir. Geleneksel cinsiyetçilik anlayışını yansıtan Düşmanca Cinsiyetçilik (DC) kadınlara yönelik öfkeyi, cezalandırmayı ve erkeklerin üstün olduğu algısını içermektedir. Cinsiyetçiliğin diğer boyutu olan korumacı cinsiyetçilikse (KC), kadınların, yüceltilmesi ve korunması gerektiği algısını içerir. Dışarıdan bakıldığında KC, cinsiyetçilikmiş gibi algılanmasa da cinsiyet eşitsizliğini sürdürür ve meşrulaştırır. Cinsiyetçiliğin iki farklı türü olan KC ve DC'nin, şirket yönetiminde kadın adayın uygunluğunun değerlendirilmesinde ve kadınların hırslı ve tehditkâr olarak algılanmasında etkili olabileceği düşünülmektedir.

Alan yazındaki birçok çalışmada, KC ve DC'nin kadın yöneticilere yönelik tutumlar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Genel olarak bu çalışmaların bulguları KC ve DC'nin kadınlarla ilgili değerlendirmelerde farklı kavramlarla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, Glick, Diebold, Balley-Werner ve Zhu (1997) DC'nin, geleneksel rollerden uzak, kariyer odaklı kadınların olumsuz değerlendirilmesiyle ilişkili olduğunu, KC'nin ise kariyer odaklı kadınların değerlendirilmesiyle ilişkisiz olduğunu, aksine geleneksel rollere sahip olan ev kadınlarının olumlu değerlendirilmesiyle ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Glick vd., 1997). Ancak, farklı çalışmalarda KC'nin geleneksel cinsiyet rollerini ihlal eden kadınlara yönelik olumsuz tutumlarla da ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur (örn., Viki, Massey & Masser, 2005).

Sakallı-Uğurlu ve Beydoğan'ın (2002) KC ve DC'nin kadın yöneticilere yönelik tutumlarla

ilişisini inceledikleri araştırma da diğer araştırma bulgularıyla tutarlıdır. Bu korelasyonel çalışmada, KC ve kadın yöneticilere yönelik tutumlar arasında ilişki bulunmazken, DC skoru yüksek olan katılımcılar -özellikle erkek katılımcılar- kadın yöneticileri olumsuz olarak değerlendirmiştir. Kadın-erkek cinsiyet rollerinin çok belirgin olduğu ataerkil bir ülke olan Türkiye'de (Sakallı-Uğurlu & Beydoğan, 2002) kadınların iş hayatında yer almaları ve özellikle erkek işi olarak algılanan yöneticilik konumunda çalışmaları, erkeklerin kadınları ve tüm kaynakları kontrol etme ve yönetme hakkına sahip olduğu ve kadınlardan daha fazlasını hak ettiği algısıyla (Eagly & Mladinic, 1994) uyumadığından olumsuz değerlendirilmektedir.

Cam tavan ve cinsiyetçilik araştırmaları, DC'nin kadınların yönetimde rol almasına ilişkin olumsuz değerlendirmelerle ve ayrımcılıkla ilişkili olabileceğine işaret etmektedir. Örneğin, Masser ve Abrams (2004) araştırmalarında kadın ve erkek yönetici adaylarının pozisyona uygunluğuna dair değerlendirmede KC ve DC'nin etkilerini incelemiştir. Araştırma bulguları, KC'nin erkek egemenliği olan bir kurumda yönetici olarak işe alınacak adayların işe uygunluğunun değerlendirilmesinde bir etkisinin olmadığını göstermiştir. DC'nin ise kadın adayın olumsuz değerlendirilmesiyle ve erkek adayın pozisyon için daha uygun olarak değerlendirilmesiyle ilişkili olduğu ortaya koyulmuştur.

Erkek egemenliğini, geleneksel cinsiyet rollerini ve kadının ekonomik bağımlılığını meşrulaştıran DC'nin (Glick & Fiske, 1997) kariyer yönelimli kadınlara yönelik olumsuz tutumlarla ilişkili olması olağandır. Kadın adayların değerlendirilmesinde, kadınların bireysel özellikleri ve davranışlarının yanı sıra, erkeklerin statüsüne yönelik tehdit oluşturup oluşturmadıkları da belirleyici olabilir (Masser & Abrams, 2004). KC ve adayların değerlendirilmesi arasında ilişkinin olmayışı, KC puanları yüksek olan kişilerin, kadınların geleneksel cinsiyet rollerini ihlal etmeyeceği ve dolayısıyla erkekler için tehdit oluşturmayacağına ilişkin algısından kaynaklanabilir (Masser & Abrams, 2004).

İlgili yazında, kadın yöneticilere yönelik olumsuz tutumların özellikle DC ile ilişkili olduğu, KC'ninse çoğunlukla etkisiz olduğu görülmektedir. Ancak, cam uçurum kavramı kadınların riskli durumlarda lider olarak atanmasını içerdiğinden, sadece kadın yöneticilere yönelik tutumların incelenmesi cam uçurumu açıklamak için yeterli olmayacaktır. Alan yazında, çelişik duygulu cinsiyetçilik ve cam uçurum araştırmaları sınırlı sayıdadır. Ryan ve Haslam (2007) kadınların liderliğin riskli olduğu

koşullarda yönetici olarak atanmasının düşmanca cinsiyetçi kadın ve erkeklerin geleneksel cinsiyet normlarına uymayan kadınları cezalandırma ve başarısız olduklarını görme isteğinden kaynaklandığı öne sürmüştür. Buna karşın Haslam ve Ryan'ın (2008) cinsiyetçiliği tek boyutlu bir kavram olarak ele aldığı deneysel araştırmalarında cinsiyetçilik ve kadınların riskli durumlarda lider olarak atanması arasında ilişki bulunamamıştır. Bu bulgular ışığında, Ryan ve Haslam (2007), KC'nin cam uçuşumu anlamada yardımcı olabileceğini öne sürmüştür. Kadınların problemleri liderliğe atanmasında, onlara bir iyilik yapıyormuş gibi hissetmenin ve aynı zamanda kadınları destekliyormuş gibi görünüp onları gelişim ve yükselme fırsatlarından uzak pozisyonlara atayarak ayrımcılık iddialarının önüne geçmeyi istemenin etkili olabileceği düşünülmektedir. Ancak, Haslam ve Ryan'ın (2008) araştırmasında KC ve DC ölçekleri kullanılmadığından, çelişik duygulu cinsiyetçilik ve cam uçuşumu arasındaki ilişkiye dair net bir çıkarım yapılamamaktadır.

Cam uçuşumu ve çelişik duygulu cinsiyetçilik arasındaki ilişki Türkiye'de benzer zamanlarda yürütülen iki ayrı tez çalışmasıyla araştırılmıştır (Ak-Kurt, 2011; Uyar, 2011). Ak-Kurt'un (2011), araştırmasında cam uçuşumu varlığı tespit edilememiş ve cam uçuşumu cinsiyetçilikle ilişkisi de gözlenmemiştir. Buna karşın, Uyar'ın (2011) bulguları cam uçuşumu varlığını destekler niteliktedir. Uyar (2011) ayrıca kadın ve erkek adayların şirket için uygunluğunun ve liderlik yeteneklerinin algılanması üzerinde DC ve KC'nin aracı değişken olarak rol oynayıp oynamadığını test etmiş ve KC'nin anlamlı rol oynadığını göstermiştir. Bulgulara göre, şirket performansının kötüye gittiği senaryoda, KC puanının düşük olması, kadın adayın daha uygun ve daha yetkin olarak algılanmasıyla ilişkilidir.

Yukarıda bahsi geçen cinsiyetçilik ve kadın yöneticilere karşı tutumlar arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma bulguları, bu ilişkinin daha fazla incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Alan yazında cam uçuşumu ve cinsiyetçilik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sınırlı oluşu, Türkiye'de yürütülen iki araştırma arasında farklı bulguların elde edilmesi bu ilişkinin yeniden test edilmesinin gerekliliğine işaret etmektedir.

3.5. Sosyal Kimlik

Cam uçuşumu yansıtan tercihlerin kadınlara yönelik önyargının bir yansıması olabileceği söylenmektedir (Ryan & Haslam, 2007). Önyargıyla ilgili alan yazındaki çalışmalara baktığımızda ise, özellikle etnik kimlikle ilişkili olarak yürütülen çalışmalarda, sosyal kimlikle

özdeşleşmenin önyargının öncülü olarak ele alındığı pek çok çalışmaya rastlamak mümkündür. Buna paralel olarak, Sosyal Kimlik Kuramı da, kişilerin kendi iç-grubunu kayıran değerlendirmeler yaptığı argümanını ortaya atmış (Tajfel, 1982) ve bu önerme pek çok görgül çalışma ile desteklenmiştir.

Cam uçuşumu yansıtan kararlarda cinsiyet farkına işaret eden, kadınlardansa erkeklerin kadınları riskli pozisyonlar için uygun gördüğünü gösteren (örn., Hunt-Earle, 2012) çalışmalar mevcuttur ancak cam uçuşumu öncülü olarak doğrudan sosyal kimlikle özdeşleşmeyi ele alan araştırmalar yoktur. Sosyal Kimlik Kuramı çerçevesinde, erkek kimliğiyle daha çok özdeşleşenlerin, kadınları, başarılı şirketlerin liderlik pozisyonlarına daha az ve kriz durumundaki şirketlerin liderlik pozisyonlarına daha yüksek oranda getirebilecekleri düşünülebilir.

Cinsiyet kimliği ile özdeşleşmenin cam uçuşumu yansıtan tercihleri ne derece yordadığı doğrudan araştırılmasa da, cinsiyetin ve cinsiyet kimliği ile özdeşleşmenin cam uçuşumu yönelik tutumlar ve cam uçuşumu nedenlerine yönelik açıklamalar üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ryan, Haslam ve Postmes'in (2007) yürüttüğü çalışmada, erkeklerin %50'sinden fazlası cam uçuşumu etkisinin varlığını sorgularken bu oran kadınlarda sadece %5 olmuştur. Ayrıca bu çalışmada, erkeklerin kadınların cam uçuşumu pozisyonlarına getirilmelerini, kadınların bu pozisyon için daha uygun oldukları, şirketin stratejik karar verme gerekliliği gibi görece daha hafif sebeplere bağladıkları; kadınların ise erkeklerin kendi gruplarını kayırmaları, kadınlar için alternatif fırsatların olmayışı, cinsiyetçilik gibi daha ağır sebeplerle ilişkilendirdiği görülmüştür. Kadın ve erkekler arasında bahsedilen farklılıklar özellikle cinsiyet kimliği ile daha yüksek oranda özdeşleşenlerde daha fazladır. Bahsedilen bulgular sosyal kimlikle özdeşleşmenin cam uçuşumu da ilişkili olabileceğine ve sosyal kimlikle özdeşleşmenin cam uçuşumu ilişkisine doğrudan odaklanan çalışmalara ihtiyaç duyulduğuna işaret etmektedir.

3.6. Kriz Durumunda Altın Fırsatı Yakalayan(!) Kadın Liderler

Haslam ve Ryan (2008) kriz durumunda kadın liderin seçilmesini, başarısızlık durumundaki liderlik pozisyonunun, erkekte çok kadın lider için bir fırsat olarak görülmesiyle ilişkilendirilebileceğine işaret etmiştir. Ashby ve arkadaşlarının (2007) yaptığı çalışmanın sonuçları, cam uçuşumu kaynağına yönelik getirilen bu açıklamayla tutarlıdır. Hukuk öğrencileriyle yürütülen çalışma, erkek avukat için, zorlu bir davayı almanın riskli ve düşük düzeyde fırsat

sağlayan bir durum olarak algılandığını ancak kadın avukat için bu davayı almanın daha az riskli ve daha yüksek düzeyde fırsat sağlayan bir durum olarak görüldüğünü göstermiştir. Kısacası, kriz durumundaki liderlik kadın için bir fırsat olarak algılanırken, erkek için risk taşıyan bir durum olarak görülmektedir. Ancak, kadın için altın fırsat olduğu düşünülen bu pozisyonlar, kadını başarısızlığın sorumluluğunu üstlendiği ya da üstlenmek zorunda kaldığı bir pozisyona, diğer bir ifadeyle “günah keçisi” pozisyonuna düşürebilmektedir. Ayrıca, yöneticilik pozisyonlarına getirilmiş kadınlarla yapılan mülakatlar, kadınların bu pozisyonlardaki görevlerinde sosyal destek alamadıklarına, şirketteki görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmeleri için gerekli olan bilgilendirme/iletişim ağlarına dahil edilmediklerine işaret etmiştir (Ryan vd., 2007b; Wilson-Kovacs, Ryan & Haslam, 2006). Bu gibi deneyimler, kadınların getirildikleri pozisyonlarda başarısız olmaları ve şirketin başarısızlığından sorumlu tutulmamalarındaki süreç için tetikleyici faktörlerdir.

Kriz durumundaki şirketler kamuoyunun dikkatini daha fazla çekmektedir ve genellikle şirketin başarısızlığı durumsal/çevresel faktörlere değil liderle ilişkili bireysel nedenlere atfedilmektedir (Wright, 2014). Ayrıca, kadın liderin başta olması ve kriz gibi iki ender görülen olayın rastlantısal olarak benzer zamanlarda meydana gelmesi, gözlemcilerin bu iki olayı ilişkilendirmesi için kolaylaştırıcı etken olabilmektedir (Ryan vd., 2016). Bu durum ise, başarısızlık durumunda çevresel faktörlerin değil, kadın liderin başarısızlığın kaynağı olarak görülebileceğine işaret etmektedir (Ryan vd., 2011).

Kuşkusuz cam uçurum kavramını anlamaya yönelik farklı bakış açıları bu kavramın altında yatan mekanizmayı anlayabilmemiz açısından önemlidir ancak elde edilen farklı araştırma bulguları, getirilen açıklamaları sorgulamamız gerektiğini ve konuyla ilgili daha kapsamlı çalışmaların yapılması gerektiğini de göstermektedir.

3.7. Cam Uçurum Etkisinin Sonuçları

Cam uçurum kavramının ortaya çıkması ve üzerinde çalışılmaya başlanması oldukça yenidir. Ancak, bu çalışmada şimdiye kadar üzerinde durulan araştırmalardan da anlaşılacağı gibi, cam uçurumun kaynağına yönelik farklı çalışmaların yürütüldüğünü söylemek mümkündür. Cam uçurumun hem çalışanlar hem de kurum açısından sonuçları ise daha az üzerinde durulan bir konu olmuştur. Ryan ve arkadaşlarına (2007a) göre kadınlar açısından dengeli olmayan ev ve iş hayatındaki görevler ve kadınların sosyal anlamda

ve iş konusunda yeterince destek alamamasının bir sonucu olarak, kadınlar yüksek pozisyonlara geldikçe, erkeklere kıyasla, daha fazla stres yaşamaktadırlar. Yaşadıkları yüksek stres nedeniyle de, cam uçurumla karşı karşıya kalan kadınlar için kurum ve işle kimliklenmede ve iş doyumunda azalma gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Kadınların getirildikleri cam uçurum pozisyonlarının, kadınların kariyerleri açısından da, oldukça olumsuz etkilere sahip olabileceği açıktır. Krizdeki şirketlerde lider değişiklikleri daha çok olmaktadır ve iyi performans göstermeyen şirketlerden ayrılan yöneticilerin daha sonraki işlerinde lider pozisyonuna getirilme olasılıkları daha düşüktür (Ferris, Jagannathan & Pritchard, 2003). Bu da kriz durumunda, yani başarısızlık ihtimalinin yüksek olduğu koşullarda, daha yüksek oranda başa getirilen kadınların karşılaştığı bir başka risktir: Kriz durumunda, yani başarısızlık ihtimalinin yüksek olduğu koşulda, yönetici seçilen kadınların hem halihazırda çalıştıkları hem de dolaylı olarak gelecekte çalışabilecekleri yöneticilik pozisyonları tehlike altındadır.

Şimdiye kadar üzerinde durulmayan bir diğer önemli nokta ise, cam uçurumun şirketler açısından sonuçlarıdır. Kriz ve başarı durumunda erkek liderleri göreve getiren şirketlere kıyasla, kadın liderleri göreve getiren şirketlerin başarı durumları, kriz ve başarı durumunda göreve getirilen kadın ve erkek liderlerin motivasyonları, iş tatminleri, kurumla kimliklenme düzeyleri de incelenmeye değer bir konular arasındadır.

4. TARTIŞMA

Geçmiş yıllara kıyasla kadın işverenleri tercih etmede bir artış gözlenirse de, Amerika’da yaklaşık 2000 kişiden toplanan veri, cinsiyet farkı olmaksızın, kadınlardan çok erkek işverenlerin tercih edildiği yönünde bir sonucu ortaya koymuştur (Newport & Wilke, 2013). Benzer şekilde, Eagly ve arkadaşlarının (1992), 61 araştırmaya dayanan meta-analiz çalışması, kadın liderlerin erkek liderlere göre daha olumsuz değerlendirildiğini ve kadınlara yönelik bu olumsuz değerlendirmenin özellikle otokratik ve yönlendirici tarzda liderlik ve erkeklerin daha baskın olduğu iş alanları söz konusu olduğunda daha da arttığını göstermiştir. Araştırmacılar, kadın yöneticilere yönelik rapor edilen önyargının varlığına işaret eden bu araştırma sonuçlarını, kadınların geleneksel olarak erkeklerin hakim olduğu iş alanlarına girdiklerinde ‘bunun bedelini’ olumsuz tepki ve değerlendirmelerle ödedikleri şeklinde

yorumlamıştır. Diğer bir ifadeyle, kadınlar yönetici olmayı başarsalar bile, olumsuz deneyimler yaşamaya devam etmektedir. Kuramsal ve görgül çalışmalar kadınların işle ilgili deneyimlerinin erkeklerin deneyimlerinden çok daha farklı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada da, yönetici pozisyonundaki kadınların gözle görülür olumsuz deneyimlerine ek olarak, onları olumsuz etkileyen ve önyargının gizil formları olarak tanımlanabilecek, cam tavan ve cam uçurum kavramlarından bahsedilmiştir. Kadınların yüksek pozisyonlara getirilmesinin önündeki engelleri ifade eden cam tavan ve kadınların daha çok riskli yöneticilik pozisyonlarına getirilmesini ifade eden cam uçurum kavramları, önyargının hukuken kabul görmese de, varlığını değişik formlarda devam ettirdiğini göstermektedir. Cam uçurumun öncülü olarak etkili olabilecek faktörler alan yazında incelenmektedir. Ancak, bulgulardaki tutarsızlıklar ve konuyla ilgili henüz incelenmemiş faktörler nedeniyle ek çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Cam uçurum kavramını uluslararası ya da kültürler arası karşılaştırmalar yaparak ele alan araştırmalar alan yazında yer almamaktadır. Bireyci ve toplulukçu kültürlerde, cinsiyet eşitsizliğinin az ve çok olduğu ülkeler düzeyince yapılacak karşılaştırmalı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Cam uçurumun öncüllerinin keşfedilmesinin yanı sıra, kadınların iş yerinde karşılaştığı açık ve örtük düzeydeki önyargıları yok etmeye yönelik müdahale yöntemlerinin geliştirilmesi de bir o kadar önem taşımaktadır. TÜİK'in (2015) verileri, kadınların eğitim düzeyindeki artışın kadınların işgücüne katılımıyla olumlu ilişkisi olduğunu; yükseköğretim mezunu kadınların işgücüne katılım oranının %71,3 iken bu oranın, okur-yazar olmayan kadınlarda %16, lise altı eğitimli kadınlarda %25,8 ve lise mezunu kadınlarda %31,9 olduğunu göstermiştir. Diğer bir ifadeyle, eğitimli kadınlar iş hayatında daha çok var olabilmektedir. Bunun yanı sıra, yürütülen bilimsel çalışmalar, cinsiyete yönelik farkındalığı artıracak ders ve programların kadınlara yönelik önyargıyı azalttığını, cinsiyet eşitliği sağlayacak politikalara daha olumlu bakılmasını ve erkeklerin kendi ayrıcalıklı konumlarını daha çok fark etmelerini sağladığını ortaya koymuştur (örn., Case, 2007; Pettijohn & Walzer, 2008). Bu bağlamda, kadınların eğitim almasını sağlamanın ve kadınlara yönelik önyargılarla ilgili farkındalığı artıracak programların yoğun şekilde uygulanmasının önyargı ve ayrımcılığa karşı atılabilecek önemli adımlar olduğu söylenebilir.

Bu yazıda ele alınan araştırmalar, genel olarak önyargının ve özel olarak da bu yazıda ele alınan cam uçurum kavramının altında yatan temel faktörlerin ortaya çıkarılmasına ve önyargıların kişiler ve kurumlar açısından sonuçlarına yönelik

daha çok çalışmaya ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Ayrıca cam duvar, cam tavan ya da cam uçurum gibi ayrımcılık formlarıyla sadece kadınlar değil, etnik ya da dini kimliği, cinsel yönelimi ya da sosyo-ekonomik düzeyi nedeniyle dezavantajlı olan grup üyeleri de karşılaşmaktadır. Dolayısıyla, bu gruplarla ileride yürütülecek çalışmalar, ayrımcılığın farklı formlarının farklı gruplardaki yansımaları konusunda bize daha geniş bir çerçeveden bakma imkanı verecektir.

KAYNAKÇA

- Ak-Kurt, D. (2011). *Glass cliff in relation to hostile and benevolent sexism* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Ashby, J., Ryan, M.K. & Haslam, S.A. (2007). Legal work and the glass cliff: Evidence that women are preferentially selected to lead problematic cases. *Journal of Women and the Law*, 13, 775–794.
- Brady D., Isaacs K., Reeves M., Burroway R. & Reynolds M. (2011). Sector, size, stability, and scandal: Explaining the presence of female executives in Fortune 500 firms. *Gender in Management: An International Journal*, 26, 84-105.
- Brown R. (2010). *Prejudice: Its social psychology* (2. Baskı). Chichester: Wiley-Blackwell.
- Brown, E.R., Diekmann, A.B. & Schneider, M.C. (2011). A change will do us good: Threats diminish typical preferences for male leaders. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37(7), 930-941.
- Bruckmüller, S. & Branscombe, N.R. (2010). The glass cliff: When and why women are selected as leaders in crisis contexts. *British Journal of Social Psychology*, 49, 433-451.
- Bruckmüller S., Ryan M.K., Rink F. & Haslam S.A. (2014). Beyond the glass ceiling: The glass cliff and its lessons for organizational policy. *Social Issues and Policy Review*, 8, 202-232.
- Case, K.A. (2007). Raising male privilege awareness and reducing sexism: An evaluation of diversity courses. *Psychology of Women Quarterly*, 31(4), 426-435.
- Catalyst (2016, Eylül 19). *Women in S&P 500 companies*. <http://www.catalyst.org/publication/132/us-women-in-business>
- Cook, A. & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work, and Organization*, 21, 91-103.
- Davidson, T. (2003). *Prejudice*. New York: Franklin Watts.
- Dovidio, J.F., Kawakami, K. & Gaertner, S.L. (2002). Implicit and explicit prejudice and interracial interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(1), 62-68.
- Dovidio, J.F., Kawakami, K., Johnson, C., Johnson, B. & Howard, A. (1997). On the nature of prejudice: Automatic and controlled processes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 33(5), 510-540.
- Eagly, A.H. & Carli, L.L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business Press.
- Eagly, A.H., Makhijani, M.G. & Klonsky, B.G. (1992). Gender and the evaluation of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 111, 3-22.
- Eagly, A.H. & Mladinic, A. (1994). Are people prejudiced against women? Some answers from research on attitudes, gender stereotypes, and judgments of competence. *European Review of Social Psychology*, 5(1), 1-35.
- Ferris, S.P., Jagannathan, M. & Pritchard, A.C. (2003). Too busy to mind the business? Monitoring by directors with multiple board appointments. *The Journal of Finance*, 58(3), 1087-1111.
- Glick, P., Diebold, J., Bailey-Werner, B. & Zhu, L. (1997). The two faces of Adam: Ambivalent sexism and polarized attitudes toward women. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 12, 1323-1334.
- Glick, P. & Fiske, S.T. (1996). The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 491-512.
- Glick, P. & Fiske, S.T. (1997). Hostile and benevolent sexism: Measuring ambivalent sexist attitudes toward women. *Psychology of Women Quarterly*, 21, 119-135.
- Grant Thornton International Business Report (2015). *Women in business: The path to leadership*. https://www.granthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/ibr-charts/ibr2015_wib_report_final.pdf
- Greenwald, A.G., Poehlman, T.A., Uhlmann, E. & Banaji, M.R. (2009). Understanding and using the Implicit Association Test: III. Meta-analysis of predictive validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(1), 17-41.
- Haslam, S.A. & Ryan, M.K. (2008). The road to the glass cliff: Differences in the perceived suitability of men and women for leadership positions in succeeding and failing organizations. *The Leadership Quarterly*, 19, 530-546.
- Hegewisch, A. & Hartmann, H. (2014). *Occupational segregation and the gender wage gap: A job half done*. Washington, DC: Institute for Women's Policy Research.
- Hunt-Earle, K. (2012). Falling over a glass cliff: A study of the recruitment of women to leadership roles in troubled enterprises. *Global Business and Organizational Excellence*, 31(5), 44-53.
- Hymowitz, C. & Schellhardt, T.D. (1986, 24 Mart). The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *The Wall Street Journal*, s.1.

- Judge, E. (2003). Women on board: Help or hindrance? *The Times*, s. 21.
- Kulich, C., Ryan, M.K. & Haslam, S.A. (2014). The political glass cliff: Understanding how seat selection contributes to the underperformance of ethnic minority candidates. *Political Research Quarterly*, 67(1), 84-95.
- Masser, B. & Abrams, D. (2004). Reinforcing the glass ceiling: The consequences of hostile sexism for female managerial candidates. *Sex Roles*, 51, 609-615.
- Morrison, A.M., White, R.P. & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Newport, F. & Wilke, J. (2013). *Americans still prefer a male boss*. <http://www.gallup.com/poll/165791/americans-prefer-male-boss.aspx>
- Nosek, B.A., Banaji, M.R. & Greenwald, A.G. (2002). Math= male, me= female, therefore math≠ me. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(1), 44.
- Örücü, E., Kılıç, R. & Kılıç, T. (2007) Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2),117-135.
- Pettijohn, T.F. & Walzer, A.S. (2008). Reducing racism, sexism, and homophobia in college students by completing a psychology of prejudice course. *College Student Journal*, 42(2), 459-468.
- Ragins, B.R., Townsend, B. & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Executive*, 12, 28-42.
- Rowe, M.P. (1990). Barriers to equality: The power of subtle discrimination to maintain unequal opportunity. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 3(2), 153-163.
- Ryan, M.K. & Haslam, S.A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16, 81-90.
- Ryan, M.K. & Haslam, S.A. (2007). The glass cliff: Exploring the dynamics surrounding the appointment of women to precarious leadership positions. *Academy and Management Review*, 32(2), 549-572.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A., Hersby, M.D. & Bongiorno R. (2011). Think crisis–think female: The glass cliff and contextual variation in the think manager–think male stereotype. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 470-484.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A., Hersby, M.D., Kulich, C. & Atkins, C. (2007a). Opting out or Pushed off the Edge? The glass cliff and the precariousness of women's leadership positions. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 266-279.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A. & Kulich, C. (2010). Politics and the glass cliff: Evidence that women are preferentially selected to contest hard-to-win seats. *Psychology of Women Quarterly*, 34, 56–64.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J. & Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 446-455.
- Ryan, M.K., Haslam, S.A. & Postmes, T. (2007b). Reactions to the glass cliff: Gender differences in the explanations for the precariousness of women's leadership positions. *Journal of Organizational Change Management*, 20(2), 182-197.
- Sabharwal, M. (2015). From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25, 399-426.
- Sakallı-Uğurlu, N. & Beydoğan, B. (2002). Turkish college students' attitudes toward women managers: The effect of patriarchy, sexism, and gender differences. *Journal of Psychology*, 136, 1-11.
- Schein, V.E. & Mueller, R. (1992). Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 439-447.
- Schein, V.E., Mueller, R., Lituchy, T. & Liu, J. (1996). Think manager–think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 33-41.
- Sümer, H.C. (2006). Women in management: Still waiting to be full members of the club. *Sex Roles*, 55, 63-72.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1–39.
- The Economist (2015). *The Glass-ceiling index*. <http://www.economist.com/blogs/graphicdetail/2015/03/daily-chart-1?fsrc=scn/tw/te/bl/ed/theglassindex>
- Townsend, B. (1996). Room at the top for women. *American Demographics*, 18, 28-37.
- Türkiye Büyük Millet Meclisi (2016). *Türkiye Büyük Millet Meclisi milletvekilleri dağılımı*. https://www.tbmm.gov.tr/develop/owa/milletvekilleri_miz_sd.dagilim.

- Türkiye İstatistik Kurumu (2015). *İstatistiklerle kadın, 2014*.
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18619>
- Uyar, E. (2011). *The glass cliff: Differences in perceived suitability and leadership ability of men and women for leadership positions in high and poor performing companies*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi) Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Viki, G.T., Massey, K. & Masser, B. (2005). When chivalry backfires: Benevolent sexism and attitudes toward Myra Hindley. *Legal and Criminological Psychology, 10*, 109-120.
- Wilson-Kovacs, D.M., Ryan, M. & Haslam, A. (2006). The glass-cliff: women's career paths in the UK private IT sector. *Equal Opportunities International, 25*(8), 674-687.
- Wright, K. (2014). Think crisis-think female? An evaluation of psychological and structural processes behind the glass cliff effect. *Yeni Araştırma, 31*, 433-452.



Araştırma Makalesi

Öznel Kariyer Başarısı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması

Subjective Career Success: A Scale Adaptation Study

Gökhan Budak^{*,a}, Sait Gürbüz^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Öznel kariyer başarısı, Ölçek uyarlama, Güvenilirlik, Geçerlilik

Tarihler :
Geliş 23 Aralık 2016
Düzeltilme geliş 04 Nisan 2017
Kabul 29 Nisan 2017

ARTICLE INFO

Keywords:
Subjective career success, Scale adaptation, Reliability, Validity

Article history:
Received 23 December 2016
Received in revised form 04 April 2017
Accepted 29 April 2017

ÖZ

Öznel kariyer başarısı; işgörenin yaptığı işten ve kariyerinden gurur duyması, hayatındaki en önemli hedeflerini gerçekleştirmesi, iş-yaşam dengesi sağlaması ve huzur duyması gibi göstergelere vurgu yapmaktadır. Bu çalışmanın amacı; Shockley, Ureksoy, Rodopman, Poteat ve Dullaghan (2015) tarafından geliştirilen, 'tanınma', 'işin niteliği', 'işin anlamlılığı', 'etki', 'otantik', 'kişisel yaşam', 'büyüme ve gelişme' ve 'tatmin' olmak üzere sekiz boyut ve 24 maddeden oluşan Öznel Kariyer Başarısı Ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasını yaparak, ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini test etmektir. Çalışma kamu (N=366) ve özel sektör (N=373) olmak üzere iki farklı örneklemden alınan verilerle yürütülmüştür. Yapılan analiz çalışmalarından elde edilen bulgular, ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik katsayılarının 0.79 ile 0.91 arasında değiştiğini göstermiştir. Ayrıca yapılan faktör analizi sonucunda, "tanınma", "işin niteliği", "işin anlamlılığı", "etki", "otantik", "kişisel yaşam", "büyüme ve gelişme" ve "tatmin" boyutlarını içeren sekiz faktörlü yapı doğrulanmıştır. Netice olarak güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı olan ölçeğin Türkiye'de yapılacak araştırmalarda kullanılabilir olduğu saptanmıştır.

ABSTRACT

Subjective Career Success underlines these points such as being proud of an employee of his job and career, achieving the most important goals, providing work-life balance and feeling tranquility himself in job. The main purpose of this study is to examine the Turkish adaptation of subjective career success scale explored by Shockley, Ureksoy, Rodopman, Poteat and Dullaghan (2015) which consists of 24 items and eight dimensions "satisfaction", "growth and development", "personal life", "authenticity", "influence", "meaningful work", "quality work", "recognition" and to test validity and reliability of it. The sample is composed of both public sector and private sector. The findings show that the reliability coefficients of the sub dimensions of the scale varied between 0.79 and 0.91. Moreover, the results of factor analysis confirmed the fit of the eight factor model measuring the "satisfaction", "growth and development", "personal life", "authenticity", "influence", "meaningful work", "and quality work", "recognition". Ultimately, it was determined that the scale is a reliable and valid measurement scale and it can be used in studies in Turkey.

^{*,a} İletişim Kurulacak Yazar, Milli Savunma Üniversitesi, Alparslan Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye. gbudak@kko.edu.tr. ORCID: 0000-0001-8143-2857

^b Prof. Dr., Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara, Türkiye. ORCID: 0000-0001-7817-9141

1. GİRİŞ

İşgörenler ve örgütler açısından önemli sonuçları olan kariyer başarısı, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanında çalışan araştırmacıların ilgisini çekmeye devam eden konulardan birisidir. Geleneksel kariyer anlayışında kariyer başarısı, örgütün hiyerarşi kademelerinde yükselmek (terfi) ve daha fazla para kazanmak gibi genellikle maddi ve dışsal özendiriciler ile ifade edilmektedir (Gattiker & Larwood, 1986). Geçmiş dönemde yapılan çalışmalara bakıldığında bu anlayışın kariyer başarısı konusunda yapılan araştırmalara da yansdığı görülmektedir. Örneğin yapılan bir inceleme çalışmasında, kariyer başarısı konusunda 1980-1994 yılları arasında yayımlanan araştırmaların % 75'inden fazlasında nesnel kariyere odaklanıldığı tespit edilmiştir (Arthur & Rousseau, 1996).

Ancak son yıllarda yaşanan kademe azaltma, küçülme ve dış kaynaklardan yararlanma gibi gelişmeler, günümüz örgütlerinde unvan, terfi ve istikrarlı kariyer yolları gibi dışsal ya da nesnel kariyer başarısı göstergelerinin var olma olasılığını azaltmaktadır. Çünkü artık günümüzün örgütlerinde dikey kariyer hareketliliklerinden ziyade daha çok yatay hareketlilikler görülmektedir (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005). Bu değişimlere paralel olarak geleneksel kariyer anlayışının yerini, sınırsız kariyer anlayışı almaya başlamıştır. Sınırsız kariyerdeki başarı kriteri ise kişinin kendi değerleri ve kariyer hedefleri doğrultusunda kariyer başarısını değerlendirmesi anlamına gelen öznel başarıyı gerçekleştirmektir. Öznel kariyer başarısı, genel olarak “yaşamaya değer bir hayata sahip olma” olarak tanımlanmaktadır (Hall, 1996). Ayrıca yüksek ücretinden dolayı ekonomik durumu iyi olan, çalıştığı kurumda statü sahibi olan bireylerin diğer insanlar tarafından kariyerlerinde başarılı kabul edildikleri görüldüğünden dolayı, araştırmacıların da konuya nesnel kariyer başarısına odaklanmaları şartıcı görülmektedir (Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005). Ancak bireylerin kariyer başarılarını belirtirken sadece aldıkları ücret, terfi, statü vb. hususlara vurgu yapmadıkları, kariyerleri ile ilgili öznel hususları da belirttikleri görülmektedir (Sturges, 1999). Bu nedenle kariyer başarısı algısında çoğunlukla göz ardı edilen öznel boyutunun da araştırılmaya başlandığı görülmektedir.

Öznel kariyer başarısı işgörenin yaptığı işten ve kariyerinden gurur duyması, hayatındaki en önemli hedeflerini gerçekleştirmesi, iş-yaşam dengesi sağlanması ve huzur duyması gibi göstergelere vurgu yapmaktadır. Öznel kariyer başarısı konusunda yapılan son dönemdeki çalışmalar, öznel kariyer

başarısının tek boyutlu olarak ele alınmasının yeterli olmayacağını öne sürerek çok boyutlu öznel kariyer başarısı kavramını ortaya atmışlardır (Shockley vd., 2015). Bu kapsamda, çok boyutlu öznel kariyer başarısı yaklaşımının, öznel kariyer başarısının anlaşılmasına ve bu konuda yapılacak görgül araştırmaların genişlemesine önemli katkı sağlaması beklenmektedir. Buna rağmen bu araştırmanın tasarlandığı tarih itibarıyla Türkiye'deki örgütsel davranış araştırmalarında öznel kariyer başarısını ele alan herhangi bir kuramsal ya da görgül bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Türkiye'de öznel kariyer başarısı konusunda yapılacak görgül araştırmaların gerçekleştirilmesi, her şeyden önce bu konuda uygun psikometrik özelliklere sahip ölçeklerin varlığına bağlıdır. Söz konusu ihtiyaçtan hareket ederek bu çalışmanın temel amacı; Shockley ve ark. (2015) tarafından geliştirilen çok boyutlu öznel kariyer başarısı ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasını ve geçerliğini yapmaktır.

Bu çalışmanın iki temel katkısının olacağı beklenmektedir. Birincisi, oldukça yeni bir kavram olan çok boyutlu öznel kariyer başarısının ölçümü için geliştirilmiş bir ölçeğin sistematik bir süreç ile Türkçeye uyarlanması ve geçerliliği yapılacaktır. Böylelikle söz konusu ölçeğin ulusal yazına kazandırılması ve öznel kariyer başarısı konusunda bundan sonraki araştırmalar için bir başlangıç oluşturması düşünülmektedir.

İkincisi, bazı araştırmalarda yönetim ve örgüt alanındaki ölçeklerin Türkçeye uyarlama süreçlerinde bazı metodolojik sorunların olduğu öne sürülmüştür (Örneğin Bayık & Gürbüz, 2016; Erdemir, 2008). Bu çalışmada Bayık ve Gürbüz (2016) tarafından ölçek uyarlama sürecine yönelik olarak önerilen sistematik temel adımlar takip edilecektir. Dolayısıyla, bu çalışmanın Türkiye'de yapılacak olan ölçek uyarlama çalışmalarına metodoloji birliği sağlama bakımından mütevazı bir katkı sağlayacağı beklenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kariyer Başarısı

Kariyer kavramı gündelik yaşamda sıklıkla kullanılan bir kavramdır. Ancak bu kavram birçok insan tarafından farklı biçimde ifade edilmektedir. Bu ifade farklılıkları kariyer başarısının da farklı biçimde açıklanmasına neden olmaktadır. Kavramsal açıdan kariyer kavramının netlik kazanması, başarı algılamaları ile ilgili farklılıkları da yansıtmaya imkân sağlamaktadır. Yazıda kariyer başarısının genellikle maaş ve terfi gibi

nesnel faktörlerle ölçüldüğü görülmektedir (Hall, 2002). Ancak kariyer tatmini konusunda nesnel faktörler günümüzün çağdaş örgütlerinde çalışan işgörenleri tatmin etme konusunda yeterli olmamaktadır. Çünkü artık günümüzün örgütlerinde kariyer geçişleri dikeyden ziyade daha çok yatay geçişler olmaktadır. Aynı zamanda beklenen yaşam süresinin artmasıyla birçok işgören çok yönlü veya sınırsız kariyer düşüncesini benimsemektedir (Arthur vd., 2005).

Hall (2002), kariyerin dört farklı anlama sahip olduğunu belirtmektedir. Kariyer birinci anlamı ile bir ilerlemeyi ifade etmektedir. Bu ilerleme örgütsel hiyerarşi içerisinde yükselmektir. İkinci anlamı ile bir mesleği ifade etmektedir. Bazı meslekler, kariyer meslekleri olarak adlandırılmaktadırlar. Bu mesleklere sahip olmak bir saygınlık göstergesi ve başka kariyer yollarına sahip olmanın da aracıdır. Üçüncü anlamı ile kariyer, insanların yaşamları boyunca birçok mesleği yerine getirdikleri, her bir mesleği yerine getirirken belirli deneyimler elde ettikleri ve bu mesleklerde işsel olarak da tatmin olmalarını içeren bir anlama vurgu yapmaktadır. Son olarak kariyer, bireyin yaşam boyunca yaptığı mesleklerin sahip olduğu rollerin ardışık bir niteliğe sahip olmasını, bu rol ve mesleklerin bireyin gelişimine ve doyum elde etmesine katkı sağlamasını anlamında kullanılabilir.

Greenhaus (2003) kariyeri, bir kişinin yaşamı boyunca karşılaştığı işle ilgili deneyimler ve faaliyetler ile ilgili algılanan tutum ve davranışların bireysel algılanma süreci olarak tanımlamaktadır. Seibert ve Kraimer (2001)'a göre kariyer başarısı; kişinin, iş deneyimlerinin bir sonucu olarak elde ettiği başarıların, pozitif psikolojik sonuçlar ya da işle ilişkili sonuçların bir toplamıdır. Kariyer başarısının sonuçlarına bakıldığında, hem bireyi hem de örgütleri ilgilendirdiği görülmektedir. Çünkü bireylerin kişisel başarısı örgütsel başarıya da katkıda bulunmaktadır (Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999).

Günümüzde kariyer başarısı denildiğinde akla terfi ve maaş gibi nesnel faktörler gelmektedir. Araştırmaların çoğu kariyer başarısını ölçmek için bir veya birkaç boyut kullanmaktadır. Gattiker ve Larwood (1986) kariyer başarısını; iş başarısı, kişisel başarı, maddi başarı, hiyerarşik başarı ve yaşam başarısı şeklinde beş başlık altında incelemektedir. Elliott (1982) ise kariyer başarısını hiyerarşik seviye ve ücret birleşimi olarak tanımlamaktadır. Dyke ve Murphy (2006), kariyer başarısını; iş ve aile yaşamı dengesi sağlama, ilişkilere sahip olma, diğerlerince kabul görme ve maddi kazanımlar elde etme, şeklinde dört başlık altında ifade etmektedirler. Heslin (2005), kariyer başarısının ödeme ve terfi gibi nesnel sonuçlarının

olduğunu, iş doyumu ve kariyer doyumu gibi öznel sonuçlarının olduğunu, bireyden bireye değişkenlik gösteren öznel yönünün olduğunu ve bireylerin kendilerini referans aldıklarını belirtmektedir. Çünkü sosyal karşılaştırma kuramına göre insanlar kendilerini başkalarıyla kıyaslama eğilimindedir (Festinger, 1954). İnsanların emsallerine göre daha fazla ücret ve terfi alması bireyin başarı algısını artırmakta ve bu durum kariyer başarısını daha fazla hissetmesine yardımcı olmaktadır.

2.2. Nesnel ve Öznel Kariyer Başarısı

Nesnel ve öznel kariyer başarısı kavramları, ilk kez Hughes (1937) tarafından ortaya atılan nesnel ve öznel kariyer kavramlarına dayanmaktadır. Hughes (1937), öznel kariyerin kişinin, nesnel kariyerin ise toplumun bakış açısı tarafından şekillendirildiğini ifade etmektedir. Buna göre Hughes'in (1937) nesnel kariyeri, üçüncü kişiler tarafından doğrudan gözlemlenip ölçülebilen ve doğrulanabilen kariyer olarak, öznel kariyeri ise sadece o kariyere sahip olan kişi tarafından doğrudan deneyimlenebilen kariyer şeklinde tanımladığı görülmektedir. Hughes'in (1937) nesnel ve öznel kariyere ilişkin yaptığı bu tanımlar doğrultusunda nesnel kariyer başarısı, ücret, terfi, statü gibi toplum tarafından gözlemlenebilen faktörlerle açıklanırken, öznel kariyer başarısı kişinin kendi kariyer deneyimlerine ilişkin tepkileri olarak tanımlanmaktadır. Nesnel kariyer, tanımlanabilir pozisyon, unvan ve statülerle ifade edilirken, kişinin kariyerine ilişkin kendi tecrübeleri de öznel kariyer olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle öznel kariyer, kişinin kariyerini nasıl anlamlandırıldığına ilişkindir.

Sturges (1999), kariyer başarısı konusunda yaptığı çalışmada kariyer başarısını, öznel başarı ve nesnel başarı şeklinde iki başlık altında ele almıştır. Ayrıca yöneticileri, tırmananlar, uzmanlar, etki bırakanlar ve kendini gerçekleştirmek isteyenler şeklinde ifade etmektedir. Tırmananların temel kariyer başarısı kriterlerini, hiyerarşik yükselmeler ve maddi kazanımlar şeklinde ifade etmektedir. Uzmanların temel kariyer başarısı beklentilerini, işinde üst düzey becerilere sahip olma, diğerlerince işinde uzman şeklinde değerlendirilme ve onlardan saygı görme, şeklinde ifade etmektedir. Etki bırakanların temel kariyer beklentilerini ise, ille de hiyerarşik bir pozisyona ihtiyaç duymaksızın, örgüt ve diğer çalışanlar üzerinde somut ve olumlu etkiler bırakabilme, şeklinde ifade etmektedir. Kendini gerçekleştirmek isteyenlerin temel kariyer beklentilerini ise; kişisel düzeyde öznel olarak başarı duygusunu yakalama şeklinde ifade etmektedir.

Ng ve arkadaşları (2005), kariyer başarısını, kişinin iş deneyimleri sonucu işle ilgili elde ettikleri veya

psikolojik nitelikteki olumlu çıktılar olarak açıklamaktadır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere hem nesnel hem de öznel olmak üzere iki farklı yönü bulunmaktadır. Zaten kişilerin kariyerlerine ilişkin hayal ve beklentilerinin birbirlerinden farklılık gösterdikleri göz önüne alındığında, aynı istihdam koşullarında bulunan kişilerin aynı öznel kariyer yönelimlerine sahip olmalarını beklemek yanlış olacaktır.

Kariyer yazını alanında çalışma yapan araştırmacılarla kariyer başarısını tanımlamak amacıyla yapılan çalışmada Heslin (2005) kariyer başarısının karmaşıklığına dikkat çekmiştir. Heslin öncelikle başarı kriteri olarak kariyer başarısının öncülleri hakkında bir kıtlık olduğunu belirtmektedir. Heslin'e göre bu eksiklikler neticesinde nesnel ve öznel kariyer başarısına daha geniş kapsamlı bakılması gerekmektedir. Aynı çalışmada kariyer alanında çalışma yapan araştırmacılardan Nicholson ve Waal-Andrews nesnel ve öznel kariyer başarısı ayrımının önemli olduğunu söylemekle beraber potansiyel bir yanlış bilgi kaynağı olduğunu belirtmektedir (aktaran Heslin, 2005). Onları bu düşünceye iten sebep ise nesnel kariyerin ve amaçlarının öznel kariyere önce gelmesi ve öznel kariyeri gizlemekte olduğudur. Nicholson ve Waal-Andrews insanların nesnel başarıya sahip olmadığı halde mutlu insanlar olduğu gibi, nesnel başarıya sahip olup mutlu olmayan insanlar olduğunu belirtmektedir (aktaran Heslin, 2005).

Araştırmacılar nesnel kriterler olarak doğrudan gözlemlenebilir, kolaylıkla ölçülebilir olan kriterlerde birleşmekte ve nesnel kariyer başarısı bireylerin başarı sonuçlarının dönüm noktası olarak görülmektedir (Heslin, 2005). Ancak nesnel olarak ücret ve statülerine göre kariyerleri başarılı bulunan çoğu kişinin, kendilerini kariyerlerinde başarılı hissetmedikleri görülmüştür (Hall, 2002). Çünkü ücret ve statü, kariyer başarısında önemli ve arzu edilen çıktılar olmalarına rağmen kariyer başarısının sadece bir parçasını oluşturmaktadır. Buna göre kişilerin kariyer hedefleri, değer yargıları ve hayallerine göre de kendilerini başarılı hissetmek istedikleri belirtilmektedir. Öznel kariyer başarısı ise bireyin kariyer ilerlemesinin kendi değerlendirmesini, bireyin öznel algısını ve kariyerini değerlendirmesini içeren daha üstü kapalı veya örtük olarak tanımlanmaktadır (Ng & Feldman, 2014). Hall (1996) ise öznel başarıyı, Shepard'ın (2010) kişilerin potansiyellerini sadece yüreklerinin seslerini dinlemeleriyle (path with a heart) gerçekleştirilebilecekleri görüşü üzerine kurmuş ve başarıyı da "yaşamaya değer bir hayata sahip olma" (life fully worth living) olarak tanımlayarak bu eksik kalan yönü tamamlayıcısını sunmaktadır. Buna göre öznel başarıya ilişkin

göstergeler, kişinin gurur duyması, hayatındaki en önemli hedeflerini gerçekleştirmesi, aile mutluluğunu sağlaması ve huzur duyması vb. olarak sayılmaktadır.

2.3. Öznel Kariyer Başarısının Boyutları

Greenhaus, Parasuraman ve Warmley (1990)'a göre kariyer tatmini bireyin kariyer amaçlarına doğru dört alanda ilerlemesi olarak kabul edilmektedir. Bu alanlar; bireyin bütün kariyeri, geliri, ilerleme (terfi) ve yeni yetenekleri alanında elde ettiklerini kapsamaktadır. Bu hususlar dikkate alındığında kariyer tatmini, öznel kariyer başarısı için önemli parçaları oluşturmakta ancak tek başına da yeterli görünmemektedir. Turban ve Dougherty (1994) kariyer başarısını tüm başarı algısı olarak alması kişinin tamamen bireysel değerlendirmesi yönüyle tek boyutlu olarak incelemesinden dolayı eksik kalmaktadır. Bu nedenlerden dolayı öznel kariyer başarısına çok boyutlu bir yaklaşımla bakılması daha uygun bir yaklaşım gibi gözükmektedir. Yazında öznel kariyer başarısı performans, örgüt içinde diğer bireylere nüfuz etme, finansal faktörler, ilerleme(terfi), çalışma hayatının ötesinde sosyal hayat, gelişim, otonomi, tatmin, saygı ve anlamlı olması gibi faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Gattiker ve Larwood (1986) çalışmalarında öznel kariyer başarısı; iş başarısı, kişilerarası başarı, finansal başarı, hiyerarşik başarı ve yaşam başarısı olmak üzere beş boyutta ele alınmaktadır. Bu boyutlardan ilk dördü örgütsel başarının parçası olarak düşünülebilirken yaşam başarısı örgütsel olmayan başarı olarak düşünülebilir. Parker ve Arthur (2002) işletme yüksek lisans öğrencilerine yaptığı odak grup çalışmasında ortaya çıkan başarı faktörleri; (1)destekleyici çalışma atmosferi, istikrar, lider, koç, geri bildirim aracılığıyla öğrenme, (2) şirkete özel ilişkiler; bireylere nüfuz etme, (3) dışsal ilişkiler; çalışma hayatının ötesinde sosyal hayat, (4) yenilenme, bilgi ve beceri; yeni bilgi gelişimi, (5) esneklik; otonomi, (6) beğenme; saygı, sosyal kabul, projeler anlamlı olması ile ilişkilendirilebilir.

Yazında öznel kariyer başarısının genellikle hangi faktörlere göre değerlendirildiği incelendiğinde ise; karşımıza kariyer ve iş tatmini olguları çıkmaktadır. Ancak kariyerlerini başarılı bulan kişilerin, tatmin olmadıkları bir işe geçtiklerinde kariyerlerini başarılı bulmaya devam edebildikleri veya şu andaki işlerinden yüksek düzeyde tatmin olan kişilerin ise kariyerlerini başarılı olarak nitelendiremeyebildikleri saptanmıştır. Bu nedenle öznel kariyer başarısının, iş ve kariyer tatmininden çok daha karmaşık bir kavram olduğu ve kimlik duygusu, iş-yaşam dengesi, sağlık ve diğer kişisel değerler gibi unsurları da içerdiği ifade edilebilir (Heslin, 2005). Başka bir deyişle kişilerin, kariyer

başarılarını değerlendirmelerinde odak noktalarının işin kendisinden yaşamın kendisini değerlendirmeye kaydığı da ifade edilebilir. Hall (2002)'in da öznel kariyer başarısını, kişinin ailesi, iş arkadaşları, çalıştığı örgüt ve içinde bulunduğu toplumun kriterlerinden ziyade kendisine anlamlı gelen hedefleri gerçekleştirmesi deneyimi olarak tanımladığı görülmektedir. Hall (2002) öznel kariyer başarısını, kişinin elinden gelenin en iyisini yaptığını bilmesinden kaynaklanan gurur duygusu olarak tanımlamaktadır.

Çok boyutlu öznel kariyer başarısı ölçeğine neden gerek duyulduğunun kuramsal ve görgül nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Shockley vd., 2015). : İlk olarak günümüzün örgütlerinde kariyer hareketliliğın dikeyden ziyade yatay şekilde olması, örgütlerin küçülmeye ve dış kaynaklardan yararlanmaya doğru gelişmelerin olması nedeni ile kariyer başarısında nesnel faktörlerden ziyade öznel faktörlerin görelı önemi artmıştır. İkinci olarak, aynı yapıyı ölçmek için daha önce Gattiker ve Larwood (1986) tarafından geliştirilen ölçeğın üzerinden yaklaşık otuz yıl geçmiş olması ve son yirmi yılda iş gücündeki demografik değiş kenlerin ve işlerin yapısında meydana gelen değişimlerin işgörenlerin kariyer davranışlarında ve algılarında değişim oluşturduğu iddiasıdır (Sullivan & Baruch, 2009).

Shockley ve arkadaşlarının (2015) 2003-2014 yılları arasında yaptıkları çalışmada, çalışmaların % 46'sının nesnel kariyer başarısını kariyer tatmini, % 24'ünün tamamen başarı algısı ve %4'ünün her ikisini kapsayacak şekilde ele alındığı tespit edilmiştir. Shockley ve arkadaşlarının (2015) ölçek geliştirme çalışması (1) mülakat ve odak grup görüşmesi, (2) konu uzmanları ile açık uçlu tarama, (3) madde havuzunun oluşturulması ve (4) ölçeğın güvenilirliğinin ve geçerliliğinin tespiti olmak üzere dört safhadan oluşmaktadır.

3. YÖNTEM

Ölçek uyarılama konusunda Türkiye'de yapılan araştırmalarda, yabancı dilde geliştirilen ölçeklerin Türkçeye uyarlanması sürecine gerekli özen gösterilmediğine dair bazı araştırma bulguları bulunmaktadır. Örneğın yönetim ve örgüt alanındaki kongre bildirilerini (2002-2007 yılları arası) inceleyen Erdemir (2008); bildirilerin % 49'unda ölçeklerin uyarlanmadan doğrudan doğruya çevirisinin yapılarak kullanıldığı, % 26'sında hem uyarılama çalışması yapılmadığı hem de kullanılan ölçeğın kaynağının belirtilmediğini tespit etmiştir. Bu araştırmada ölçek uyarılama ve değerlendirme çalışması, ilgili yazın (örneğın Brislin

vd., 1973; Ægisdóttir vd., 2008) ve Uluslararası Test Komisyonu'nun (International Test Commission-ITC) ilkeleri dikkate alınarak Bayık ve Gürbüz (2016) tarafından geliştirilen beş aşamalı model takip edilerek yapılmıştır. Buna göre çalışma; (1) ölçeğın hedef dile çevrilmesi, (2) hedef dile çevrilen ölçeğın hedef dilden orijinal dile geri çevrilmesi, (3) uzman / hakem görüşüne başvurulması, (4) ön test yapılması, (5) ölçeğın güvenilirliğinin ve geçerliliğinin değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır.

3.1. Çeviri Çalışması ve Ön Test

Çalışmada kullanılan Öznel Kariyer Başarısı Ölçeğının (Shockley vd., 2015) Türkçeye çeviri aşamasında ilgili yazın (örneğın Brislin vd., 1973; Ægisdóttir vd., 2008) ve Uluslararası Test Komisyonu'nun (International Test Commission-ITC) ilkeleri dikkate alınarak Bayık ve Gürbüz (2016) tarafından geliştirilen ve yukarıda belirtilen beş aşamalı modelin ilk dört aşaması uygulanmıştır. Bu aşamalar (1) ölçeğın hedef dile çevrilmesi, (2) hedef dile çevrilen ölçeğın hedef dilden orijinal dile geri çevrilmesi, (3) uzman/hakem görüşüne başvurulması ve (4) ön test yapılmasını içermektedir. Öznel Kariyer Başarı Ölçeğı öncelikle iki İngiliz dili ve edebiyatı öğretim üyesi tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Elde edilen Türkçe ölçek, Türkçeye ve İngilizceye hâkim örgütsel davranış alanında çalışan üç uzman tarafından değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda elde edilen Türkçe ölçek, farklı iki İngiliz dili ve edebiyatı öğretim üyesi tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Elde edilen İngilizce ölçek, özgün haliyle karşılaştırılmış ve son olarak iki uzman görüşüne sunulmuştur. Uzman değerlendirmeleri sonrasında ölçeğın son hali ortaya çıkmış ve mevcut çalışmada kullanılması kararlaştırılmıştır. Ön test aşamasında belirlenen odak gruptaki katılımcıların her bir maddeye ne anlam yükledikleri görüşülerek gerek görülen maddelerin ifade edilış şekilleri değiştirilmiştir. Örneğın "Tanınma" boyutunun ilk maddesinde bazı katılımcılar 'Amirlerim yaptığım işlerden dolayı takdir etmektedir.' şeklinde anlam yükler iken bazıları 'Amirlerim yaptığım işlerde başarılı olduğumu ifade etmektedirler.' şeklinde anlam yüklemişlerdir. Bunun sonucunda da maddenin ifade edilış şekli 'Amirlerim iyi iş çıkardığımı söylerler.' şeklinde değiştirilmiştir. Ölçeğın nihai hali Ek-A'da verilmiştir.

3.2. Ölçeğın Güvenilirliğinin ve Geçerliliğinin Değerlendirilmesi

Bu çalışmada ölçeğın geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi kamu ve özel sektörde çalışan işgörenlerden oluşan iki farklı örnekleme üzerinden yapılmıştır. İki aynı örnekleme üzerinde

çalışılmasının nedeni kamuda çalışan işgörenlerden elde edilen verilerle yazında kabul edilen eşik değerler elde edilememiş ve ölçeğin yapısı doğrulanamaması nedeniyle özel sektörde çalışan işgörenlerden oluşan ikinci örneklemden veri toplanmıştır.

3.3.1. Araştırma I

Örneklem. Çalışmanın ilk örnekleme, Türkiye'deki ulusal güvenlikten sorumlu bir kamu kuruluşunda görev yapan ve rastlantısal olarak oluşan 366 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların 349'u erkek (%95), 17'si kadındır (%5) ve yaşları 26 ile 37 arasında değişmektedir. Bireylerin yaş ortalaması 31,62 olup, %85'i evli, %15'i bekârdır. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında %1'i doktora, %10'u yüksek lisans, %61'i lisans, %17'si ön lisans ve %9'u lise mezunudur. Bireylerin ortalama hizmet süreleri 9 yıl olarak belirlenmiştir. Kolayda örneklem tekniğinin seçildiği çalışma için anket tekniği kullanılmış ve anketler yüz yüze icra edilmiştir.

Veri Toplama Aracı ve İşlem. Shockley ve ark. (2015) tarafından geliştirilen ve bu makalenin yazarları tarafından Türkçeye uyarlanan Özel Kariyer Başarısı Ölçeği, "tanınma" (Çalıştığım kuruma katkı yapan birisi olarak tanınmaktayım), "işin niteliği" (İşimi en yüksek standartlarda yapan biri olarak bilinmekteyim), "işin anlamlılığı" (Yaptığım işin anlamlı bir iş olduğunu düşünmekteyim), "etki" (Verdiğim kararlar çalıştığım kurumu etkilemektedir), "otantik" (Kendi kariyer yolunu kendim seçtim), "kişisel yaşam" (Arkadaşlarıma ve aileme istediğim kadar vakit ayırabilmekteyim), "büyüme ve gelişme" (Alanımdaki, güncel değişiklikleri takip etmekteyim) ve "tatmin" (Kişisel olarak kariyerim tatmin edici) olmak üzere sekiz alt boyuttan oluşmaktadır. Her boyutta üç madde olmak üzere toplam 24 madde yer almaktadır. Araştırmaya katılanlardan bu yargı cümlelerine hangi oranda katıldıklarını beşli Likert tipi ölçek üzerinde, 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında değişen bir sıklık aralığında işaretlemeleri istenmiştir.

Mevcut çalışmada elde edilen verilerin değerlendirilmesinde Stata 14.0 paket programı kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığı için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve ölçeğin yapısal olarak geçerliliğini sağlamak için ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde yazında kabul edilen eşik değerleri elde edilememiş ve ölçeklerin yapıları doğrulanamamış olması durumunda, ölçek maddelerinin ve faktörlerin arasındaki ilişki örüntüsünü keşfetmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır

(Gürbüz & Şahin, 2014). Keşfedici faktör analizi uygulanırken yapısal geçerliliğini tespit etmek amacıyla temel bileşenler (principal component) analizi ve "varimaks" eksen döndürmesi tekniği kullanılmıştır.

Bulgular ve Tartışma. Özel kariyer başarısı ölçeğini oluşturan sekiz alt boyutun güvenilirlik analizi, Cronbach alfa (α) değeri hesaplanarak yapılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach alfa (α) katsayıları tanınma için 0.83, işin anlamlılığı için 0.78, etki için 0.62, işin niteliği için 0.87, otantik için 0.76, kişisel yaşam için 0.81, büyüme ve gelişme için 0.82 ve tatmin için 0.92 olarak elde edilmiştir. Bu değerler her alt boyuta ait üçer maddenin iç tutarlılık güvenilirliğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler arasında iç tutarlılık değerlerinde etki (0,62) boyutu hariç kabul edilebilir değer olan 0.70'ten yüksektir (Nunnally, 1978). Ayrıca ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısının 0.91 olarak hesaplanmıştır.

Sekiz alt boyut ve toplam 24 maddeden oluşan "Özel Kariyer Başarısı" ölçeğinin (üç madde tanınma, üç madde işin niteliği, üç madde işin anlamlılığı, üç madde etki, üç madde otantik, üç madde kişisel yaşam, üç madde büyüme ve gelişme ve üç madde tatmin) birinci düzey faktöriyel yapısı test edilmiştir. 5'li likert ölçeğinde, 366 denekten toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeni ile maksimum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011). Birinci düzey DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri ile (X^2 [224, N=366]=3270.179; $p<0.01$; $\chi^2/sd=14.59$; RMSEA=0.193; CFI=0.63; TLI=0.55) önerilen sekiz faktörlü modelin veri ile uyumlu olmadığı görülmüştür. Bunun üzerine bazı düzeltmeler yapılmış ancak yine de yazında kabul gören eşik değerlere ulaşılamamıştır. Bu nedenle sekiz faktörlü modelin faktöriyel yapısını keşfetmek için temel bileşenler (principle component) analizi ve varimax eksen döndürmesi tekniği kullanılarak KFA uygulanmıştır. KFA neticesinde, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değerinin 0.7568 olduğu ve örneklemin büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Barlet küresellik testinin anlamlı olması (X^2 (224) =3270.179, $p<0.001$) 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 14 faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Yamaç serpinti grafiği ve faktörlerin açıkladıkları varyanslar dikkate alınarak sekiz faktörlü bir yapının uygun olduğu görülmüştür. Ancak iki faktörün (Tanınma ve Etki faktörleri toplam altı madde) çapraz yüklenme eğilimi gösterdiği tespit

Tablo 1: Tanımlayıcı İstatistik Tablosu

	N	Min.	Maks.	Ort.	SS.
Tanınma	373	1,33	5,00	4,35	0,74
İşin Anlamlılığı	373	1,00	5,00	3,99	0,99
Etki	373	1,00	5,00	3,42	1,14
İşin Niteliği	373	1,00	5,00	4,10	0,80
Otantik	373	1,00	5,00	3,50	1,19
Kişisel Yaşam	373	1,00	5,00	3,36	1,21
Büyüme ve Gelişme	373	1,33	5,00	4,09	0,86
Tatmin	373	1,00	5,00	3,45	1,22

edilmiştir. Bunun dışında dört ayrı faktördeki birer maddenin (İşin anlamlılığı üçüncü madde, Otantik ikinci madde, Büyüme ve gelişme ikinci madde, Kişisel yaşam birinci madde) de çapraz yüklenme eğilimi gösterdiği görülmüştür.

Kamu örneklemini kullanılarak yapılan analizler neticesinde, ölçeğin boyutlarının güvenilirlik değerlerinin Shockley ve arkadaşlarının (2015) çalışmasına kıyasla düşük olduğu ve öne sürdükleri sekiz boyutlu faktöriyel yapısının doğrulanmadığı tespit edilmiştir. Bunun önemli nedeninin, kamu kurumlarının bazı özelliklerinden dolayı özne kariyer başarısının yazında bahsedildiği gibi olmamasından kaynaklanmaktadır. Çünkü Weber ideal bürokrasinin niteliklerini örgütlenmede hiyerarşi, evrensellik ve objektiflik ilkelerinin temel alınmasını, işe seçme ve terfi kararlarının bilgi, beceri ve liyakate dayalı olması gerektiğini belirtmektedir. Ancak günümüzde bu hususlardan uzak bir yapının olması kamu çalışanlarının özne kariyer başarısı algısında olumsuzluk oluşturmaktadır. Ayrıca Feldman ve Weitz (1988)'e göre işgörenlerin kariyer platosuna girmesine örgütsel özellikler ve bireysel yetersizlikler neden olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında kamu kurumlarının dikey yapılı olması nedeniyle işgörenlerin tepeye ulaşması çok zaman almaktadır. Bu durum da işgörenlerin özne kariyer başarı algısında olumsuzluk oluşturmaktadır. Kamuda çalışan işgörenlerden elde edilen verilerle yazında kabul edilen eşik değerler elde edilememiş ve ölçeğin yapısı doğrulanamaması nedeniyle özel sektörde çalışan işgörenlerden oluşan ikinci örneklemden veri toplanmıştır.

3.3.2. Araştırma II

Örneklem. Çalışmanın ikinci örneklemini, bilişim ve sağlık sektöründe görev yapan ve kolayda örnekleme tekniği ile seçilen 373 katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların 262'si erkek (% 70), 111'i kadındır (% 30) ve yaşları 17 ile 48 arasında değişmektedir. Bireylerin yaş ortalaması 28,90 olup, % 51'i evli, % 49'u bekar'dır. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında % 1'i doktora, % 18'i yüksek lisans, % 47'si lisans, % 19'u ön lisans ve % 15'i lise mezundur. Bireylerin ortalama hizmet süreleri 6 yıl olarak belirlenmiştir. Kolayda örnekleme metodunun seçildiği çalışma için anket yöntemi kullanılmış olup anketlerin 181'i internet üzerinden çevrimiçi anket tekniği ve 192'si yüz yüze icra edilmiştir.

Veri Toplama Aracı ve İşlem. Shockley ve ark. (2015) tarafından geliştirilen Özne Kariyer Başarısı Ölçeği, bilişim ve sağlık sektöründe görev yapan işgörenlerden oluşan ikinci örnekleme de uygulanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılığı için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve ölçeğin yapısal olarak geçerliliğini sağlamak için ise doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Bulgular ve Tartışma. Bilişim ve sağlık sektöründe görev yapan katılımcıların özne kariyer başarısı ölçeğinin alt boyutlarından almış oldukları puan ortalamaları Tablo 1'de sunulmaktadır. Buna göre katılımcıların özne kariyer başarı ölçeğinden ortalamadan (Ort.=3) daha yüksek değerler aldıkları görülmektedir.

Özne kariyer başarısı ölçeğini oluşturan sekiz alt boyutun güvenilirlik analizi, Cronbach alfa(α)

Tablo 2: Öznel Kariyer Başarısı Boyutlarının Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek Boyutları	Shockley ve ark. (2015) (α)	1.Örneklem (Kamu Kurumu) (α)	2. Örneklem (Özel Sektör) (α)
Tanınma	,78	,83	,85
İşin Anlamlılığı	,89	,78	,82
Etki	,82	,62	,85
İşin Niteliği	,86	,87	,79
Otantik	,81	,76	,85
Kişisel Yaşam	,75	,81	,86
Büyüme ve Gelişme	,87	,82	,87
Tatmin	,92	,92	,91

(α =Cronbach Alfa)

değeri hesaplanarak yapılmıştır. Alt boyutlara ait güvenilirlik (α) katsayıları Tablo 2’de sunulmaktadır. Bu değerler her alt boyuta ait üçer maddenin iç tutarlılık güvenilirliğini göstermektedir. Ölçekteki maddeler arasında iç tutarlılık değerlerinde ilk örnekleme ait etki (0,62) boyutu hariç kabul edilebilir değer olan 0.70’ten yüksektir (Nunnally, 1978). Ayrıca ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı ilk örnekleme için 0,91, ikinci örnekleme için ise 0,94 olarak hesaplanmıştır.

Sekiz alt boyut ve toplam 24 maddeden oluşan “Öznel Kariyer Başarısı” ölçeği beşli likert ölçeğinde, 373 denekten toplanan verilerin normal dağılım göstermesi nedeni ile maksimum likelihood hesaplama yöntemi kullanılarak kovaryans matrisi oluşturulmuştur (Kline, 2011). Ölçeğin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi DFA sonuçlarına ilişkin parametre değerlerinin olduğu yol şeması Şekil 1’de sunulmuştur. Birinci düzey DFA neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri (X^2 [214, N=371]=663,35; $p<0.01$; $x^2/sd= 3,09$; RMSEA= 0.075; CFI= 0.928; TLI=0.907) önerilen sekiz faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin öznel kariyer başarısı ölçeğinin öngörülen kuramsal yapısı (sekiz faktörlü model) ile uyumunu göstermiştir.

4. GENEL TARTIŞMA VE SONUÇ

Mevcut çalışmada yazında yeni bir kavram olan öznel kariyer başarısı yapısının açıklanmasına odaklanılmış ve bu yapının ölçülmesinde kullanılan bir ölçeğin ulusal yazına kazandırılması için

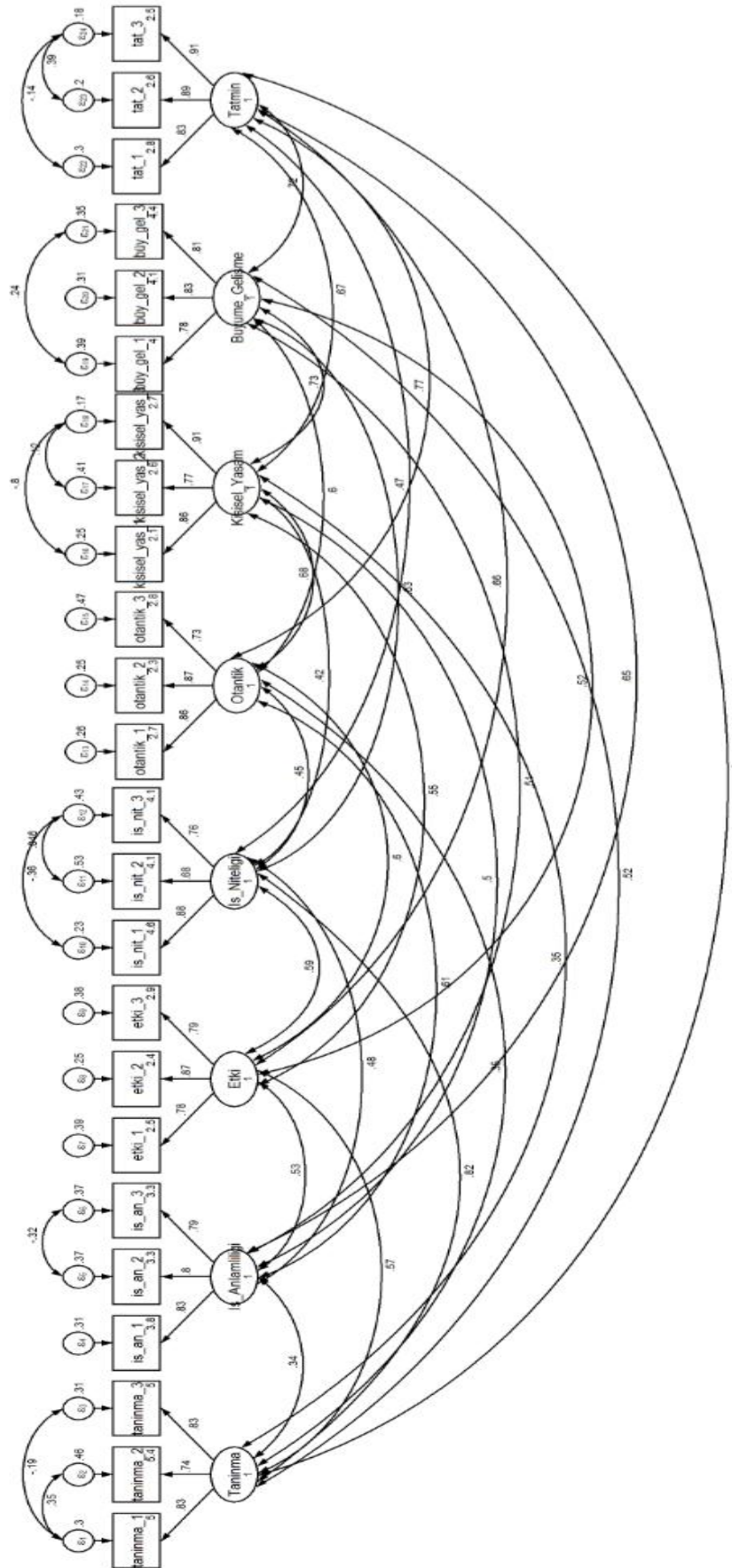
güvenilirlik ve geçerlilik analizleri iki ayrı örnekleme üzerinden yapılmıştır.

Her iki örnekleme katılımcıların öznel kariyer başarısı ölçeğinin alt boyutlarından almış oldukları puanların ortalamadan (Ort.=3) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu işgörenlerin genel olarak iş yerlerinde tanınmak istediklerini, yaptıkları işin anlamlı olmasını önemstediklerini, iş yerinde alınan kararlarda pay sahibi olması gerektiğine inandıklarını, işlerinin kalitesinden gurur duyduklarını, kariyer konusunda kendi kararlarının etkin olduğuna inandıklarını, kişisel yaşam ile iş hayatı arasında denge kurduklarını, becerilerini geliştirmeye çalıştıklarını ve kariyerlerini tatmin edici bulduklarını ortaya koymaktadır.

4.1. Araştırmanın Yazına Katkısı

Öznel Kariyer Başarısı ölçeğinin güvenilirliği için iç tutarlılık yöntemi kullanılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının iç tutarlılığına ilişkin elde edilen Cronbach Alfa değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür. Ölçeğin toplam Cronbach Alfa katsayısı ise yüksek seviyelerde bulunmuştur. Elde edilen değerler ölçeğin daha önceden yapılan çalışmalardaki değerleriyle paralellik göstermektedir (Shockley vd., 2015). Ölçeğin bu haliyle iç tutarlılığının sağlandığı ifade edilebilir. Analiz sonucunda elde edilen güvenilirlik bulguları ölçeğin güvenilirliğinin iyi seviyelerde olduğunu göstermiştir.

Ölçeğin yapısal geçerliliğini ortaya koymak için DFA yapılmıştır. DFA neticesinde birinci örnekleme olan kamu sektöründe çalışan bireylerde ölçeğin sekiz boyutlu yapısı doğrulanamamıştır. Ancak ikinci örnekleme olan özel sektörde çalışan



bireylerde uyum iyiliği değerlerinin eşik değerlere uygun olduğu ve sekiz boyutlu yapının doğrulandığı görülmüştür. Bu durumun birinci örneklemin yapısının öznel kariyer başarısı ölçeğinin alt boyutlarından Tanınma (Amirlerim iyi iş çıkardığımı söylerler) ve Etki (Verdiğim kararlar çalıştığım kurumu etkilemektedir) boyutlarına uygun olmamasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Çünkü birinci örneklemdaki katılımcıların yaşları 26 ile 37 arasında değişmekte olup, bu yaşların kamu sektöründe kurumda söz sahibi olmak ve kurumun kararlarında etkili olabilmek için genç yaş olarak değerlendirilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Uygulamaya Katkısı

Shockley ve arkadaşlarının (2015) çalışmasında öznel kariyer başarısının % 16'sını sadece kariyer bağlılığı açıklamaktadır. Kariyer bağlılığı işgörenin kariyerine odaklanmaktadır. Ancak iş tatmini, iş devamlılığı, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti de dâhil olmak üzere örgüt için doğrudan etkileri olan diğer kavramlarla ilişkilidir. Bu sebeple günümüzün örgütlerinin öznel kariyer başarısının sekiz boyutunu göz önünde bulundurarak yapacakları iş tasarımı ile kariyer bağlılığı, üretkenlik ve görev süresi konularında olumlu katkılar sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca örgütlerce işgörenlere daha fazla özerklik sağlanarak, büyümeleri ve gelişmeleri sağlanarak, eğitim ve öğretim olanakları sunularak ve zorlu iş fırsatları sunularak otantikliğinin artırılması ile işgörenlerin kariyer bağlılığını arttıracakları düşünülmektedir.

Bununla birlikte ölçeğin boyutlarının önem derecesinin kişiden kişiye farklı olduğu uygulama aşamasında görülmüştür. İşgörenlerin her bir boyutun önem derecesinin kendi kişisel başarı tanımlamalarında kaçınıcı sırada olduğunu görmesi hem örgüt hem de işgören için önem arz etmektedir. Böylelikle öznel olarak işgörenin ilgi alanlarının belirlenmesine olanak sunacağı değerlendirilmektedir. İşgörenler arasında oluşan bu farklılıkların işyerlerinde yapılacak olan usta-çırak eşleşmelerinde bile göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çünkü ikili arasındaki uyum örgüt ve işgören için büyük katkılar ortaya çıkarmaktadır.

4.3. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Çalışmalara Öneriler

Çalışmada öznel kariyer başarısı ölçeğiyle ilişkili olarak elde edilen geçerlilik ve güvenilirlik bulguları, araştırmanın yürütüldüğü katılımcılar çerçevesinde sınırlılık taşımaktadır. Öncelikle veri toplanan her iki örneklemin kolayda örnekleme

metodu ile seçilmesi ve özellikle de ikinci örnekleme ait verilerin yarıya yakınının internet üzerinden çevrimiçi olarak toplanması nedeniyle katılımcıları bilgilendirme konusunun eksik kaldığı görülmüştür. İlk örnekleme katılımcıların cinsiyet ve kariyer basamakları arasında bir denge sağlamaya çalışılsa da kurumun yapısından kaynaklanan nedenle denge sağlanamamıştır. Ancak ikinci örnekleme cinsiyet, kariyer basamağı ve eğitim alanında bu denge ilk örnekleme kıyasla iyi olmakla birlikte toplumuzun iş gücünü yansıma konusunda eksik kalmaktadır. Bu sebeple bundan sonraki araştırmalarda, ölçeğin özellikle diğer kamu kurumlarında çalışan işgörenlerle kullanılması, geçerlilik ve güvenilirlik konusunda daha güçlü ve genellenebilir bulgulara ulaşılabilmesi açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışma neticesinde, işgörenlerin öznel kariyer başarısını ölçmek için güvenilirliği ve geçerliliği sağlanmış bir ölçek Türkçeye uyarlanmıştır. Bu ölçeğin kullanılması, özellikle ülkemizde kariyer başarısı algısında ihmal edilen öznel boyutunun ölçülmesinde kullanılabilecek ve kurumların kariyer yönetimi sürecinde verecekleri kararlara destek olabilecek çeşitli bilgilerin elde edilmesi ve yönetilmesini kolaylaştırabilecektir. Diğer yandan son haliyle Ek-A'da sunulan ölçek formunun diğer örgütsel alanlarda yapılacak gelecekteki araştırmalara katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ægisdóttir, S., Gerstein, L.H. & Çınarbaş, D.C. (2008). Methodological issues in cross-cultural counseling research equivalence, bias, and translations. *The Counseling Psychologist*, 36(2), 188-219.
- Arthur, M. & Rousseau, D. (1996). *The boundaryless career as a new for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Arthur, M., Khapova, S. & Wilderom, C. (2005). Career success in a boundary less career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- Bayık, M.E. & Gürbüz, S. (2016). Ölçek uyarlamada metodoloji sorunu: Yönetim ve örgüt alanında uyarlanan ölçekler üzerinden bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(1), 1-20.
- Brislin, R.W., Lonner, W.J. & Thorndike, R.M. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*, New York, John Wiley-Sons.
- Dyke, S.L. & Murphy, A.S. (2006). How we define success: A qualitative study of what matters most to women and men, *Sex Roles*, 55(5), 357-371.
- Elliott, M. P. (1982). *Which way up: career strategies for career advancement*. Academy of Management Annual Meeting'de sunulan bildiri, New York.
- Erdemir, E. (2008). Yönetim ve örgüt araştırmalarında ölçek kullanımı: Yönetim organizasyon kongre bildirimleri örneği. İçinde 16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi bildiriler kitabı* (ss.397-403). İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınevi.
- Feldman, C.D. & Weitz, A.B. (1988). Career plateaus reconsidered. *Journal of Management*, 14(1), 69-80.
- Festinger L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Gattiker, U. & Larwood, L. (1986). Subjective career success: A study of managers and support personnel. *Journal of Business and Psychology*, 1(2), 78-94.
- Greenhaus, J. (2003). Career dynamics. *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12, 519-540.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S. & Wormley, W. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations and career outcomes. *The Academy of Management Journal*, 33, 64-86.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Hall, D.T. (1996). Protean Careers of the 21st century, *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Hall, D.T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Heslin, P. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113-136.
- Hughes, E.C. (1937). Institutional Office and the person. *American Journal of Sociology*, 43, 404-414.
- Judge, T.A., Higgins, C.A., Thoresen, C.J. & Barrick, M.R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621-651.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of structural equation modelling* (3. Baskı). London: The Guilford Press.
- Ng, T., Eby, L., Sorenson, K. & Feldman, D. (2005). Predictors of objective and subjective career success. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Ng, T.W. & Feldman, D.C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169-179.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric methods*. New York: McGraw Hill.
- Parker, P. & Arthur, M. (2002). Bringing "new science" into careers research. *Management*, 5, 105-125.
- Seibert, S. & Kraimer, M. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44, 219-237.
- Shepard, H. (2010). A path with a heart: The Cultural Context of Learning about Careers. Retrieved from appreciativeinquiry.case.edu/uploads/choosingapathwithheart.pdf
- Shockley, M.K., Ureksoy, H., Rodopman, O.B., Poteat, F.L. & Dullaghan, R.T. (2015). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study, *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 128-153.
- Sturges, J. (1999). What is means to succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. *British Journal of Management*, 10, 239-252.
- Sullivan, S. & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Turban, D. & Douhtery, T. (1994). Role of protege personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37, 688-702.

EK – A

ÖZNEL KARIYER BAŞARISI ÖLÇEĞİ								
Kariyeri mi bir bütün olarak değerlendirdiğimde...								
Bu bölümde mesleki kariyerinizi bir bütün olarak değerlendiriniz ve görüşlerinizi temsil eden sayıyı daire içine alarak cevaplayınız.								
1	2	3	4	5				
Kesinlikle Katılmıyorum	Kıs men Katılmıyorum	Ortadayım	Kıs men Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum				
Recognition (Tanınma)								
1...A mirlerim iyi iş çıkardığımı söylerler				1	2	3	4	5
2...Çalıştığım kurumda işini iyi yapan biri olarak tanınmaktayım				1	2	3	4	5
3...Çalıştığım kuruma katkılar yapan birisi olarak tanınmaktayım.				1	2	3	4	5
Meaningful Work (İşin Anlamlılığı)								
4... Yaptığım işin anlamlı bir iş olduğunu düşünüyorum.				1	2	3	4	5
5... Yaptığım işin farklılık yarattığına inanıyorum.				1	2	3	4	5
6... Yaptığım işin topluma katkı sağladığını düşünüyorum.				1	2	3	4	5
Influence (Etki)								
7... Verdiğim kararlar çalıştığım kurumu etkilemektedir.				1	2	3	4	5
8...Çalıştığım kurumlar önemli konularda benim görüşlerimi dikkate almaktadır.				1	2	3	4	5
9... Diğer insanlar önemli kararlar verirken benim tavsiyelerimi hesaba katmaktadırlar.				1	2	3	4	5
Quality Work (İşin Niteliği)								
10...Ortaya koyduğum işin kalitesinden gurur duyuyorum.				1	2	3	4	5
11...İşimdeki en yüksek kalite standartlarını karşılıyorum.				1	2	3	4	5
12...İşimi en yüksek standartlarda yapan biri olarak bilinmekteyim.				1	2	3	4	5

Authenticity(Otantik)					
13... Yaptığım iş kişisel ihtiyaçlarımı ve tercihlerimi karşılamaktadır.	1	2	3	4	5
14...Kariyerimi kendi kontrolümdeymiş gibi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15...Kendi kariyer yolunu kendim seçtim	1	2	3	4	5
Personal Life(Kişisel Yaşam)					
16...Arkadaşlarıma ve aileme istediğim kadar vakit ayırabilmekteyim.	1	2	3	4	5
17...İşin dışında tatmin edici bir hayata sahip olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
18...Hem iş dışındaki sosyal faaliyetlerimi sürdürüyorum hem de iyi bir çalışanım.	1	2	3	4	5
Growth and Development(Büyüme ve Gelişme)					
19... Daha iyi performans gösterebilmek için becerilerimi geliştirmekteyim.	1	2	3	4	5
20... Alanımdaki güncel değişiklikleri takip etmekteyim.	1	2	3	4	5
21... Becerilerimi geliştirerek kendimi sürekli daha iyi seviyelere taşıyorum.	1	2	3	4	5
Satisfaction(Tatmin)					
22...Kişisel olarak kariyerim tatmin edici	1	2	3	4	5
23...Kariyerim beni heyecanlandırıyor.	1	2	3	4	5
24...Kariyerimi oldukça ilgi çekici buluyorum.	1	2	3	4	5



Araştırma Makalesi

Örgütsel Davranış Çalıştığımızda Aslında Ne Çalışıyoruz? Türkiye’de Yapılan Lisansüstü Tezler Üzerinden Bir Değerlendirme

What Do We Actually Study When We Study Organizational Behaviour? An Evaluation On Master’s and Doctoral Theses in Turkey

Hüseyin Emre Coşkun^{*, a}, Akif Tabak^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Bibliyometrik analiz,
Anahtar kelime analizi,
Yoğunluk analizi, Ağ analizi,
Örgütsel davranış

Tarihler :
Geliş 14 Mart 2017
Düzeltilme geliş 24 Ağustos
2017
Kabul 10 Ekim 2017

ÖZ

Bu çalışmada örgütsel davranış alanında Türkiye’nin son yirmi yıldaki gündeminin ne olduğunu anlayabilmek için, YÖK Ulusal Tez Merkezi’nde yer alan, 1995-2015 yılları arasında yazılan ve içinde ‘örgütsel davranış’ anahtar kelimesi geçen 325 yüksek lisans ve doktora tezinin, VosViewer ve BibExcel programları kullanılarak birlikte oluşma (co-occurrence) yöntemiyle karşılaştırmalı olarak yoğunluk ve ağ analizi yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda: erken dönem çalışmaları olarak ifade edilen davranış merkezli mikro düzeyli çalışmaların halen ulusal yazındaki araştırmalar arasında önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, bu davranışları ‘örgütsel bağlamda’ ele alarak kavramsallaştırdığı ifade edilen orta dönem araştırmaların ulusal yazının çoğunluğunu oluşturduğu tespit edilmiş, bunun yanı sıra güncel dönem çalışmaları olarak konumlandırılan disiplinler arası ve ‘örgütlenme sürecinde gerçekleşen davranışa’ yönelik makro düzeyli çalışmaların ise; Türkiye’de hâlihazırda yapılmakta olan örgütsel davranış çalışmaları arasında kendisine yeterli yer bulamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Bibliometric analysis,
Keyword analysis, Density
analysis, Network analysis,
Organizational behavior

Article history:
Received 14 March 2016
Received in revised form 24
August 2017
Accepted 10 October 2017

ABSTRACT

In this study, in order to understand what is Turkey’s agenda in the last twenty years in the field of organizational behavior, 325 Master’s and Doctoral theses written between 1995-2015 and which uses the keyword ‘organizational behavior’ in the National Higher Education Council (YÖK) were performed comparatively to density and network analysis using VosViewer and Bibexcel programs with co-occurrence method. At the conclusion of the research: behavioral centered micro-level studies, which were expressed as early studies have been found to constitute still important weight in national literature. Moreover, it has been found that middle term researches which are expressed as conceptualizing these behaviors in ‘organizational context’ established majority of the national literature, besides, it has been achieved that interdisciplinary studies in macro-level which called ‘current studies’ and ‘the behavior which occurs in organizational process’ has not enough space among the organizational behavior studies currently being carried out in Turkey.

^{*, a} İletişim Kurulacak Yazar, Doktora Öğrencisi, Trento Üniversitesi Sosyal Bilimler Doktora Okulu, Kalkınma Ekonomileri ve Yerel Sistemler Bölümü, Trento, İtalya. huseyinemrecoskun@gmail.com. ORCID: 0000-0002-2777-5557

^b Prof. Dr., İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, İzmir, Türkiye. ORCID: 0000-0001-9399-0135

1. GİRİŞ

İnsanoğlunun dünya sahnesinde yer aldığı günden itibaren ben de varım diyerek mağaralara çizdiği resimler başta olmak üzere, geleceğe iz bırakma çabasıyla meydana getirdiği maddi ve manevi tüm eserleri kendinden sonra gelenlere bireyin davranışlarını ortaya çıkarma arayışında yol gösterici olmuştur.

Dünyada örgütsel davranış alanı her ne kadar psikoloji, sosyoloji, siyaset bilimi ve ekonomi gibi disiplinlerin tamamıyla etkileşim içerisinde bulunsada ilk olarak psikoloji alanıyla ilişkilendirildiği görülmektedir (Schneider, 1985'ten aktaran, Heath & Sitkin, 2001: 44). Bunun en önemli nedenlerinden birisi; W.M. Wundt (1879) tarafından Almanya Leipzig Üniversitesinde kurulan psikoloji laboratuvarında ilk olarak davranışa yönelik deneysel çalışmaların başlatılmasıdır (Kolasa, 1969: 43). Özellikle ikinci dünya savaşından sonra gelişmeye başlayan uygulamalı sosyal bilimler alanının içerisinde yer alan örgütsel davranış disiplininin bireysel ve örgütsel etkililik ile performansı artırmak üzere çalışma ortamındaki insan ve grup davranışını bilimsel yöntemlerle inceleyerek anlamaya çalıştığı söylenebilir (Robbins & Judge, 2012: 9-10).

Günümüzde örgütsel davranış alanında yapılan bu araştırmalar, mikro, makro ve mezo olmak üzere üç düzeyde gerçekleştirilmektedir (Locke, 2003'ten aktaran Sığırı & Gürbüz, 2017: 24).

Örgütte çalışan bireyin performansını iç ve dış çevresel etkileri göz önüne alarak inceleyen çalışmalar mikro düzeyde çalışmalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Tüm çevre değişkenlerinin örgütün süreç ve yapılarını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmaya yönelik yapılan çalışmalar ise; makro düzeyde çalışmalardır. Mezo düzeyde örgütsel davranış araştırmaları ise makro ve mikro düzeyleri birleştiren yaklaşımlardır (Tosi vd., 2000, ve Miner, 2003'ten aktaran Sığırı & Gürbüz, 2017: 24). Başka bir ifadeyle örgütsel davranış alanında algı, tutum, duygular, motivasyon, bireysel karar verme, iş dizaynı gibi konular birey düzeyinde; gruplar, grupta karar verme, çatışma ve müzakere, güç ve politika ile liderlik gibi konular grup düzeyinde; iletişim, örgüt kültürü, örgütsel değişim ve yenilikçilik gibi konular da örgüt düzeyinde ele alınan konulardır. Bu bağlamda son dönemde örgütsel davranış alanında yukarıda aktarılan sınıflandırmaya ilişkin yapılan iki çalışma dikkat çekmektedir. Bunlardan birincisi Heath ve Sitkin tarafından 2001 yılında kaleme alınan: "Büyük-B Büyük-O'ya karşı: Örgütsel davranış ne hakkındadır?" adlı çalışmadır. Bu çalışmanın ilk

aşamasında; "Journal of Organizational Behavior" isimli derginin editör ekibine örgütsel davranış alanında çeşitli araştırma konuları içerisinde mevcut ve ideal olanları web anket yoluyla oylanması istenmiş; ikinci aşamada ise 1990-1999 yılları arasında alanda öne çıkan altı dergide yer alan 2461 makalenin anahtar kelimelerinin sıklık (frequency) analizi yapılmıştır. Çalışma sonucunda örgütsel davranış araştırmaları üç farklı anlayışa ayrılmış ve bu ayrımlar bizim çalışmamıza da kaynaklık eden temel kavramsal çerçeveyi oluşturmuştur. Buna göre; örgütsel davranış alanının insanların 'davranış'ları kısmına odaklanan ve bu çalışmada erken dönem olarak ifade edilen Big-B'nin (büyük davranış) örgütsel stres, hedef belirleme ve karar alma gibi geleneksel örgütsel davranış alanının temel konularını içinde bulundurduğu ve ayrıca günümüzde bu yaklaşımın 'örgütten çok davranışa' odaklandığı için yeni trendin gerisinde kaldığı belirtilmektedir (Heath & Sitkin, 2001: 50). Araştırmacılar tarafından aynı çalışmada sınıflandırılan ve bu çalışmada orta dönem olarak ifade edilen ikinci ayrımı oluşturan kavramsallaştırılmış örgütsel davranış (Contextualized-B veya OB) alanının ise; davranışı öne çıkaran (Big-B) den ayrı olarak örgüt içerisinde gerçekleşen davranışlar olarak belirtilen davranışlara odaklandığı belirtilmektedir. Bu bakımdan insan davranışları üzerine odaklanan ilk anlayış, örgüt içindeki insan davranışlarına odaklanan bir anlayışa doğru evrilmiştir. Her ne kadar psikoloji disiplinindeki araştırmacılar tarafından sadece örgüt içerisinde gerçekleştiği için davranışın farklı bir disiplinle anılması eleştirilse de, örgütsel davranış alanını ifade eden çalışmalarda incelenen davranışların; 'sadece örgüt içinde gerçekleşebilecek 'eşsiz' davranışlar' olduğu/olması gerektiği belirtilmektedir. Buradan hareketle aslında kavramsallaştırılmış örgütsel davranış (Contextualized-B veya OB) alanının kendine has çalışma konuları arasında: iş tatmini, örgütsel bağlılık, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi çalışma konuları sıralanabilir (O'Reilly, 1991; Ilgen & Klein, 1989; Schneider, 1985; Staw, 1984; Mitchell, 1979'den akt. Heath & Sitkin, 2001: 49-50).

Bu iki geleneksel bakış açısına ek olarak, çalışmada alternatif olarak önerilen ve bu çalışmada makro ve güncel dönem çalışmalarını temsil ettiği ileri sürülen üçüncü yaklaşım olan büyük örgütlenme yaklaşımı (Big-O) ise; örgütlenme görevinin merkezinde yer alan ve süreç içerisinde gelişen davranışı anlamaya çalışan bir çerçeve olarak karşımıza çıkmaktadır. Heath ve Sitkin'in kendi ifadesiyle: "Örgütsel davranış yerine 'davranışın örgütlenmesini' düşündüğümüzde, belki de insanların dinamik problemleri nasıl çözdükleri üzerine kuramsal çalışmalar yapılmaya daha yatkın olunacağı belirtilmektedir (Heath & Sitkin, 2001:

54). Bu tanımdan hareketle aslında örgütsel davranış alanını anlamamıza kolaylık sağlayan yeni tanımın, yani Big O'nun, aslında örgütlerle ilgili normlar, koordinasyon, meşruiyet ve örgütsel değişim gibi konuları öne çıkardığı belirtilebilir (Heath & Sitkin, 2001: 55).

Yine literatüre önemli katkı sağlayan Miner'in (2003) araştırmasında örgütsel davranış alanında ortaya kullanışlı, geçerli ve tanınır 73 teoriyi nicel yöntemle incelemiş ve literatürde önem arz eden konu ve teorilere dair bir fikir sahibi olmamıza yardımcı olmuştur (Miner, 2003). Bir diğer çalışmada da O'Reilly tarafından örgütsel davranış alanında temel eğilimin mikro konulardan makro konulara doğru kaydığını ifade edilmektedir (O'Reilly, 2001'den aktaran Duygulu & Sezgin, 2015: 22-23). Bu eğilimde temel neden olarak mikro konuların çoğunda belirli doyumluğa ulaşılması ve alanın disiplinler arası bir yapıya doğru ulaşılmasının olduğu belirtilmektedir. Öyle ki kişilik, sosyal psikoloji ve sosyoloji gibi konuların artık "yönetim gruplarının sosyal psikolojisi", "örgütsel hedef sistemlerinin hedef belirleme yönleri" gibi disiplinler arası çalışmaları bünyesinde barındıran alanlara doğru kaymasıyla artık mikro örgütsel davranış çalışmalarının yetersiz kalacağına işaret etmiştir (O'Reilly, 1991: 448-449; Ilgen & Klein, 1989).

Bu çalışmaların yanı sıra, Robbins ve Judge tarafından, örgütsel davranış tanımlanırken; iş, çalışma, işe gelmeme, bireysel performans, verimlilik, yönetim ile ilgili davranışlara yoğunlaşmasının yanı sıra, örgütsel davranışın ayrıca; motivasyon, liderlik davranışı ve güç, bireyler arası iletişim, iş tasarımı gibi konuları da kapsayabilen geniş bir alan olduğu ifade edilmiştir (Robbins & Judge, 2012: 9-10).

Uluslararası yazının yanı sıra ülkemizde de alandaki araştırmaların yapısını, yöntemlerini ve kapsamalarını anlayamaya yönelik çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Alana önemli katkıları bulunan Özen'in araştırmasında 1996-1998 yılları arasında yapılan Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongre bildirileri analiz edilmiş; yönetim/insan kaynakları uygulamaları (%21,8), Örgüt/Yönetim Bilgisi (%14,1), Örgüt Kültürü (%14,1), Örgütlerde Davranış (%11,5), TKY/Kökten Tasarım/Yalın Yönetim (%10,3) gibi konuların öne çıkan konular olduğu ifade edilmiştir (Özen, 2000). Kızıldağ ve Özkara tarafından ise, Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongreleri bildirileri kitapçıkları üzerinden yapılan çalışmada, çalışmaların spesifik konularda yoğunlaştığı ve görgül yöntemle birlikte açıklayıcı çalışmaların güncel trendi oluşturduğu ifade edilmiştir (Kızıldağ & Özkara, 2016).

Dört dergide yayınlanan makaleler üzerinden 1990'lı yılların yönetim yazını atıf analizine tabi tutan Üsdiken ve Erden tarafından da durumsalci, toplam kaliteci gibi yaklaşımların 90'lar için geride kaldığı belirtilerek davranışçı yazının alandaki en güçlü bakış açısı olduğu ifade edilmiştir (Üsdiken & Erden, 2002: 108). Turgut ve Beğenirbaş tarafından yapılan bir başka çalışmada ise; Örgütsel Davranış kongrelerinin bildirileri üzerinden içerik ve ağ analizleri yapılmış ve araştırmaların genel yapısı ortaya çıkarılmıştır. Bu çalışmanın bulgularına göre; örgütsel vatandaşlık davranışı, liderlik, bağlılık, performans, iş tatmini gibi alanların çalışmaların merkezinde olduğu ve pozitif psikolojiye doğru bir yönelim olduğu saptanmıştır (Turgut & Beğenirbaş, 2016: 352).

Diğer yandan örgütsel davranış alanına tezler üzerinden yaklaşan çalışmalar da literatürümüze ışık tutmaktadır. Duygulu ve Sezgin'in örgütsel davranış alanında Türkiye'de yazılmış 358 doktora tezinin inceleyerek yaptığı çalışmada tezlerin 82 tanesinin liderlik, 74'ünün örgütsel bağlılık, 63'ünün iş doyumunu, geri kalan 63'ünün ise; örgüt kültürü gibi alanlarda yoğunlaştığı ifade edilmiştir (Duygulu & Sezgin, 2015: 13). Erdem'in çalışmasında ise; alanda öne çıkan temaların; kültür, liderlik, bağlılık ve mobbing gibi konular olduğu belirtilmiştir (Erdem, 2009: 74).

Yukarıda uluslararası ve yerli literatür göz önünde bulundurularak yapılan incelemeler doğrultusunda araştırmamızın amacı: Türkiye'de Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları alanında 1995-2015 yılları arasında yazılmış yüksek lisans ve doktora tezleri üzerinden, anahtar kelime analiziyle en çok çalışılan konuları tespit etmek ve tespit edilen konuların yoğunluk, ağ analizlerini yaparak bu konuların örgütsel davranış trendleri içerisindeki yerini tartışmaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Günümüzde önemli bir yere sahip olmaya başlayan "bibliyometri kavramı, matematiksel ve istatistiksel yöntemlerin bilimsel iletişim ortamlarına uygulanması olarak tanımlanmaktadır." (Pritchard, 1969'dan aktaran Yalçın, 2010: 206). Başka bir ifadeyle bibliyometri kütüphane ve bilgi biliminde kullanılan bir araştırma metodu olup herhangi bir konunun literatürdeki çeşitli yönleri üzerine yapılan nicel bir çalışmadır. Üzerine çalışılan alanlarda yayının çalışma deseni, yazarlılık durumu ve bilginin gelişim dinamiklerini öğrenmek üzere derginin ikincil kapsamı ile iç yüzünü tanımlamada kullanılmaktadır. Bibliyometri uygulamaları içinde ulusal, uluslararası ve disiplinlerarası karakterde

çok yönlülük ve karmaşıklığı barındırmaktadır (Thanuskodi, 2010, s.1).

Günümüzde sayısı ve çeşitliliği gittikçe artan bibliyometrik çalışmaların, özellikle doğa, sağlık ve biyoloji bilimi alanlarında araştırma performanslarını ortaya çıkarmada kullanıldığı görülmektedir. Bu analizlerin altında yatan temel varsayımın; göstergelerin en azından çalışmanın önemli kısımlarına dair sağladığı güvenilir 'bilgi' olduğu belirtilmektedir (Narin, 1976; Garfield, 1979; Martin & Irvine, 1983; Moed vd., 1985'ten aktaran Rinia, Van Leeuwen, Van Vuren & Van Raan, 1998: 95).

Bibliyometrik çalışmalarda elde edilen veriler; nicel olarak değerlendirilmekte ve 'karşılaştırmalı' çalışmalara kuramsal altyapı sunmaktadır. Bu çalışmalar aşağıda belirtilen şekilde sınıflandırılabilir (Koehler, 2001'den aktaran Al, 2008: 19).

- Atıf analizi üzerine çalışanlar,
- Ortak atıf (co-citation) analizi üzerine odaklananlar,
- Kişilerin, kurumların ya da ülkelerin verimliliği ile ilgilenenler,
- Kitap, makale, patent gibi bilgi ürünleri ile ilişkili çalışmalar yapanlar olarak dörde ayrılmıştır (Al, 2008: 18-19).

Günümüzde araştırmacılar açısından çalışma yaptığı alanın temel tartışma konuları ve bunların birbirleriyle olan bağlantılarının bilinmesi önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte bu çalışmada da örgütsel davranış ve insan kaynakları alanında Türkiye'nin son yirmi yıldaki gündeminin ne olduğunu anlayabilmek için YÖK Ulusal Tez Merkezi'nde yer alan tezlerde anahtar kelimesi içinde "örgütsel davranış"[†] geçen yüksek lisans ve doktora tezlerinin karşılaştırmalı olarak birlikte oluşma (co-occurrence) yöntemiyle; yoğunluk ve ağ analizi yapılacaktır. Nitekim literatüre baktığımızda da anahtar kelimelerin birçok farklı yöntemle sıklık, yoğunluk, eş kelime gibi çeşitli analize tabi tutulduğu ve çalışılan alanlarla ilgili ipucu niteliğinde bilgiler elde edildiği görülmektedir. İşte bu çalışmada da daha önceden yurt içi ve dışında yapılan araştırmalar göz önünde bulundurularak YÖK tez merkezinde yer alan 325 lisansüstü tezden oluşan örneklemeimize yapılacak bibliyometrik incelemeler sonucunda aşağıda belirtilen sorulara cevap aranacaktır:

Araştırma Sorusu 1: Örgütsel davranış alanı için belirlenen tezlerin ana bilim dallarına göre dağılımı nedir?

Araştırma Sorusu 2: Örgütsel davranış alanı için belirlenen tezlerin yoğunluk ve ağ haritaları nasıl oluşmaktadır?

Araştırma Sorusu 3: Örgütsel davranış alanı için belirlenen tezlerde en çok hangi anahtar kelimeler kullanılmaktadır?

Araştırma Sorusu 4: Türkiye'de örgütsel davranış alanı dünya yazının neresinde durmaktadır?

3. YÖNTEM

Örneklemeimizi oluşturmak için belirlenen 'örgütsel davranış' anahtar kelimesi ile yapılan arama sonucunda 1995-2015 yılları arasında yazılmış 331 yüksek lisans ve doktora tezi tespit edilmiştir. Tespit edilen 331 tezin 325'inin verilerine ulaşılabilmektedir. YÖK Ulusal Tez Merkezi'nden elde edilen 325 tezin bibliyometrik verileri analize tabi tutulmak üzere Notepad++ programında Bibexcel programının çalıştırabileceği bir metin formatına dönüştürülmüştür. Bibexcel'in satır formatına uygun şekilde girilen veriler yine Bibexcel programında analize tabi tutulmuştur. Veriler elde edilirken vektörel yoğunlukları ve fraksiyon değerleri göz önünde bulundurulmuştur. Elde edilen veriler MS Excel programında incelenip grafik ve tabloları oluşturulmuş, VOSviewer programında ise elde edilen bulguların ağ ve yoğunluk haritaları çıkarılmıştır.

Yapılan anahtar kelime analizlerinde kelimelerin yoğunluğu; tekrar sayısı ile fraksiyon değerinin çarpımı ile elde edilerek bulunmuştur. Ayrıca VOSviewer programında görselleştirilen veriler Bibexcel programında hazırlanırken verilen eş kelime analizleri vektörel büyüklükleri dikkate alınarak yapılmıştır.

4. BULGULAR

Anahtar kelime analizinin ilk adımında 325 yüksek lisans ve doktora tezinin analizi sonucunda en çok kullanılan ilk otuz anahtar kelime Tablo 1'de listelenmiştir. Bu liste ulusal yazında en çok kullanılan anahtar kelimelerin sayısal değerleri ile anahtar kelimenin bir çalışmada kaç farklı anahtar kelimeyle birlikte kullanıldığını temsilen atanan fraksiyon değeri ile çarpılarak elde edilmiştir. Anahtar kelimelerden edilen bu fraksiyon değerleri

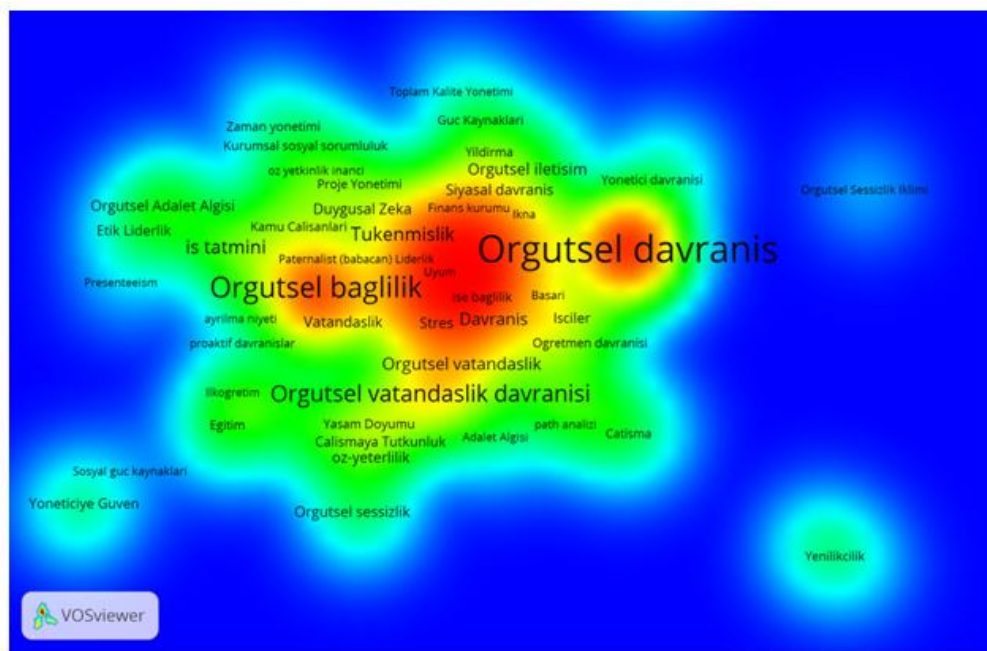
[†] YÖK Ulusal Tez Merkezi'nde 'örgütsel davranış' anahtar kelimesini kullanmış tezler arasında

Tablo 1. Tezlerde Öne Çıkan İlk 30 Anahtar Kelime

TEKRAR SAYISI * FRAKSİYON	ANAHTAR KELİME	TEKRAR SAYISI * FRAKSİYON	ANAHTAR KELİME
23,801	Örgütsel Davranış	1,82	Motivasyon
13,505	Örgütsel Bağlılık	1,65	Örgütsel Güven
6,59	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	1,624	Pozitif Örgütsel Davranış
5,611	Örgütsel Adalet	1,583	Örgütsel Sinizm
5,04	İş Doyumu	1,568	Performans
4,461	Örgüt Kültürü	1,511	Örgütler
3,772	Liderlik	1,496	Bağlılık
3,611	Örgüt İklimi	1,479	Adalet
3,065	İş Tatmini	1,474	Örgütsel Özdeşleşme
2,727	Tükenmişlik	1,452	Yönetim
2,013	İşten Ayrılma Niyeti	1,421	Kültür
2,005	Çalışanlar	1,418	Yöneticiler
1,97	Örgütsel Değişim	1,41	Örgütsel İletişim
1,866	Kişilik	1,369	Psikolojik Sermaye
1,844	Örgütsel Vatandaşlık	1,366	Örgüt

Bibexcel programı kullanarak elde edilmiş ve sonrasında Microsoft Excel programına aktarılarak Tablo 1 oluşturulmuştur. Bir örnek ile açıklanacak olursa; iki farklı anahtar kelimenin literatürde aynı sayıda kullanıldığı düşünülürken bu anahtar kelimelerden biri eğer bulunduğu çalışmalarda diğerine göre daha az anahtar kelime ile ifade

edildiyse tek yazarlık örneklerinde olduğu gibi fraksiyon değeri daha yüksek alınmaktadır. Buna göre oluşturulan tabloda örgütsel davranış, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel adalet, iş doyumu, örgüt kültürü ve liderlik konularının öne çıkan konular olduğu tespit edilmiştir.



Şekil 1. Tezlerdeki Anahtar Kelimelerin Yoğunluk Haritası

Tablo 2. Tezlerin Anabilim Dalına Göre Dağılımı

Sıra	Tez Sayısı	Anabilim Dalı
1	164	İşletme Anabilim Dalı
2	16	Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
3	9	İşletme İngilizce Anabilim Dalı
4	8	Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
5	7	Savunma Yönetimi Anabilim Dalı
6	7	İşletme Yönetimi Anabilim Dalı
7	6	Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı
8	6	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
9	6	Psikoloji Anabilim Dalı
10	5	Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

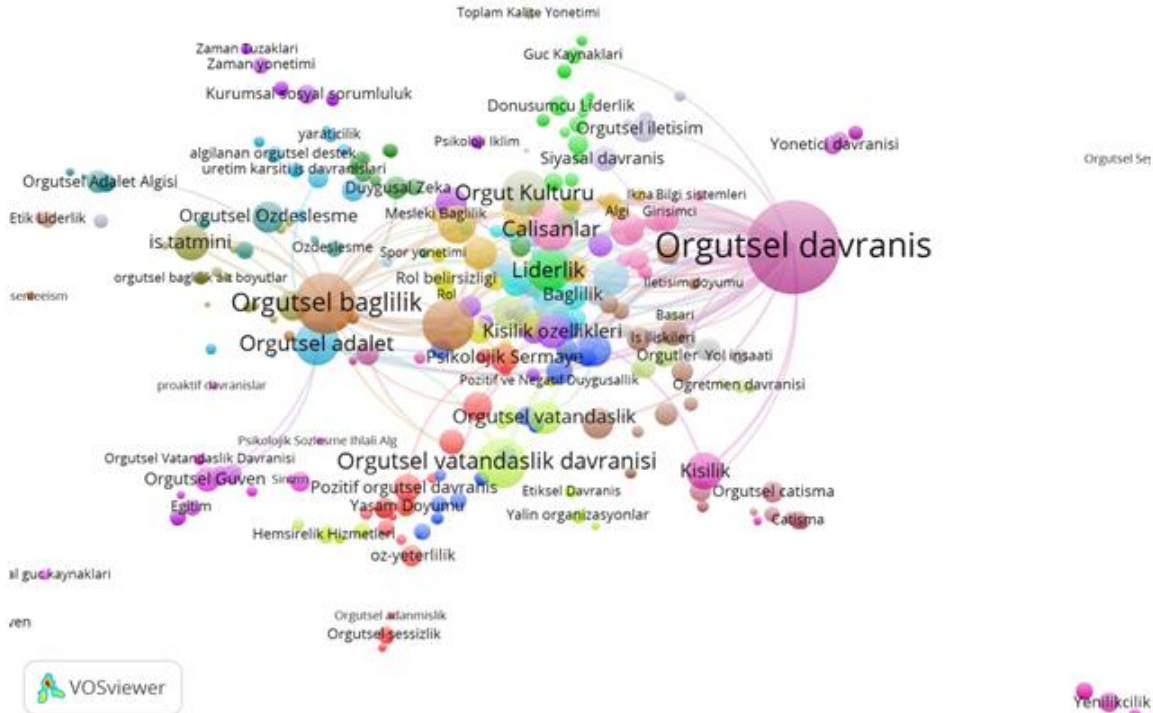
Tezlerin anahtar kelime analizi görselleştirilirken 453 kelime 37 kümede toplanmış ve Şekil 1'de yoğunluk haritası çıkarılmıştır.

325 doktora ve yüksek lisans tezinin çalışıldığı ilk 10 anabilim dalı Tablo 2'de listelenmiştir. 164 tez ile İşletme anabilim dalı ilk sırada yer alırken 16 tez ile eğitim bilimleri ikinci sırada yer almıştır. 35 tezin anabilim dalı verisine ulaşılamamıştır.

Yoğunluk haritasını takiben ağ haritası da aşağıdaki gibi görselleştirilmiştir.

5. TARTIŞMA

Türkiye'de yazılan tezlerin anahtar kelimelerinin yoğunluğu incelendiğinde çalışma yoğunluklarının örgütsel davranış, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı anahtar kelimeleri çevresinde olduğu görülmektedir. Özellikle örgütsel davranış ve örgütsel bağlılık anahtar kelimelerinin çalışmaların iki ana yoğunluk noktası konumunda olduğu tespit edilmiştir. Çıkartılan ağ haritası da bu görüşü desteklemektedir. Bu iki ana



Şekil 2. Tezlerdeki Anahtar Kelimelerin Ağ Haritası

Tablo 3. Anahtar Kelimelerin Yaklaşımlara Göre Dağılımı

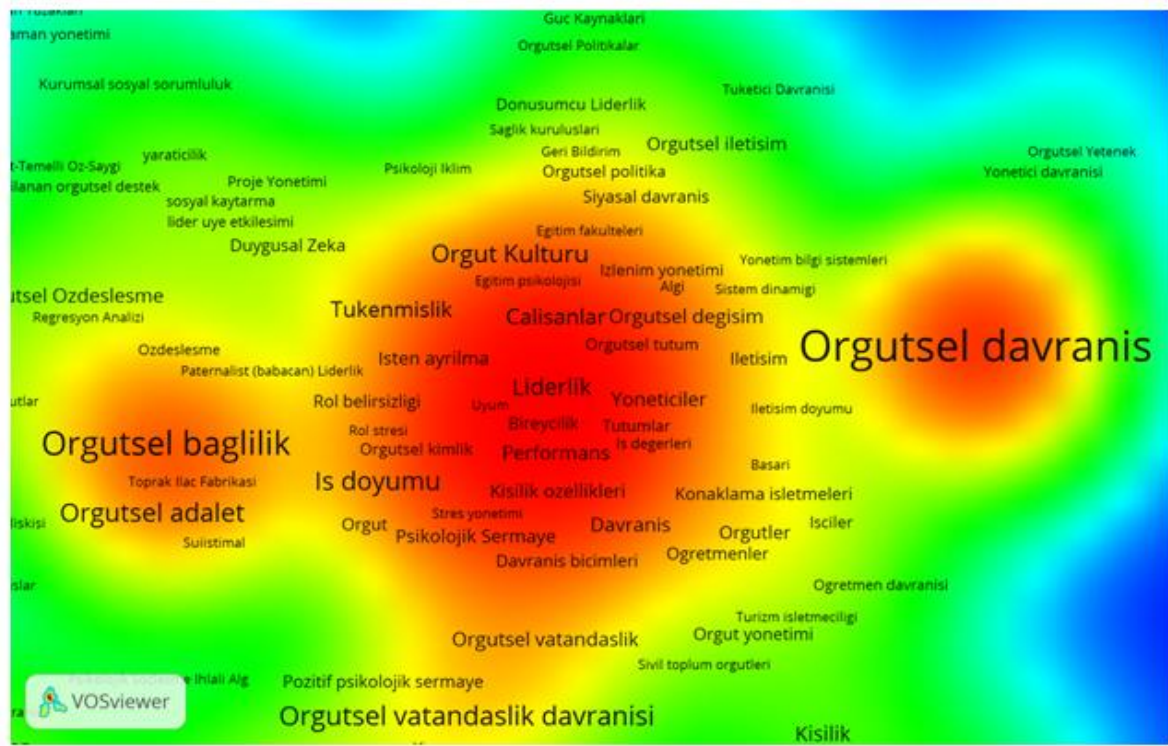
Big B	OB	Big O
Tükenmişlik	Örgütsel Davranış	Örgütsel Değişim
Kişilik	Örgütsel Bağlılık	Örgütsel İletişim
Motivasyon	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	
Bağlılık	Örgütsel Adalet	
Adalet	İş Doyumu	
Psikolojik Sermaye	Örgüt Kültürü	
	Liderlik	
	Örgüt İklimi	
	İş Tatmini	
	İşten Ayrılma Niyeti	
	Çalışanlar	
	Örgütsel Vatandaşlık	
	Örgütsel Güven	
	Pozitif Örgütsel Davranış	
	Örgütsel Sinizm	
	Performans	
	Örgütler	
	Örgütsel Özdeşleşme	
	Yönetim	
	Yöneticiler	
	Örgüt	

anahtar kelime içerisinde kendisine çok fazla yer bulamamasına rağmen yoğunluk haritasında araştırmaların merkezinde konumlanmaları dikkat çekicidir. Yani; her ne kadar örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel davranış ve örgütsel bağlılık gibi konular tezlerin ana yoğunluk noktalarını oluştursalar da bu çalışmaların yakınlığı psikoloji temelli; bireycilik, tutumlar, stres yönetimi, davranış biçimleri, kişilik özellikleri, algı gibi terimlere yakındır. Bu bakımdan temel çalışma anlayışının erken dönem çalışmalardan (Big-B) zamanla farklılaştığını söyleyebiliriz de bu yeni çalışmaların halen davranışa odaklandığını ifade edilebilir. Örneğin, örgütsel bağlılık konusunu ele aldığımızda, anahtar kelimenin yoğunluk alanından hareketle; örgütsel adalet, özdeşleşme, paternalist (babacan) liderlik ve postmodernizm anahtar kelimelerin çevresinde kümelendiği görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı da benzer bir dağılıma işaret etmektedir.

Yeni örgütsel davranış anlayışını temsil eden ve örgütlenme sürecini veya davranışın örgütlenmesini konu edinen yeni dönem çalışmalarının (Big-O) ise, sadece 'örgütsel değişim' ve 'örgütsel iletişim' bağlamında ulusal literatür içerisinde kendisine yer bulduğu ve var olan çalışmalar arasında önemli bir merkezi yoğunluğa veya yakınlığa sahip olmadığı görülmektedir. Bu bakımdan tezler üzerinden ulusal yazın incelendiğinde makro örgütsel davranış çalışma konularına karşılık gelebilecek araştırma konularının literatürde kendine çok az yer bulduğu, az sayıda var olan çalışmaların da literatüre kıyasla herhangi bir merkezîyet arz etmediği görülmektedir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRMELER

Günümüzde belirli bir disiplinde anahtar kelime analizi yapılacaksa seçilecek veri tabanı bir hayli önem arz etmektedir. Çünkü kullanılan anahtar



Şekil 4. Tezlerdeki Anahtar Kelimelerin Temel Yoğunluk Noktaları

kelime algoritmasının yönteminin çalışmaların bulgularına doğrudan etkisi olabileceği öngörülmektedir. Bunun için öncelikle, araştırmamızın örneklemini teşkil eden 325 tezin anahtar kelimelerinin yazarlar tarafından oluşturulan anahtar kelimeleri olduğunu ve Keyword Plus olarak adlandırılan ve anahtar kelimelerin algoritma tarafından belirlendiği Web of Science algoritması ve diğer veri tabanlarında olduğu gibi herhangi bir özel algoritmaya sahip olmadıklarını belirtmek istiyoruz. Bunu ifade etmemizin temel nedeni Zhang ve arkadaşlarının (2016) yazar anahtar kelimeleri ve Keyword Plus'ın kapsam ve içerik yönünden karşılaştırılmasını irdeleyen araştırmasının nihai bulgularının işaret ettiği önemli ayrımdır. Bu çalışmada; Keyword Plus ve yazar anahtar kelimelerinin kapsam alanları ve karşılaştırmalı çalışmalarda kullanılanları analiz edilmiş ve çalışmanın sonunda Keyword Plus'un daha kapsamlı bir açıklayıcılığın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Keyword Plus'ın yazar anahtar kelimelerinin olduğu kadar bilimsel alanların bilgi yapısını araştırabilecek kadar etkili olduğunun altını çizen araştırmacılar metnin içeriğini yansıtmada daha az kapsamlı olduğunu belirtmektedirler (Zhang vd., 2016: 967-971). Nitekim bu çalışmada da örnekleme oluşturan 325 tezin anahtar kelimeleri yazarlar tarafından belirlendiği için çalışmamızın bulgularının kapsamdan ziyade metnin içeriğine odaklandığı belirtilebilir.

Bunun yanı sıra örgütsel davranış alanındaki temaların yabancı yazından 'devşirildiğini' ve bu temaların 10 yıllık gecikmelerle yerli yazına yansıdığını ifade eden Erdem'in (2009: 75) çalışmasından hareketle bizim bulgularımızın da bu araştırmanın bulgularıyla koşutluk sağladığı görülmektedir.

Ayrıca ulusal yazında bulunan ve alandaki araştırmaların analiz edildiği çalışmalarda sıkça Amerikan yazının etkisinde bir yönelime vurgu yapıldığını altını çizmek isteriz. Bu çalışmalara bakıldığında; Amme İdaresi Dergisi yayımlarını analiz eden Berkman'ın, Türk yönetim bilimi yazınında örgüt kuramı ve personel yönetimi alanlarındaki makalelerin Amerikan yazının izlerinin görüldüğü ve Türkiye'deki bağlamı yansıtmadığını ifade edilmiş (Berkman, 2009: 48), Üsdiken ve Pasaedos tarafından da örgütler ve yönetim yazınına incelediği çalışmada Amerikan yazının referans noktası olarak kullanıldığı belirtilmiş (Üsdiken & Pasadeos, 1993: 89) ve bir benzer tespit de Yıldırım tarafından yapılmıştır (Yıldırım, 2002'den aktaran Erdem, 2009). Türkiye'de yazılmış olan tezlerden yola çıkarak örgütsel davranış alanının yine bu çizgiyi takip ettiğini ifade edebilir. Nitekim bu takibin daha önce belirtildiği gibi gecikmeli olduğu görülmektedir.

Araştırmamızın bulgularını kapsamlı bir şekilde değerlendirdiğimizde yoğunluk analizinin

merkezinde; örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel yönetim yoğunluklarının ortasında neredeyse çoğu kavramın yığıldığı bir sıcaklık alanı görülmüştür. Bu alanda; çalışanlar, performans, davranış, iş doyumu, liderlik, örgüt kültürü, örgütsel tutum, işten ayrılma, rol belirsizliği, bağlılık, kişilik özellikleri, psikolojik sermaye gibi anahtar kelimeler öne çıkmaktadır. Bu anahtar kelimelerin de erken dönem çalışmaları olarak nitelendirilebileceğimiz davranışa odaklı konular olduğunu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmada elde edilen bulguların yukarıda ayrıntılı şekilde aktarılan literatürdeki çalışmalarla uyum içinde olduğu belirtilebilir.

Ülkemizde örgütsel davranış alanında yazına hakim mezo çalışmaların zamanla yerini makro çalışmalara bırakacağını düşünsek de bunun, tıpkı önceki gibi yabancı yazını gecikmeli olarak takip ederek gerçekleşecek gibi gözükmemektedir. Belki de bu gecikmeyi azaltmanın ya da yeni ufuklara yol açmanın çaresi büyük veride uygun kelime arama stratejileriyle kapsamlı olarak veri madenciliği çalışmaları yapmaktır. Böylelikle alandaki zayıf ve güçlü sinyallerin tespit edilmesi mümkün olabilir.

KAYNAKÇA

- Al, U. (2008). *Türkiye'nin bilimsel yayın politikası: Atıf dizinlerine dayalı bibliyometrik bir yaklaşım* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Berkman, A.Ü. (2009). Amme İdaresi Dergisi'nde yayımlanan makaleler ve Türk yönetim bilimi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 25-49.
- Duygulu, E. & Sezgin O.B. (2015). Türkiye'de örgütsel davranış yazını doktora tezlerine yönelik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 13-25.
- Erdem, F. (2009). Örgütsel davranış araştırmalarında niş alanlar nasıl belirleniyor? Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi yazını üzerine kısa bir değerlendirme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 65-78.
- Heath, C. & Sitkin S.B. (2001). Big-B versus Big-O: What is organizational about organizational behavior?. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 43-58.
- Ilgen, D.R & Klein, H.J. (1989). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 40, 327-351.
- Kızıldağ, D. & Özkara, B. (2016). Türkiye'de örgütsel davranış araştırmalarındaki yönelimler: Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 611-631.
- Kolasa, J.B. (1969). *İşletmeler için davranış bilimine giriş*. (K. Tosun, Çev.) İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Miner, J.B. (2003). The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: A quantitative review. *Academy of Management Learning and Education*, 2(3), 250-268.
- O'Reilly III, C.A. (1991). Organizational behavior: Where we've been, where we're going. *Annual Review of Psychology*, 42(1), 427-458.
- Özen, Ş. (2000). Türk yönetim/organizasyon yazınında yöntem sorunu: Kongre bildirileri üzerine bir inceleme. *DAÜ Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 89-118.
- Rinia E.J., van Leeuwen Th.N., van Vuren H.G. & van Raan A.F.J. (1998). Comparative analysis of a set of bibliometric indicators and central peer review criteria Evaluation of condensed matter physics in the Netherlands. *Research Policy*, 27(1), 95-107.
- Robbins, S.P & Judge, T.A. (2012). *Örgütsel davranış*. (İ. Erdem, Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Sığır, Ü. & Gürbüz S. (2017). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Staw, B.M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-666.
- Thanuskodi, S. (2010). Bibliometric Analysis of the Journal Library Philosophy and Practice from 2005-2009. *Library Philosophy and Practice 2010*. Erişim tarihi: 17.10.2016, <http://www.webpages.uidaho.edu/~mbolin/thanuskodi-lpp.htm>
- Turgut, E. & Beğenirbaş, M. (2016). Türkiye'deki örgütsel davranış yazınına bakış: Örgütsel davranış kongrelerinin yazar ve içerik yönünden ağ analizi ile incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 328-354.
- Üsdiken, B. & Erden, Z. (2002). Tarihsel bir bakışla bilim-yönetim birlikteliği. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 127-154.
- Üsdiken, B. & Pasadeos, Y. (1993). Türkiye'de örgütler ve yönetim yazını. *Amme İdaresi Dergisi*, 26(2), 73-93.
- Yalçın, H. (2010). Milli Folklor dergisinin bibliyometrik profili (2007-2009). *Millî Folklor*, 22(85), 206.
- Zhang, J., Yu, Q., Zheng, F., Long, C., Lu, Z., & Duan, Z. (2016). Comparing keywords plus of WOS and author keywords: A case study of patient adherence research. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 67(4), 967-972.



Araştırma Makalesi

Duygusal Emek: Hemşireler Üzerine Bir Çalışma

Emotional Labour: A Study on Nurses

Aysun Doğan^{*a}, Ünsal Sığırı^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Duygusal emek, Hemşire,
Hemşirelik bakımı, Nitel
araştırma, Fenomenoloji

Tarihler :
Geliş 29 Eylül 2016
Düzeltilme geliş 16 Haziran
2017
Kabul 04 Temmuz 2017

ARTICLE INFO

Keywords:
Emotional labour, Nurse,
Nursing care, Qualitative
research, Phenomenology

Article history:
Received 29 September 2016
Received in revised form 16
June 2017
Accepted 04 July 2017

ÖZ

Bu çalışmada hemşirelerin duygusal emek eğilimleri ve bu eğilimleri etkileyen faktörler irdelenmiştir. Araştırmanın örneklemini özel bir hastanede çalışan; nitel veri için 8 hemşire nicel veri için 180 hemşire olmak üzere toplam 188 hemşireden oluşmaktadır. Çalışma hipotezlerini test etmek için nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte "karma yöntem araştırmasıyla" kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan değişkenleri ölçmek için ölçüm araçları olarak ulusal örneklem üzerinde uyarlama çalışmaları yapılmış olan Duygusal Emek Ölçeği ve araştırmacı tarafından oluşturulan bireysel mülakat ve odak grup görüşme formları kullanılmıştır. Analizler sonucunda, hemşirelerin duygusal emek eğilimlerinin yüksek olduğu, yüzeysel rol yapma alt boyutunun yaş, çalışılan bölüm ve mesleki tecrübeye göre farklılık gösterdiği, derinden rol yapma alt boyutunun eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Nicel analizler sonucunda duygusal emek alt boyutlarının cinsiyet, medeni durum ve kurumdaki pozisyona göre herhangi bir farklılık göstermediği tespit edilmiş olmasına rağmen odak grup verileri kurumdaki pozisyonun duygusal emek eğilimini etkilediğini göstermektedir.

ABSTRACT

In this study, the emotional labor tendencies of nurses and the factors affecting these tendencies were examined. The sample is composed of 188 nurses working in a private hospital. Both qualitative and quantitative research methods were used as a "mixed methods research" to test the hypotheses of the study. The Emotional Labor Scale whose validation test has been made before based upon a national sample and individual and group focused interview forms were utilized as instruments to measure the variables used in the analysis. According to findings, the emotional labor tendency of nurses was found high and had some relations with the education. In addition to this, sub-dimensions of the emotional labor did not differentiate according to gender, marital status and the position in the organization. On the contrary, the qualitative data showed us that the tendency to emotional labor has differed according to positions within the organization.

^{*a} İletişim Kurulacak Yazar, Öğretim Görevlisi, Başkent Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu, Ameliyathane Programı; Genel İşleme Programı Doktora Öğrencisi, aysundogan@baskent.edu.tr. ORCID: 0000-0003-3505-6824

^b Prof. Dr., Başkent Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Spor Bilimleri Bölümü. ORCID: 0000-0002-8870-7398

1. GİRİŞ

Bu araştırmanın amacı, hemşirelerde duygusal emek stratejilerinin kullanım düzeylerini, bu stratejilerin kullanımının bazı temel demografik değişkenler bakımından farklılık gösterip göstermediğini ve farklı duygusal emek stratejilerinin gösterilmesine neden olan etkenleri belirlemektir. Çalışmanın temel motivasyonu, sağlık sektörünün temel aktörlerinden olan hemşirelerin, içinde buldukları hizmet ve sağlık sektörünün karmaşık doğası ve taşıdığı riskler kapsamında duygusal emek davranışlarının daha iyi anlaşılabilmesidir. Hizmet sektörünün hizmeti sunanlar ile hizmeti alanlar arasında iletişimin yoğun olduğu bir sektör olması nedeniyle hizmet sunucularının gösterdikleri çaba ve gayretler oldukça önemlidir. Bu noktada çalışanların duygularını nasıl yönettikleri müşteri memnuniyeti açısından olduğu kadar tüm örgüt süreçleri açısından da önem taşımaktadır.

Hizmet sektörünün gelişen ve büyüyen yapısı emek-yoğun çalışmayı beraberinde getirmektedir. Literatürde ilk defa 1983 yılında Hochschild "The Managed Heart" adlı kitabında duygusal emeği, "iş gereği duyguların diğer kişiler tarafından gözlenecek şekilde çalışanlarca düzenlenmesi ve bu doğrultuda yüzsel ve bedensel gösterimde bulunulmasıdır" şeklinde tanımlamıştır (Hochschild, 2012). İzleyen yıllarda 'Duygusal Emek' kavramı örgütsel davranış alanında çalışan bilim insanlarının ilgisini çeken bir konu olmuş ve kavrama yeni boyutlar kazandırmışlardır (Ashforth & Humphrey, 1993; Grandey, 2000; Morris & Feldman, 1996).

Hizmet sektörü içerisinde sağlık hizmetleri, yüz yüze iletişimin yaygın olduğu ve dolayısıyla her aşamada duygusal emeğin en yoğun olduğu alandır denilebilir. Hemşireler ise sağlık alanında hiç şüphesiz ki hasta ve yakınları ile en fazla yüz yüze iletişim kuran ya da kurmak zorunda kalan sağlık elemanlarıdır. Hemşirelerden hastaların morallerinin devamının sağlanması, ağrı yaşayan bir hastanın endişesinin yatıştırılması ya da bir yakınını kaybetmiş hasta yakınlarının sakinleştirilmesinde empati ile yaklaşım göstermeleri beklenmektedir (Adeniji, Akanni & Ekundayo, 2015). Bu durum beraberinde hasta ve yakınları ile duygusal etkileşimi getirmektedir. Bu etkileşim esnasında hemşireler, duygusal çatışma ve duygu düzenleme sürecini deneyimlemektedirler (Li, Gao, Shen & Liu, 2014). Dolayısıyla duyguların kontrol edilebilmesi ve etkili bir şekilde yönetilmesi, istenilen hemşirelik hizmeti davranışlarının ortaya çıkmasında dikkat edilmesi gereken bir noktadır.

Daha önce hemşireler üzerine yapılan çalışmalarda; farklı cinsiyetlerde duygusal emek yönetiminin değiştiği (Adeniji vd., 2015; Cottingham, Erickson & Diefendorff, 2014) saptanırken, ülkemizde yapılan çalışmalarda; duygusal emek düzeyinin demografik değişkenlere göre farklılık göstermemesi örneklem kısıtlılığı ile açıklanmıştır (Koçak, Türkan & Tuna, 2014; Seçer & Tınar, 2004; Yıldırım & Erul, 2013; Tunç, Gitmez & Boothby, 2014). Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, hemşirelerin duygusal emek düzeylerini, duygusal emek eğiliminde etkili olan faktörleri, duygusal emek süreci yönetiminde demografik değişkenlerin farklılık yaratıp yaratmadığını, nitel ve nicel yöntemleri birlikte kullanarak tespit edebilmektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA SORULARI

Duygusal emek kavramı yazında ilk defa 1983 yılında Hochschild tarafından tanımlanmış ve yüzeysel rol yapma ve derinden rol yapma olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır (Hochschild, 2012). Yüzeysel rol yapma gözlemlenebilir duyguların yönetimidir (Hochschild, 2012), yani birey değişik sebeplerle -özellikle kurumsal öncelikler doğrultusunda- gerçek hislerini maskeleyerek, dışarıya farklı duygusal gösterimlerde bulunur (Grandey, 2003). Derinden rol yapma ise, hissedenlerin yönetimidir (Hochschild, 2012), yani birey kendinden istenen rol çerçevesinde -özellikle kurumsal öncelikler doğrultusunda- çaba gösterir ve bu çaba neticesinde karşı tarafa duygularını aktarmaya çalışır (Brotheridge & Grandey, 2002). Hiç içinden gelmese de hastaları ile konuşurken gülümseyen hemşirenin davranışı yüzeysel rol yapmaya girerken, kanser hastası çocuk ile ilgilenirken "Süpermen" rolü oynayan hemşire ise derinden rol yapma davranışı sergilemektedir.

Ashforth ve Humphrey (1993) ise, duygusal emeğin bilinçli bir çaba gerektiremeyeceğini, yani süreç içerisinde çalışanların gerçekten hissedebileceği duygular sonucu ortaya çıkabileceğini belirtmiş ve çalışanların gerçekten hissedebileceği davranışlar olabileceğini düşünerek, Hochschild'in yaklaşımına bir üçüncü boyut olarak *doğal duyguları* eklemiştir. Örneğin, hastasını kaybeden bir hemşirenin üzülmeye ağlaması doğal duygular boyutu içinde değerlendirilmektedir. Ashforth ve Humphrey'in yaklaşımı bu noktada Hochschild'in yaklaşımından farklılık göstermektedir. Grandey (2000)'e göre, Ashforth ve Humphrey'in duygusal emeğin bireyin sağlığı ya da stresi üzerine olan etkisinden ziyade görev etkililiği üzerine odaklanması, Hochschild'in yaklaşımından farklılaştığı bir diğer husustur.

Sonuç olarak, Ashforth ve Humprey, Hochschild'in yaklaşımdaki boyutlara ek bir üçüncü boyut olarak *doğal duyguları* eklemişlerdir.

Morris ve Feldman (1996) duygusal emek kavramını; "kişiler arası etkileşim sırasında örgütün çalışanlardan beklediği duyguları göstermek için gereksinim duyulan çabaların planlanması ve kontrolü" olarak tanımlamışlardır. Morris ve Feldman, duygusal emeğin; *duygu gösterim sıklığı, gösterim kuralları, duygu çeşitliliği ve duygusal uyumsuzluk* olmak üzere dört boyutundan bahsetmişlerdir. Örneğin bir hemşirenin hastaları ile etkileşimlerinin sıklığı, hemşirelik girişimlerini uygularken uymak zorunda olduğu kurallar, hastadan hastaya değişen duygu çeşitliliği ve hissettiği veya yaşadığı zıt duygular duygusal emek sürecini etkilemektedir. Bu süreç sonrasında ortaya çıkabilecek duygular için kesin bir şey söylemek mümkün olmasa da duygusal uyumsuzluk sonucu iş doyumsuzluğu ve duygusal tükenme yaşandığı belirtilmektedir (Grandey, 2000).

Grandey (2000), duygusal emek süreci modelinde üç temel bileşenden bahsetmektedir. Bu bileşenler; (1) Durumsal işaretler; etkileşim beklentileri (*sıklık, çeşitlilik, gösterim kuralları*) ve duygusal olaylar (*pozitif ve negatif*), (2) Duygu yönetimi süreci; yüzeysel ve derinlemesine rol yapma, (3) Uzun dönemli sonuçlar; bireysel refah (*tükenme, iş tatmini*) ve kurumsal refah (*performans ve geri çekilme davranışı*) olarak belirtilmiştir. Bunlara ek olarak bireysel (cinsiyet, duygusal etkileycilik, duygusal zekâ ve duygulanma yetisi) ve kurumsal (iş otonomisi, yönetici ve çalışma arkadaşlarının desteği) faktörlerden söz edilmiştir. Bu bileşenlerden de anlaşılacağı üzere duygusal emek süreci girdileri ve çıktıları açısından hem bireysel hem de örgütsel bağlamda ele alınması gereken bir kavramdır. Duygusal emek sürecinin olumlu çıktıları, müşteri memnuniyeti ve dolayısıyla örgütün kar etmesi iken olumsuz sonuçları ise tükenmişlik, iş tatmininde azalma, örgütsel performansın düşmesi ve iş devir hızının artması olarak ifade edilmektedir.

Daha önce hemşireler üzerinde duygusal emek ile ilgili yapılan çalışmalarda; farklı cinsiyetlerde duygusal emek yönetiminin değiştiği (Adeniji vd., 2015; Cottingham vd., 2014), duygusal emek (alt boyutu yüzeysel rol yapma) ile tükenmişlik arasında aynı yönlü bir ilişki olduğu (Brotheridge & Grandey, 2002; Cheng, Bartram, Karimi & Leggat, 2013), duygu gösterim kurallarının iş tatmini ile ters yönlü, derinden rol yapmanın ise iş tatmini ve beraberinde örgütsel bağlılık ile aynı yönlü ilişkisi olduğu (Yang & Chang, 2008), duygusal emeğin hemşirelerin refah düzeyi ile ters ve algılanan iş stresi düzeyleri ile aynı yönlü ilişkisi olduğu

(Karimi, Leggat, Donohue, Farrell & Couper, 2014) belirtilmektedir. Ülkemizde de sağlık hizmetleri sektörü bağlamında duygusal emek ile ilgili yapılan az sayıda çalışmada genellikle duygusal emek ve onun en önemli çıktılardan olan tükenmişlik arasındaki ilişki irdelenmiştir (Bayram, Aytaç & Dursun, 2012; Köse, Oral & Türesin, 2011; Oral ve Köse, 2011). Bu doğrultuda hemşirelerin duygusal emek eğilimlerinde etkili olan faktörler üzerine odaklanılması ve bu faktörlerin belirlenebilmesi için, "*Araştırma Sorusu 1: Hemşirelerin duygusal emek eğiliminde etkili olan faktörler nelerdir?*" şeklinde oluşturulmuştur.

Meier, Mastracci ve Wilson (2006), işi gereği hizmet verdiği kişilerle bire bir iletişim halinde olan çalışanların duygusal tepkilerini örgüt için kabul edilebilir bir şekilde sokmak veya örgüt amaçlarıyla uyumlu duygu gösterimleri yaratmak amacıyla harcanan çabaya dikkat çekmiştir. Larson ve Xin (2005) ise, duygusal emek kavramını iş yerinde kişilerarası etkileşim sırasında istenen profesyonel bir imajı sunmak için sergilenen duygular ve düzenlenen deneyimler süreci olarak psikolojik bir yaklaşımla ele almaktadırlar. Hemşirelerin hem amirlerine hem çalışma arkadaşlarına hem de hastalarına karşı duygu gösterim çabalarında buldukları göz önüne alındığında duygusal emek eğilimlerinin yüksek olması beklenildiği için, "*Araştırma Sorusu 2: Hemşirelerin duygusal emek eğilimleri ne düzeydedir?*" şeklinde oluşturulmuştur.

Ülkemizde hemşirelerin duygusal emek süreçleri ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda; duygusal emek ile empati eğilimi (Tunç vd., 2014), duygusal emek ile tükenmişlik (Seçer & Tınar, 2004; Yıldırım & Erul, 2013) ve girişkenlik düzeyi ile duygusal emek davranışları arasındaki ilişkiler (Koçak vd., 2014) incelenmiştir. Yapılan bu görgül araştırmalarda demografik değişkenlerin duygusal emek boyutlarında herhangi bir farklılık yaratmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak kendisinin ve başkalarının duygularını değerlendirebilen, ifade edebilen ve uygun tepki verebilen kişiler çalışma ortamından gelen talepleri yönetmede daha başarılı olmaktadır (Goleman, 2001 ve Bar-On R., 2002; aktaran Karimi vd., 2014). Bu durumda, iş tecrübesi daha fazla olan hemşirelerin duyguları değerlendirebilme ve yönetebilme konusunda daha başarılı olmaları ve özellikle duygusal emek alt boyutu yüzeysel rol yapma düzeylerinin daha düşük olması beklendiği için, "*Araştırma Sorusu 3a: Hemşirelerin duygusal emek eğilimleri mesleki tecrübelerine göre farklılık göstermekte midir?*" şeklinde oluşturulmuştur.

İş ortamındaki duygusal süreçlerin yönetimi sadece hastalarla olan ilişkilerle sınırlı değildir; aynı

zamanda hasta yakınları, yöneticiler, meslektaşlar ve sağlık ekibinin diğer üyeleri ile olan ilişkilerle ilgilidir (Schaubroeck & Jones, 2000). Bu karmaşık etkileşim ağında, etkili koordinasyonun sağlanmasında yönetici hemşireler önemli rol oynamaktadırlar. Bu doğrultuda yönetici hemşirelerin duygusal emek eğilimlerinin hangi düzeyde olduğunun araştırılması önem kazandıktan, “*Araştırma Sorusu 3b: Hemşirelerin duygusal emek eğilimleri kurumdaki pozisyonlarına göre farklılık göstermekte midir?*” şeklinde oluşturulmuştur.

Hemşireler, hastanelerin polikliniklerinden acil servisine, yoğun bakımdan ameliyathanelerine kadar hemen her bölümünde görev almaktadırlar. Temel olarak iş tanımları aynı olsa da çalışılan bölüme göre bazı farklılıklar söz konusudur. Örneğin ameliyathane ve yoğun bakım ünitelerinde hemşirelerin hasta ve yakınları ile etkileşimi daha az olurken, acil servis, yataklı servisler ve poliklinikteki hemşireler, hasta ve yakınları ile daha sık ve uzun süre etkileşim halinde olmaktadır. Bunlara ek olarak bölümlere göre hasta profilleri de değişkenlik göstermektedir. Dâhiliye ve onkoloji gibi ünitelerde daha az hasta giriş çıkışı ve daha uzun süreli tedavi süreçleri varken, cerrahi ünitelerde hasta giriş çıkışı daha fazla ve kısa süreli tedavi süreçleri söz konusudur. Bu bağlamda hemşirenin çalıştığı bölüme göre farklı duygusal emek stratejilerini kullanmaları beklendiği için, “*Araştırma Sorusu 3c: Hemşirelerin duygusal emek eğilimleri çalıştıkları bölüme göre farklılık göstermekte midir?*” şeklinde oluşturulmuştur.

Hemşirelik hizmeti, eğitim almış uzman kişilerce icra edilen ve mesleki örgütlenmesi olan profesyonel bir hizmettir. Bu profesyonel hizmetin niteliğini arttırmak ve gelişimine katkıda bulunmak için kapsamlı eğitimlere ihtiyaç duyulmakta ve buna yönelik girişimlerde bulunulmaktadır. Ülkemizdeki mevcut hemşirelik hizmetinde; lise, lisans, yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyine sahip hemşireler yer almaktadır. Hemşirelerin kendilerini geliştirme düzeylerinin duygu gösterim çabalarını etkileyebileceği düşünüldüğü için, “*Araştırma Sorusu 3d: Hemşirelerin duygusal emek eğilimleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermekte midir?*” şeklinde oluşturulmuştur.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Tasarımı

Araştırmada hemşirelerin duygusal emek boyutları nitel ve nicel araştırma yöntemleri birlikte kullanılarak, “karma yöntem uygulaması” araştırma

tasarımıyla incelenmiştir. Nitel araştırma deseni olarak “fenomenoloji” (olgu bilim) kullanılmıştır. Fenomenoloji, bir kişinin dış dünyaya ait durum ve olaylara ilişkin kendine özgü anlamları ortaya çıkarmada uygun bir nitel araştırma deseni olması nedeniyle bu araştırmada kullanılmış ve hemşirelerin duygusal emek eğilimleri hakkında derinlemesine bilgi almak için, nitel verilerin yanı sıra uygulanan “duygusal emek anketi” ile nicel veri de toplanmıştır.

3.2. Evren, Örneklem, Veri Toplama Süreci

Araştırmanın çalışma evreni, Ankara ilindeki hastanelerde görev yapmakta olan hemşirelerdir. Nitel araştırma kısmında amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmada örneklem seçiminin temel mantığı; amaca, araştırma sorusuna, eldeki kaynaklara ve araştırmanın safhasına uygun olan örneklemin seçilmesi olduğundan, zengin ve derin bilgiye ulaşmak ve araştırılan konuda geneli temsil kabiliyeti artırmak amacıyla dört katılımcı ile mülakat, dört katılımcı ile de odak grup görüşmesi yapılmıştır. Araştırmacılardan birinin daha önce görev yapmış olduğu hastaneden 4’ü servis hemşiresi 4’ü yönetici hemşire konumunda görev yapmakta olan 8 hemşireye ulaşılmıştır. Hemşirelere araştırmanın amacı ve konusu hakkında bilgi verildikten sonra araştırmaya katılmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Hemşirelerden 4’ü bireysel mülakata (2 servis hemşiresi-2 yönetici hemşire), 4’ü ise (2 servis hemşiresi-2 yönetici hemşire) odak grup görüşmesine katılmayı kabul etmiştir. Mülakat ve odak grup görüşmesinin yapılacağı yer ve zaman belirlenmiştir.

Bireysel mülakatlar, Nisan 2016 tarihinde hemşirelerin mesai saatleri içerisinde dinlenme molaları sırasında hemşire odasında gerçekleştirilmiştir. Mülakat sırasında araştırmacı ve katılımcı haricinde odada başka kimse olmamıştır ve mülakatlar ortalama 15 dakika sürmüştür. Katılımcı cevapları araştırmacı tarafından mülakat formuna kaydedilmiş ve aynı zamanda katılımcıların izni ile mülakat esnasında ses kaydı yapılmıştır. Kadın hemşirelerden oluşan katılımcıların 2’si evli, 2’si bekârdır, yaşları 28 ile 35 arasında değişmektedir (ortalama=31), 3’ü lisans, 1’i lise eğitim dercesine sahiptir. Katılımcılardan 2’si yönetici hemşire, 2’si servis hemşiresidir, servis hemşireleri kadın doğum ve genel cerrahi servislerinde, yönetici hemşireler ise kadın doğum ve ortopedi servislerinde görev yapmaktadır, meslekteki çalışma süreleri 14 yıl ile 6 yıl arasında değişmektedir (ortalama=10 yıl).

Araştırma verilerini derinleştirmek ve farklı görüşlere ulaşmak amacıyla yapılan odak grup

görüşmesi 4 kadın hemşire ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 2'si evli, 2'si bekârdır, yaşları 28 ile 32 arasında değişmektedir (ortalama=30), 3'ü lisans, 1'i yüksek lisans eğitim dercesine sahiptir. Katılımcılardan 2'si yönetici hemşire, 2'si servis hemşiresidir, servis hemşireleri ortopedi ve dâhiliye servislerinde, yönetici hemşireler ise kemik iliği transplantasyonu ve kadın doğum servislerinde görev yapmaktadır, meslekteki çalışma süreleri 9 yıl ile 5 yıl arasında değişmektedir (ortalama=6 yıl). Odak grup görüşmesi hastane ortamı ve mesai saatleri dışında, iş dışı bir sosyal ortamda Mayıs 2016 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Odak grup görüşmesi sırasında katılımcıların izni ile ses kaydı alınmış ve yaklaşık 65 dakika sürmüştür. Bireysel ve odak grup görüşmeleri tamamlandıktan sonra elde edilen bilgiler analiz edilmek üzere QDA Miner programına kaydedilmiştir.

Araştırmanın nicel araştırma kısmında “anket” uygulanmış ve örneklem seçiminde “kolayda örneklem” yöntemi kullanılmıştır. Ankara’da hizmet vermekte olan özel bir hastanenin ilgili bölümleri ile görüşülerek onay alındıktan sonra, anketler hemşirelik hizmetleri müdürlüğüne teslim edilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden hemşireler anket formlarını doldurarak hemşirelik hizmetleri müdürlüğüne teslim etmişlerdir. Nicel araştırma örneklemini 180 hemşire oluşturmaktadır.

3.3. Veri Toplama Araçları ve Araştırma Modeli

Araştırmada kullanılan bireysel mülakat formunda 3 adet açık uçlu soru yer almaktadır. Bunlar; hastalarla ilgilenirken ne tür duyguların hissedildiği ve bu duyguların nasıl yönetildiği/ kontrol edildiği

gibi sorulardır. Odak grup görüşmesinde ise araştırmacı, hemşire-hasta etkileşimi, hemşire-hasta yakını etkileşimi, hemşire ve çalışma ortamı gibi çeşitli kritik olaylar çerçevesinde hissedilen ve gösterilen duygu süreçleri üzerine odaklanması sağlanmıştır. Nicel araştırma verileri için araştırmacı tarafından demografik bilgiler ve duygusal emek ölçeğinin yer aldığı anket formu oluşturulmuştur. Aşağıda sunulan araştırma modeline göre, duygusal emek eğilimini etkileyen faktörlere yanıt bulunması öngörülmektedir.

3.4. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Mülakat ve odak grup görüşmelerinin güvenilirliğini artırmak için elde edilen veriler katılımcılarla görüşmelerde teyit edilerek ilerlenmiş ve görünüş geçerliliğini sağlamak için de alanda uzman araştırmacıların görüşlerine başvurulmuştur. Verilen geribildirimler doğrultusunda düzeltmeler yapılmıştır. Mülakat formlarının anlaşılabilirliğini test etmek için yönetici pozisyonunda çalışan üç hemşireye ön mülakat yapılmıştır. Anlaşılmayan sorular düzeltilerek mülakat formları sorulandırılmış ve buna ek olarak araştırmacının gözlemlerine yer verilmiştir.

Duygusal emeği ölçmek için, Diefendorff, Croyle ve Grosserand (2005) tarafından geliştirilen, Basım ve Beğenirbaş (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan Duygusal Emek Ölçeği kullanılmıştır. Basım ve Beğenirbaş (2012), yaptıkları analizler sonucunda ölçeğin, özgün ölçekle tutarlı olarak, yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma ve doğal duygular alt boyutlarından oluşan üç faktörlü bir yapı ortaya koyduğunu göstermişlerdir. Cronbach

Duygusal Emek	Duygusal Emek Eğilimi	Duygusal Emek Eğilimi ile İlişkiler -Tecrübe -Kurumdaki Pozisyon -Çalışılan Bölüm -Eğitim Durumu	Duygusal Emek Eğiliminde Etkili Faktörler
Veri Toplama Aracı	Duygusal Emek Ölçeği (Diefendorff vd., 2005)		*Bireysel mülakat *Odak Grup Görüşmesi
Örneklem	180 kişi		4 Kişi Bireysel Mülakat 4 Kişi ile Odak Grup Görüşmesi
Veri Analizi	Nicel İstatistiksel Analiz		Nitel İçerik Analizi
Araştırma Sorusu	Araştırma Sorusu 2	Araştırma Sorusu 3a, 3b, 3c, 3d	Araştırma Sorusu 1

Şekil 1: Araştırma Modeli

Tablo 1: Demografik Verilere İlişkin Bulgular

% (N=180)		% (N=180)	
Yaş		Kurumdaki Pozisyon	
36 yaş ve altı	79,4	Yönetici Hemşire	19,4
37 yaş ve üzeri	20,6	Eğitim Hemşiresi	1,7
		Servis Hemşire	78,9
Cinsiyet		Çalışılan Bölüm	
Kadın	81,7	Servis	43,9
Erkek	18,3	Poliklinik	16,7
		Yoğun Bakım	10,6
Medeni Durum		Acil Servis	10
Evli	42,8	Onkoloji	9,4
Bekâr	57,2	Ameliyathane	7,2
		Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü	2,2
Eğitim		Toplam Çalışma Yılı	
Lise	40,6	1-5 yıl	45,0
Ön Lisans	8,3	6-10 yıl	19,4
Lisans	45,6	11-15 yıl	16,1
Yüksek Lisans	5,0	16-20 yıl	9,4
Doktora	0,6	20 yıl ve üzeri	10,0
TOPLAM	100	TOPLAM	100

Alfa güvenilirlik katsayısı 0,80 olan Duygusal Emek Ölçeği, Türkiye'deki iş yaşamında duygusal emek davranışlarının ölçülmesinde kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçek olarak belirtilmiştir (Basım & Beğenirbas, 2012). Aynı ölçeğin bu araştırmadaki Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı da önceki araştırmaya uyumlu şekilde 0,797 olarak bulunmuştur.

3.5. Veri Analiz Tekniği

Veri analiz tekniği kapsamında, hem nicel hem de nitel veri analiz teknikleri kullanılmıştır. Ankette yer alan duygusal emek ölçeği ile katılımcıların duygusal emek puanları hesaplanmış ve tanımlayıcı istatistikler ile t-testi ve ANOVA analizleri kullanılmıştır (SPSS 21 paket programı). Bireysel

mülakat ve odak grup görüşmelerinden elde edilen içerikler QDA Miner programında analiz edilmiştir. Mülakatlarda içerik analizi için araştırmacı tarafından belirlenen kodlar yazma uygun olan alt boyutlardan yararlanarak elde edilen temalar altında sıklık-yüzde analizi yapılarak değerlendirilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Nicel Veri Analizi

Anket formunu dolduran katılımcılarla ilgili demografik veriler Tablo 1'de gösterilmiştir. Katılımcıların %81,7'si kadın, %79,4'ü 36 yaş ve altı, %57,2'si bekâr, %45,6'sı lisans mezunu,

Tablo 2: Duygusal Emek Alt Boyutlarına İlişkin Bulgular

	N	Ortalama	Standart Sapma
Yüzeysel Rol Yapma	180	2,55	1,197
Derinden Rol Yapma	180	3,38	1,093
Doğal Duygular	180	4,28	0,674

Tablo 3: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Yaş Açısından Karşılaştırılması

		Levene Varyans Homojenlik Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi ($\alpha=0,05$)			
		F	Anlamlılık	t	Serbestlik derecesi (df)	Anlamlılık	Ortalama Farkı
Yüzeysel Rol Yapma	Eşit varyans varsayımı	1,050	,307	3,238	178	,001	,69681
	Eşit olmayan varyans varsayımı			3,320	57,944	,002	,69681

Yaş Değişkenine İlişkin Faktör Ortalamaları

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma
YÜZEYSEL ROL YAPMA	19-36 yaş	143	2,6923	,09836
	37 ve üzeri	37	1,9955	,18544

%78,9'u servis hemşiresidir, %43,9'u yataklı serviste çalışmaktadır ve %45'i 1-5 yıl toplam mesleki tecrübeye sahiptir.

Duygusal emek alt boyutlarına ilişkin istatistikler ise Tablo 2'de gösterilmiştir. Duygusal emek alt boyutlarının puan ortalamalarına göre yorum yapıldığında hemşirelerin duygusal emek eğilimlerinin orta ve yüksek olduğu söylenebilir.

Duygusal emek alt boyutlarının -yüzeysel rol yapma, derinden rol yapma, doğal duygular- yaşa göre farklılık gösterip göstermediğini açıklayan t-testi sonuçları ve faktör ortalamaları Tablo 3'te yer almaktadır. Yüzeysel rol yapma davranışının 0,001 anlamlılık düzeyinde ($0,001 < 0,05$) olduğu görülmektedir. Yüzeysel rol yapma davranışı yaş değişkenine bağlı olarak farklılık göstermektedir. Yüzeysel rol yapma davranışında, yaş değişkeni

Tablo 4: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Eğitim Durumu Açısından Karşılaştırılması

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar arası		9,590	3	3,197	2,757	,044
Derinden Rol Yapma	Grup içi	204,096	176	1,160		
	Toplam	213,686	179			

Eğitim Değişkenine İlişkin Faktör Ortalamaları

	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma
DERİNDEN ROL YAPMA	Lise	73	3,5788	73
	Ön lisans	15	3,0500	15
	Lisans	82	3,3445	82
	Yüksek Lisans	10	2,6750	10
	Toplam	180	3,3778	180

Tablo 5: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Çalışılan Bölüm Açısından Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Yüzeysel Rol Yapma					
Gruplar arası	23,555	6	3,926	2,915	,010
Grup içi	232,983	173	1,347		
Toplam	256,539	179			

Çalışılan Bölüme İlişkin Faktör Ortalamaları

	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma
YÜZEYSEL ROL YAPMA	Yataklı Servis	79	2,9198	1,14909
	Onkoloji Servisi	17	2,5882	1,26397
	Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü	4	2,5417	,47871
	Poliklinikler	30	2,3000	1,32786
	Acil Servis	18	2,2593	,83279
	Yoğun Bakım	19	2,0263	1,26352
	Ameliyathane	13	1,9872	1,00338
	Toplam		180	2,5491

faktör ortalamasına bakıldığında 19-36 yaş grubundaki hemşirelerin, 37 yaş ve üzerinde olan hemşirelere göre daha yüksek (2,6923>1,9955) ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Duygusal emek alt boyutlarının eğitim durumu değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini irdelemek için yapılan ANOVA ve faktör ortalaması sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır. Duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma davranışının 0,044 anlamlılık düzeyinde (0,044<0,05) olduğu görülmektedir. Lise mezunu hemşirelerin, derinden rol yapma faktör ortalamalarının en yüksek (3,5788), yüksek lisans mezunu hemşirelerin ise en düşük (2,6750) olduğu görülmektedir.

Duygusal emek alt boyutlarının hemşirelerin çalıştıkları bölüme göre farklılık gösterip göstermediğini açıklayan veriler ve faktör ortalamaları Tablo 5'te yer almaktadır. Tablo incelendiğinde yüzeysel rol yapma davranışının 0,010 anlamlılık düzeyinde (0,010<0,05) olduğu görülmektedir. Yüzeysel rol yapma davranışı çalışılan bölüme göre farklılık göstermektedir.

Tablo 5 incelendiğinde, yüzeysel rol yapma davranışı faktör ortalamalarında en yüksek puanın

(2,9198) yataklı serviste çalışan hemşirelere ait olduğu, bu ortalamayı sırayla onkoloji servisi (2,5882) ve hemşirelik hizmetleri müdürlüğünde görev yapan (2,5417) hemşirelerin izlediği, ameliyathane çalışan hemşirelerinse en düşük (1,9872) ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir.

Duygusal emek alt boyutlarının mesleki tecrübeye göre farklılık gösterip göstermediği ve faktör ortalamaları Tablo 6'da yer almaktadır. Tablo incelendiğinde yüzeysel rol yapma davranışının 0,019 anlamlılık düzeyinde (0,019<0,05) olduğu görülmektedir. Yüzeysel rol yapma davranışı mesleki tecrübeye göre farklılık göstermektedir. Tablo incelendiğinde, yüzeysel rol yapma davranışı faktör ortalamalarında en yüksek puanın (2,8086) 1-5 yıllık mesleki tecrübeye sahip hemşirelere ait olduğu görülmektedir.

Duygusal emek alt boyutlarının, demografik değişkenlerden cinsiyet, medeni durum ve kurumdaki pozisyona göre herhangi bir farklılık göstermediği saptanmıştır.

Tablo 6: Duygusal Emek Alt Boyutlarının Mesleki Tecrübe Açısından Karşılaştırılması

	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi (df)	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Yüzeysel Rol Yapma					
Gruplar arası	16,682	4	4,171	3,043	,019
Grup içi	239,856	175	1,371		
Toplam	256,539	179			

Mesleki Tecrübeye İlişkin Faktör Ortalamaları

	Mesleki Tecrübe	N	Ortalama	Standart Sapma
YÜZEYSEL ROL YAPMA	1-5 yıl	81	2,8086	1,15654
	6-10 yıl	35	2,4905	1,24061
	11-15 yıl	29	2,5402	1,19660
	16-20 yıl	17	2,1961	1,24615
	20 yıl ve üzeri	18	1,8426	,95738
	Toplam	180	2,5491	1,19715

4.1. Nitel Verilerin Analizi

Duygusal emek alt boyutlarını değerlendirmek için yapılan mülakatlar kapsamında 4 katılımcı ile yapılan bireysel mülakat verilerinin analizi sonucunda elde edilen kodlar ve temalar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Bireysel mülakatlar, 3 ana tema ve 12 kod çerçevesinde değerlendirilmiştir. Duygusal emek alt

boyutlarında; yüzeysel rol yapma teması altında ‘gülümseme’ kodu %14.30, derinden rol yapma teması altında ‘empati’ kodu %14.30 ve doğal duygular teması altında ‘üzülmek’ kodu %14.30 ile en sık ifade edilen duygular olmuştur. Bireysel mülakatlarda katılımcıların sorulan sorulara verdikleri yanıtlar şu şekildedir; “*Hastalarla ilgilenirken ne tür duygular hissediyorsunuz? Nasıl davranışlar gösteriyorsunuz?*” sorusuna bir katılımcı “*O gün çok mutsuz bile olsam neşeli*

Tablo 7: Bireysel Mülakat Kod ve Temaları

Temalar	Kodlar	% (n=4)
Yüzeysel Rol Yapma	Gülümsemek	14,30
	Mutlu davranmak	4,80
	Sempatik davranmak	4,80
	Sabırlı olmak	4,80
	İyimser olmak	4,80
	İletişim	4,80
Derinden Rol Yapma	Kabullenmek	4,80
	Empati	14,30
Doğal Duygular	Ağlamak	9,50
	Sevinmek	9,50
	Üzülmek	14,30
	Merhamet	9,50

davranmaya çalışırım çünkü kendimi hasta yerine koyduğumda bana asık suratla cevap veren bir hemşirem olsun istemem” şeklinde yanıt vermiştir. Bu yanıtın yüzeysel rol yapma davranışı ile birebir örtüştüğü görülmektedir. Aynı soruya bir başka katılımcının, “Gün içerisinde duygularım değişkenlik gösteriyor. Birbirine çok zıt duygular hissedebiliyorum. Örneğin hem sevinç hem hüznün, hem şefkat hem de nefret diyebilirim. Hastalarımı ilgilenirken empati kurmaya özen gösteriyorum ama her zaman başarılı olamıyorum sanırım. Çünkü sevdiğim bir hastaya daha sempatik ve anlayışlı davranıp bakımına daha çok özen gösterirken, sevmediğim bir hasta olduğunda işimi yapıp yanından ayrılıyorum yani daha sıradan davranıyorum” şeklindeki yanıtı bakım sürecinin hastanın davranışlarından etkilendiğine işaret etmektedir. Bir başka katılımcı ise profesyonellik boyutundan bir yaklaşımla, “Hastalarımı ilgilenirken gayet doğal davranırım. Ama diğer yandan profesyonellik gereği ‘miş gibi yaptığım durumlar’ da olabiliyor” yanıtını vermiştir.

“Hastalarınızla ilgilenirken hissettiğiniz duygularınızı nasıl yönetiyorsunuz? Nasıl kontrol ediyorsunuz?” sorusuna verilen yanıtlar ise şu şekildedir: Duygularını içselleştirmeye çalışan bir katılımcı, “Bu mesleği seçtiysem olumlu davranış göstermem gerek diye düşünüp duygularımı benimsemeye, kabullenmeye çalışıyorum” şeklinde yanıt vermiştir. Başka bir katılımcının, “Biz hemşirelere okullarda hocalarımız tarafından her

zaman profesyonel olmamız gerektiği anlatılır ve ben de gerçekten öyle olması gerektiğine inanıyorum ancak bu her zaman mümkün olamıyor. Gerçekten çok üzüldüğümde, öfkelendiğimde ya da hasta ve yakınları ile ilgili gergin bir durum olduğunda profesyonel davranmak kolay olmuyor. Böyle durumlarda sakinleşmek için kendime telkinde bulunup, hasta ile daha az iletişim kurup işimin gereklerini yerine getiriyorum. Kısacası hastaya kötü davranmıyorum ama bakımı için fazla bir çaba da göstermiyorum” şeklindeki ifadesi hasta bakımında profesyonelliğin sanıldığı kadar kolay olmadığına işaret etmektedir.

Çalışma ortamında doğal duyguları irdeleyen, “Çalışırken yaşadığımız, gerçekten hissettiğiniz duygularını anlatabilir misiniz?” sorusuna ise verilen yanıtlar, “Kısa dönemli hastalardan ziyade uzun süre yatan hastalarla daha derin bir bağ kuruluyor ve böyle hastalar için gerçekten hissettiğimiz duygularımız oluyor. Hastamızın sonuçları olumsuz geldiğinde gerçekten üzüliyoruz hatta ağladığımız zamanlar oluyor. Bunun tam tersi de söz konusu yeni doğmuş bir bebeğin annesi ile kavuşma anına tanıklık etmek çok mutlu etmektedir” şeklinde olmuştur.

Duygusal emek alt boyutlarını değerlendirmek için yapılan mülakatlar kapsamında 4 katılımcı ile yapılan odak grup görüşmesinin analizi sonucunda elde edilen kodlar ve temalar Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Odak Grup Görüşmesi Kod ve Temaları

Temalar	Kodlar	% (n=4)
	Profesyonellik	5,60
	Güler yüzlülük	5,60
	Empati	5,60
Çalışan Özellikleri	İletişim (hitap şekli)	11,20
	Tecrübe	5,60
	Kurumdaki pozisyon	5,60
	Rol yapma	5,60
	Hastanın kültürel özellikleri	5,60
	Hastanın davranışları	5,60
Hasta Özellikleri	Uzun ya da kısa dönemli hasta olması	11,10
	Hastalığın türü	11,10
	Hastanın yaşı	5,60
	Hasta yakınları	5,60
Çevresel Faktörler	Stres (ekip arkadaşları ile iletişim, amirlerin yaklaşımı)	11,10

Duygusal emek eğiliminde etkili olan faktörler ve etkileri değerlendirildiğinde çalışan özellikleri, hasta özellikleri ve çevresel faktörler olmak üzere üç temel tema ortaya çıkmıştır. Hemşirelerin özellikleri temasında, iletişim ön plana çıkarken, hasta özellikleri temasında, hastanın uzun ya da kısa dönem hastanede kalması ve hastalığın türü ön plana çıkmıştır. Çevresel faktörler temasında ise stres (ekip arkadaşları ile iletişim, amirlerin yaklaşımı) duygusal emek eğiliminde en etkili faktör olarak görülmüştür.

Odak grup görüşmesinde, *“Duyguların yönetiminde yönetici hemşire ya da servis hemşiresi olmak arasında herhangi bir fark var mı?”* sorusuna verilen yanıt, *“Servis hemşiresi iken hasta ile daha fazla birebir iletişim kurmak zorundasın ama sorumlu hemşire olduğun zaman hem idari işlerle hem de hastalarla ilgilenmek zorunda olduğun için hastalarla birebir iletişim kurma yoğunluğu azalıyor. Ancak yönetici pozisyonunda olduğunda da senden olan beklentiler daha çok problem çözmen yönünde oluyor ve problemler çözüldükten ki tavır, davranış ve duygularınızda maske takmak durumunda kalabiliyorsunuz çünkü ortamın gerginliğini azaltmanız gerekiyor. Dolayısıyla daha fazla rol yapmak zorunda kalabiliyorsunuz”* şeklindedir.

“Hastalarınıza bakım verirken yaşadığınız duygular sizi nasıl etkiliyor? Nasıl yönetiyorsunuz? Sizce bu durum için neler yapılabilir?” sorusuna ise şu şekilde yanıt verilmiştir: *“Zorunlu olarak gülümsemek insanı daha gergin bir hale getirebiliyor. Evet, bunu belki o sırada anlamıyorsunuz ama mesai bitip hastaneden ayrıldığınızda ya da evinize gittiğinizde çevrenizdeki insanlara tahammül edemediğinizde anlıyorsunuz. Çünkü tüm enerjinizi hastanede tüketip çıkmışsınız. Sosyal hayatınız bu durumdan kesinlikle etkileniyor. Sonuç olarak bir yorgunluk ve bitkinlik oluşturuyor. Bu durum ile baş etmek için elbette bireysel olarak bir şeyler yapılabilir ama iş arkadaşları ve yöneticinin desteğinin çok önemli olduğunu düşünüyoruz”*.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma hemşirelerin duygusal emek eğilimleri ve ilişkili faktörlerin neler olduğunun ortaya konması amacıyla yapılmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda belirlenen araştırma soruları yanıtlanmıştır. Nicel veri analizi ile hemşirelerin duygusal emek eğilimlerinde; yaş, eğitim durumu, mesleki tecrübe ve çalışılan bölümün etkili olduğu, medeni durum ve kurumdaki pozisyonun duygusal

emek eğilimi üzerinde herhangi bir farklılık yaratmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Hemşirelerde duygusal emek eğilimini etkileyen faktörlerin neler olduğunu irdeleyen *Araştırma Sorusu 1*, bireysel ve odak grup görüşmeleri ile yanıtlanmıştır. Bu doğrultuda çalışanların kişilik özellikleri, kurumdaki pozisyon, mesleki deneyim, hastaların bireysel ve kültürel özellikleri, hastalığın özelliği (uzun süreli ya da kısa süreli olması), hastanın hastanede kalış süresi ve iş ortamındaki stres durumlarının duygusal emek eğilimini etkileyen faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu etkenlerle baş edebilmede iş arkadaşlarının ve amirlerin desteğinin önemli olduğu tespit edilmiştir. Bu faktörler arasında ‘iş stresinin’ literatürde üzerinde önemle durulan konulardan bir olduğu görülmektedir. Karimi vd. (2014), hemşirelerde duygusal emek, duygusal zekâ ve iş stresini inceledikleri çalışmalarında duygusal emek düzeyi yüksek olan hemşirelerin refah seviyelerinin düşük, iş streslerinin yüksek olduğu sonucu bulunmuştur. Mastracci ve Hsieh (2016), ise hemşirelerle yaptığı çalışmalarında bireyci kültürlerdeki toplumlardaki hemşirelerin iş kaynaklı iş stresine daha fazla maruz kaldığını ifade etmektedirler. Dolayısıyla stres, duygusal emek sürecinde hem bir neden hem de bir sonuçtur denilebilir. Çünkü çoğu zaman stresli bir ortamda çalışmak durumunda kalan hemşireler, duygularının farkına varmada ve onları yönetmede başarılı olamayabilirler. Bu duruma duygusal emeğin gerektirdiği çaba eklendiğinde sonuç yine stres düzeyinde artma ile kendini gösterebilmektedir.

Bu araştırmanın nitel bulgularından elde edilen verilere göre hemşirelerin duygusal emek eğiliminde etkili olan bir diğer faktör hemşirelerin empati yapabilme becerileri olarak tespit edilmiştir. İnsanın öz farkındalığı ile birlikte kendini bir başka insanın yerine koyarak onun düşünce, duygu ve davranışlarını doğru bir şekilde anlaması olarak tanımlanan empati kavramı, hemşirelerin daha kaliteli hasta bakımı sunmaları bakımından önemli bir unsur olarak görülmektedir (Cheng vd., 2013; Reynolds, Oakes, Haslam, Nolan & Dolnik, 2000; Tunç vd., 2014). Hemşirelerin en temel görevi olan, hasta bakım sürecinde empatinin rolünün önemli olması, hemşirelerin duygusal emek süreci ile ilgili farkındalıklarının artması gerekliliğini beraberinde getirmektedir.

Hemşirelerin duygusal emek eğilimlerinin ne düzeyde olduğunu sorgulayan *Araştırma Sorusu 2*, hemşirelerin duygusal emek düzeylerinin yüksek olduğu şeklinde yanıt bulmuştur. Bu sonuç yapılan diğer çalışmalar ile benzerlik göstermektedir (Adeniji vd., 2015; Cheng vd., 2013; Cottingham vd., 2014; Li vd., 2014; Karimi vd., 2014; Tunç vd.,

2014; Koçak vd., 2014; Yang & Chang, 2008; Yıldırım & Erül, 2013). Bu doğrultuda hemşirelerin hasta ve yakınlarıyla etkileşim halindeyken yaşadıkları duygusal çatışma ve duygu düzenleme süreci (Li vd.,2014), hemşirelerin duygusal emek eğilimlerinin yüksek olması ile sonuçlanmaktadır. Diğer taraftan hemşirelerin icra ettikleri meslek gereği insanlarla birebir iletişim ve etkileşim halinde olma zorunlulukları, araştırma sonuçlarında duygusal emek eğilimlerinin yüksek çıkması ile sonuçlanmaktadır.

Hemşirelerin duygusal emek eğilimlerinin mesleki tecrübeye göre farklılık gösterip göstermediğini irdeleyen *Araştırma Sorusu 3a*; yüzeysel rol yapma davranışının mesleki tecrübeye göre farklılaştığı, mesleğin ilk yıllarında (1-5 yıl) olan hemşirelerin yüzeysel rol yapma puan ortalamalarının diğerlerinden yüksek olduğu saptanmıştır. Yüzeysel rol yapma boyutu aynı zamanda yaş değişkenine göre farklılık göstermektedir. 19-36 yaş grubundaki hemşirelerin yüzeysel rol yapma puan ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumu yaş ve tecrübe değişkenlerinin genel olarak birbiri ile paralel olması ile açıklanabilir. Odak grup görüşmesi sonucunda, çalışan özellikleri kapsamında tecrübenin önemli olduğu görülmektedir.

Hemşirelerin kurumlarındaki pozisyonları değiştikçe hasta ve yakınları ile olan etkileşimleri de farklılaşmaktadır. İdari görevi olan hemşirelerin farklı sorumlulukları olması nedeniyle hasta bakımına daha az katıldıkları ancak problem çözüme becerilerinde beklentilerin arttığı söylenebilir. Bu doğrultuda, hemşirelerin duygusal emek eğilimlerinin kurumdaki pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğini irdeleyen *Araştırma Sorusu 3b*; duygusal emek eğiliminin kurumdaki pozisyona göre herhangi bir farklılık göstermediği şeklinde yanıt bulmuştur. Ancak odak grup görüşme sonucu yönetici hemşirelerden beklenen problem çözüme davranışlarının, yönetici hemşireleri daha fazla rol yapmak zorunda bıraktığı yönünde çıkmıştır. Bu iki sonucun birbiri ile benzeşmemesi; yönetici hemşirelerin takım arkadaşlarını ve hastaları denetleyebilme algılarının yüksek olması, rol yapma eğilimlerini azaltıcı yönde etkilemesi ile açıklanabilir (Golfenshtein & Zahavy, 2015).

Hemşirelerin duygusal emek eğilimlerinin çalıştıkları bölüme göre farklılık gösterip göstermediğini irdeleyen *Araştırma Sorusu 3c*; duygusal emek alt boyutu yüzeysel rol yapmanın, çalışılan bölüme göre farklılık gösterdiği şeklinde yanıt bulmuştur. Yataklı serviste çalışan hemşirelerin puan ortalamalarının en yüksek olduğu buna karşın hasta ve yakınları ile en az iletişim-etkileşimin kurulduğu yoğun bakım ve

ameliyathanelerde çalışan hemşirelerin puan ortalamasının en düşük olduğu tespit edilmiştir. Ancak Tunç vd. (2014), çalışmalarında hemşirelerin çalıştıkları bölüm ile duygusal emek stratejileri arasında anlamlı bir fark olmadığını, yoğun bakım hemşireleri ile yataklı servis hemşirelerinin yüzeysel davranış, duygusal çaba ve derinlemesine davranış düzeylerinin benzer olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Köse vd. (2011), sağlık sektöründe yapmış oldukları araştırmalarında, demografik değişkenlerin (cinsiyet, medeni durum, yaş ve toplam mesleki tecrübe vb.) duygusal emek alt boyutlarında herhangi bir farklılık yaratmadığı sonucu elde etmişlerdir. Yine benzer şekilde Seçer ve Tınar'ın (2004) çalışmalarında demografik özelliklere bağlı olarak duygusal emek boyutlarında farklılık bulunmamıştır. Araştırma sonuçlarımızla benzeşmeyen bu sonuçların, araştırmacıların da belirtmiş oldukları gibi örnekleme kısıtlılığından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Hemşirelerin duygusal emek eğilimlerinin eğitim düzeylerine göre farklılık gösterip göstermediğini irdeleyen *Araştırma Sorusu 3d*; duygusal emek alt boyutlarından derinden rol yapma davranışının eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği şeklinde yanıt bulmuştur. Lise mezunu hemşirelerin derinden rol yapma puan ortalaması en yüksek, yüksek lisans mezunu hemşirelerin ise ortalamalarının en düşük olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu araştırma örnekleminde erkek hemşire sayısının az olacağı öngörüldüğü için duygusal emek eğiliminin cinsiyetler arasında farklı olup olmadığına yönelik bir soru test edilememiştir. Ancak bu konu üzerine yapılan araştırmalarda, duygusal emek eğilimlerinde cinsiyetler arası farklılaşma olduğundan söz edilmektedir (Adeniji vd., 2015; Cottingham vd. (2014); Mastracci & Hsieh, 2016). Adeniji ve arkadaşlarına göre, duygusal emeğin sergilenmesinde cinsiyetin önemli etkisi görülmekte ve erkek hemşireler kadınlara göre daha fazla duygusal emek deneyimlemektedir. Cottingham vd. (2014), erkeklerin kadınlara kıyasla daha iyi bir duygu yönetimi sergileyerek daha az duygusal emek sergilediğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca çalışmaya göre erkeklerin toplumdaki nispeten imtiyazlı cinsiyetlerin in kalkan görevi görerek, kadınlar kadar sık duygusal emek davranışı oluşturmalarına gerek bırakmamaktadır. Yine erkek hemşirelerin daha fazla düzeyde duygusal emek sergilemesi durumunda, duyguları gizlemenin olası olumsuz etkilerinden kadınlara kıyasla daha az etkilendikleri görülmektedir.

Son olarak ise toplanan veriler göstermektedir ki insanlarla birebir ve uzun süreli iletişim halinde olan hemşirelik mesleğinde duygusal emeğin boyutları değişen düzeylerde yaşanmaktadır. Bu

süreçte çalışanın ve hastanın özellikleri kadar çevresel faktörler de rol oynamaktadır. Duygusal emek davranışları bireysel açıdan çalışanda tükenmişlik, performansta ve iş tatmininde azalma, örgütsel açıdan ise iş devir hızında artma ile sonuçlanmaktadır (Cheng vd.,2013; Grandey, 2000). Diğer taraftan hizmet verenin sahte davranışının, hizmet alanların hizmet kalitesi algısı üzerinde olumsuz etkilerinin olması (Cheng vd., 2013), yöneticilerin bazı önlemler almalarını zorunlu kılmaktadır. Çalışmanın bulguları doğrultusunda; iş stresinin azaltılması için çalışanların amirleri tarafından desteklenmesi (daha sık takdir edilmeleri, herhangi bir ihtiyaçlarının olup olmadığının daha sık sorulması vb.), duygusal emek eğiliminin çalışılan bölümlere göre değişkenlik göstermesi nedeniyle bölümler arasında rotasyon yapılması (uygunluklar çerçevesinde yataklı serviste çalışan bir hemşire ile yoğun bakımda çalışan bir hemşirenin yer değiştirmesi) ve bireyin duygusal süreçlerini daha iyi yönetilebilmesi için çalışanın kişilik özelliklerine uygun bir bölümde çalıştırılması ya da çalışanın istemediği bir bölümde zorla çalıştırılmaması gibi önerilerde bulunulabilir.

Bu araştırma hemşirelerde duygusal emek kavramına bütüncül bir bakış açısı kazandırması bakımından önem arz etmektedir. Araştırmada kadın ve erkek örneklem sayısının arasındaki önemli fark nedeniyle cinsiyetler arası bir karşılaştırma yapılamamıştır. Bu durum sonra yapılacak araştırmalarda dikkat edilmesi gereken önemli bir konudur. Bu doğrultuda hemşirelik uygulamalarında duygusal emek sürecini anlamayı hedefleyen bu araştırmanın yazına katkı sunacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Adeniji, O.G., Akanni, A.A. & Ekundayo, O.O. (2015). Gender difference in emotional labour among nurses in Osun State, Nigeria. *Gender & Behaviour*, 13(2), 6789-6794.
- Ashforth, B.E. & Humphrey, R.H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18.
- Basım, N. & Beğenirbaş, M. (2012). Çalışma yaşamında duygusal emek: bir ölçek uyarlama çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 77-90.
- Bayram, N., Aytaç, S. & Dursun, S. (2012). Emotional labor and burnout at work: a study from Turkey. *Social and Behavioral Sciences*, 65, 300-305.
- Brotheridge, C. & Grandey, A. (2002). Emotional labour and burnout: comparing two perspectives of people work. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 17-39.
- Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L. & Leggat S.G. (2013). The role of team climate in the management of emotional labour: implications for nurse retention. *Journal of Advanced Nursing*, 2812-2825.
- Cottingham, M.D., Erickson R.J. & Diefendorff, J.M. (2014). Examining men's status shield and status bonus: how gender frames the emotional labor and job satisfaction of nurses. *Sex Roles*, 72, 377-389.
- Diefendorff, J.M., Croyle, M.H. & Grosserand, R.H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 339-357.
- Grandey, A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 95-110.
- Grandey, A. (2003). When the show must go on: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46, 86-96.
- Golfenshtein, N. & Zahavy, A.D., (2015). An attribution theory perspective on emotional labour in nurse-patient encounters: a nested cross-sectional study in paediatric settings. *Journal of Advanced Nursing*, 71(5), 1123-1134.
- Hochschild, A. R. (2012), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, University of California Press. (Özgün eser 1983 tarihlidir).
- Karimi L., Leggat S.G., Donohue L., Farrell, G. & Couper, G.E. (2014). Emotional rescue: the role of emotional intelligence and emotional labour on well-

- being and job-stress among community nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 70(1), 176-186.
- Koçak, B.T., Türkkan, N.Ü. & Tuna, R. (2014). Hemşirelik öğrencilerinde girişkenlik düzeyi ile duygusal emek davranışı arasındaki ilişki. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(1), 123-129.
- Köse, S., Oral, L. & TÜresin, H. (2011). Duygusal emek davranışlarının işgörenlerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi üzerine sağlık sektöründe bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 12(2), 165-185.
- Larson, E.B. & Xin, Y. (2005). Patient-physician relationship: Clinical empathy as emotional labor in the patient-physician relationship. *The Journal of the American Medical Association*, 293(9), 1100-1106.
- Li, J.H., Goa, P., Shen, X.Y. & Liu, X. (2014). A process model of emotional labor of nursing: Case study of two chinese public hospitals. *International Journal of Public Administration*, 37, 695-707.
- Mastracci, S. & Hsieh, C.H. (2016). Emotional labor and job stress in caring professions: Exploring universalism and particularism in construct and culture. *International Journal of Public Administration*, 39, 1126-1133.
- Meier, K. J., Mastracci, S.H. & Wilson, K. (2006). Gender and emotional labor in public organizations: An empirical examination of the link to performance. *Public Administration Review*, 66(6), 899-909.
- Morris, J.A. & Feldman, D.C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21, 986-1010.
- Oral, L. & Köse, S. (2011). Hekimlerin duygusal emek kullanımı ile iş doyumunu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 463-492.
- Reynolds K., Oakes P., Haslam A., Nolan M. & Dolnik L. (2000). Responses to powerlessness: Stereotyping as an instrument of social conflict. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 4, 275-290.
- Schaubroeck J. & Jones J.R. (2000). Antecedents of workplace emotional labor dimensions and moderators of their effects on physical symptoms. *Journal of Organizational Behaviour*, 21, 163-183.
- Seçer, Ş. & Tınar, M.Y. (2004). İş yerinde tükenmişlik kaynağı olarak duygusal emek: Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırma. 9. Ulusal Ergonomi Kongresi Bildiriler, Denizli.
- Tunç, P., Gitmez, A. & Boothby, M.R.K. (2014). Yoğun bakım ve yataklı servis hemşirelerinde duygusal emek stratejilerinin empatik eğilim açısından incelenmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 15, 45-54.
- Yang, F.H & Chang, C.C. (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurse: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 879-887.
- Yıldırım, M.H. & Erul, E.E. (2013). Duygusal emek davranışının işgörenlerin tükenmişlik düzeylerine etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 89-99.



Araştırma Makalesi

Psikolojik Dayanıklılık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İş Doyumunun Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma[□]

The Mediating Role Of Job Satisfaction In The Relationship Between Resilience And Organizational Citizenship Behavior: A Research In Aviation Sector

Engin Kanbur^{*, a}, Aysun Kanbur^b, Burak Özdemir^c

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Psikolojik dayanıklılık,
Örgütsel vatandaşlık
davranışı, İş doyumunu

Tarihler :
Geliş 16 Haziran 2017
Düzeltilme geliş 18 Temmuz
2017
Kabul 27 Temmuz 2017

ÖZ

Bu çalışmada, çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları ile ilişkisinde iş doyumunun aracılık (tam/kısmi) rolü incelenmiştir. Araştırmanın örneklemini, havacılık sektöründe faaliyetlerini sürdüren bir işletmede görev yapan 263 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmanın verileri anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada; Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği ve İş Doyumu Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi, nedenselliği ölçmek için regresyon analizi ve aracılık rolünü ölçmek için ise hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; psikolojik dayanıklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik dayanıklılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde iş doyumunun kısmi aracılık etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca, psikolojik dayanıklılığın örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından vicdanlılık ve nezaket üzerindeki etkisinde iş doyumunun tam aracılık etkisi, diğerkâmlık, centilmenlik ve sivil erdem üzerindeki etkisinde iş doyumunun kısmi aracılık etkisi olduğu vurgulanmaktadır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Resilience, Organizational
citizenship behavior, Job
satisfaction

Article history:
Received 16 June 2017
Received in revised form 18
July 2017
Accepted 27 July 2017

ABSTRACT

In this study, the mediating role (full/partial) of job satisfaction on the relationship between resilience levels of employees and their organizational citizenship behavior and its dimensions is investigated. Sample of the study consists of 263 employees who are working in an organization that continues its activities in aviation sector. Data of the research were collected by questionnaire technique. Resilience Scale, Organizational Citizenship Behavior Scale and Job Satisfaction Scale were utilized in the research. In the research, correlation analysis was used to measure the relationship between variables, regression analysis was used to measure the causality and hierarchical regression analysis was used to measure the mediating role. According to the findings of the research; there is a positive and significant relationship between resilience and organizational citizenship behavior and job satisfaction. It is found that job satisfaction has a partial mediating role on the relationship between resilience and organizational citizenship behavior. It is also emphasized that job satisfaction has a full mediating role on the effect of resilience on conscientiousness and courtesy as dimensions of organizational citizenship behavior and has a partial mediating role on the effect of resilience on altruism, sportsmanship and civic virtue as dimensions of organizational citizenship behavior.

[□] Bu çalışma, 25- 27 Mayıs 2017 tarihlerinde yapılan 25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

^{*,a} İletişim Kurulacak Yazar, Yrd. Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Kastamonu, Türkiye. ekanbur@kastamonu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6261-9314

^b Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Kastamonu, Türkiye. akanbur@kastamonu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5950-0865

^c Yrd. Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Kastamonu, Türkiye. bozdemir@kastamonu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2710-4112

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasının rekabetçi ortamında, performanslarını arttırabilmek ve ayakta kalabilmek adına örgütlerin yakın ya da uzak çevresine olduğu kadar iç çevresine de odaklanması gerekmektedir. Örgütün iç çevresindeki en önemli unsur ise hiç şüphe yok ki örgütün çalışanlarıdır. Bu noktada çalışanlardan sergilenmesi beklenen ve örgüt tarafından arzulanan en önemli davranışlardan biri örgütsel vatandaşlık davranışı olarak görülmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi olarak örgütün ödül sisteminde tanımlanmamıştır ancak çalışanların gönüllülüğünü esas alan bir olgudur (Markoczy, Vora & Xin, 2009). Örgütsel vatandaşlık davranışından bahsetmek için; diğer çalışanlara ve hatta yeni katılanlara örgüte uyumlarında yardımcı olunan, dışarıda örgütten övgüyle bahsedilen ve zorunlu olmasa bile örgütün faaliyetleri için emek harcanan kısacası ekstra rol davranışının sergilendiği bir ortamdan bahsetmek gerekir (Bowling, Wang & Li, 2012). Böyle bir ortamın sağlanmasında elbette ki çalışanların psikolojik dayanıklılıklarının rolü büyüktür. Psikolojik olarak dayanıklı olan çalışanlar aynı zamanda pozitif psikolojik sermaye sahibi kimselerdir ve psikolojik kapasitelerini geliştirme ve iyileştirme eğilimindedirler. Böylece örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye de oldukça yatkın oldukları belirtilebilir.

Psikolojik olarak dayanıklı olan çalışanların iş doyumları yani çalışma yaşamından aldıkları haz ve mutluluğun daha fazla olacağı beklenmektedir. Psikolojisi pozitif yönde güçlü olan çalışanlar psikolojik dayanıklılıkları sayesinde en zorlu işlerin bile üstesinden gelerek işlerini etkin ve verimli şekilde gerçekleştirebilmektedir (Avey, Reichar, Luthans & Mathre, 2011). Bu durum onların işlerinden duydukları gurur ve iş hazzını beraberinde getirmektedir. Diğer yandan işi ile gurur duyan, iş doyumunu yüksek çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye de daha yatkındır (Williams & Anderson, 1991). İşte bu bilgiler ışığında psikolojik dayanıklılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracı rolünü incelemek çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Psikolojik dayanıklılık örgütsel vatandaşlık davranışını iş doyumunu üzerinden mi etkilemektedir sorusunun cevabı merak uyandırmakta ve çalışmada bu soruya yanıt aranmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Psikolojik Dayanıklılık

Psikolojik dayanıklılık, pozitif psikolojik sermayenin bir bileşeni olarak Luthans (2002) tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Pozitif psikolojik sermaye, bireyin verimliliği sağlaması amacıyla sosyal, ekonomik ve beşeri sermayeleri örgüte başarılı bir şekilde taşıyabilme yeteneği olarak tanımlanabilir (Erkutlu, 2015). Pozitif psikolojik sermaye kim olduğumuz ve pozitif gelişimle gelecekte ne olabileceğimiz üzerine odaklanır (Luthans, Luthans & Luthans, 2004). Pozitif psikolojik sermaye ve dolayısıyla psikolojik dayanıklılık pozitif örgütsel davranış türlerinden biridir. Pozitif örgütsel davranış, pozitif yönlü insan kaynaklarının gücü ve psikolojik kapasitelerinin ölçülmesi, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi için yapılan çalışma ve uygulamalar olarak tanımlanabilir (Luthans, 2002; Hodges & Clifton, 2004; Luthans, Youssef & Avolio, 2007; Carvajal, Jimenez, Hermosilla, Bejarano & Vergel, 2010) ve temeli pozitif psikoloji kavramına dayanmaktadır (Donaldson ve Ko, 2010). Pozitif psikoloji ise, birey, grup ve örgüt etkileşimine ve gelişimine katkı sağlayan süreç ve şartların incelenmesi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi olarak belirtilebilir (Seligman, 2002; Linley, Joseph, Harrington & Wood, 2006).

Psikolojik dayanıklılık, bireyin birçok olumsuz olay karşısında (engellemeler, çatışma, belirsizlikler vb.) kendini toparlama gücü, sorumluluk alarak onlarla mücadele etme ve bu mücadelede başarılı olma yeteneği olarak açıklanabilir (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006; Avey vd., 2011; Çetin & Basım, 2012; Bitmiş, Sökmen & Turgut, 2013). Psikolojik dayanıklılık, stres kaynaklı olumsuzlukları azaltan ve uyumluluğu destekleyen kişisel bir özellik olarak görülmekte ve bazı kişilerin genetik özelliklerinden dolayı kuvvetli ve dirençli olarak doğduklarını öne sürmektedir. Ancak, alan yazındaki bazı araştırmalar, psikolojik dayanıklılığın sonradan öğrenilebilen bir kişilik özelliği olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Psikolojik dayanıklılık, bireyin yüz yüze kaldığı gerçekler karşısında (tehditler, baskılar vb.) algılama sonucu fark edilen, öğrenilen ve gelişime açık bir süreç içeren kavram olarak tanımlanabilir (Beardslee & Podorefsky, 1998; Basım & Çetin, 2011).

Yazında psikolojik sermaye ve boyutlarından biri olan psikolojik dayanıklılıkla ilgili yapılan birçok araştırma ile pozitif ve negatif örgütsel davranış türleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Psikolojik dayanıklılığın iş doyumunu, bağlılık, mutluluk, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan performansı,

güven, otantik liderlik, dönüşümcü liderlik, yaratıcılık ile pozitif bir ilişkisinin olduğu (Jensen ve Luthans, 2006; Walumbwa, Luthans, Avey & Oke, 2009; Gooty, Gavin, Johnson, Frazier & Snow, 2009; Avey, Luthans & Youssef, 2010; Clapp-Smith, Vogelgesang & Avey, 2009; Peterson, Luthans, Avolio, Walumbwa & Zang, 2011; Avey vd., 2011; Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2011), sessizlik, işten ayrılma niyeti, iş stresi, tükenmişlik, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması ile negatif bir ilişkisinin (Avey vd., 2011; Wang, Liu, Wang & Wang, 2012; Peng vd., 2013; Turgut, Bitmiş & Sökmen, 2013) olduğu görülmektedir.

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlama ve sürdürülebilirlik yolunda attıkları adımlar, örgütlerin çalışanlarının üzerlerine düşen görevlerden daha fazlasını yerine getirmelerini, diğer bir ifadeyle geleneksel görev performanslarının ötesinde davranmalarını gerekli kılmakta ve çalışanların gönüllü olarak sergiledikleri davranışlar önem kazanmaktadır (Bozkurt, 2011; Rafferty ve Restubog, 2011). Örgütlerde bu doğrultuda sergilenen davranışlar genel olarak “örgütsel vatandaşlık davranışı” ile açıklanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ilk defa 1983 yılında Bateman ve Organ tarafından ortaya konulmuştur (Gürbüz, 2010; Şeşen, 2010; Lambert, 2010). Bateman ve Organ’ın kavramsallaştırdığı örgütsel vatandaşlık davranışı; Barnard’ın 1928 yılındaki “işbirliği için gönüllülük” biçimindeki imalı söylemine (Markoczy vd., 2009), Katz’ın (1964) çalışanların belirlenmiş rolleri ardındaki işbirlikçi davranışların örgütsel faaliyetlerin yürütülmesindeki önemini vurgulayan açıklamasına (Finkelstein, 2011), Katz ve Kahn’ın (1966) kavramsallaştırdıkları “Extra Rol Davranışı (Supra Role)”na (aktaran Demirel, Seçkin & Özçınar, 2011) ve Dennis Organ (1977) tarafından öne sürülen “doyum performansı artırır” konusundaki teoriye (Yücel & Samancı, 2009) dayanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı doğrudan, açıkça ve biçimsel olarak örgüt tarafından ödüllendirilmeyen ekstra rol davranışıdır (Chiu, Tsai & Ching, 2006; Gürbüz, 2006; Fox, Spector, Goh, Bruursema & Kessler, 2012). Ekstra rol davranışının yanı sıra bağlamsal performans (Lee, Iijima & Reade, 2011) olarak da adlandırılmaktadır. Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını örgütün resmi ödül sisteminde açık ve net bir şekilde belirtilmeyen, fakat bütüncül bir biçimde örgütün faaliyetlerini daha etkili ve verimli yürütmesini sağlayan, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlar olarak tanımlamaktadır (Paille, 2009; Baş & Şentürk,

2011; Alessandri, Vecchione & Tisak, 2012; Roberge, Xu & Rousseau, 2012). İş arkadaşlarına yardımcı olmaya gönüllülük, yeni üyelerin örgüte uyumuna yardımcı olma, örgüt ile ilgili dışarıdakilere olumlu yönde konuşma ve örgüt kimliğine yardımcı olacak zorunlu olmayan faaliyetlere katılma gibi örnekler bu açıklamaya uygun özel davranışlardır (Bowling vd., 2012).

Örgütsel vatandaşlık davranışı yazını incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları ile ilgili çok farklı araştırmaların yapıldığı, ancak bu araştırmalarda boyutlar hakkında tam bir fikir birliğinin olmadığı görülmektedir (Buluç, 2008). Ancak yazında en çok tercih edilen ve kullanılan sınıflandırma Organ’ın açıkladığı ve diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ile sivil erdem olarak sıraladığı beş temel boyut ön plana çıkmaktadır (Hemdi & Nasurdin, 2007; Keleş & Pelit, 2009; Sökmen & Boylu, 2011; Yücel & Demirel, 2012; Rurkkhum & Bartlett, 2012). Diğerkâmlık, çalışanın örgütte yürütülen işler ile ilgili bir sorun ve/veya görev ortaya çıktığında diğer çalışanlara yardımcı olmayı amaçlayan gönüllülük esaslı davranışları ifade etmektedir. Vicdanlılık, çalışanların iş ile ilgili kendilerinden istenen temel rol davranışının üzerinde bir rol davranışı sergilemeleri üzerinde durmaktadır. Nezaket, örgütte faaliyetlerin yürütülmesi için yapılan işbölümünden dolayı etkileşim halindeki çalışanların olumlu iletişim kurmalarını ifade etmektedir. Centilmenlik, örgütte çalışanlar arasında gerginlik ve çatışma oluşturabilecek olumsuz durumlardan uzak durulmasını belirtmektedir. Sivil erdem, esas olarak örgütte yürütülen faaliyetlere aktif ve gönüllü olarak katılım üzerinde durmaktadır (Organ, 1997; İrmış & Gök, 2008; Can & Özer, 2011).

2.3. İş Doyumu

İş doyumunu, bireyin genel anlamda çalışma hayatından duyduğu haz ve mutluluk olarak tanımlanabilir. Landy’e göre iş doyumunu, iş ile ilgili bireyin değerlendirmeleri sonucu oluşan duygusal durum veya reaksiyon şeklinde belirtilebilir (Keser, 2006; Şahin, 2011). İş doyumunu, bireylerin yaptıkları işe, çalıştıkları iş yerlerine veya birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarına yönelik duygu, düşünce ve davranışlarının bir çıktısı olarak içsel değerlendirmelerini ve işlerine yönelik genel tutumlarını ifade etmektedir (Yıldırım, 2007). Ayrıca iş doyumunu, kişinin yaptığı işe gösterdiği saygı neticesinde oluşan pozitif tutumlarını içermektedir. Değişen bir yapısı olan iş doyumunun, örgüt içinde bir defa sağlanması devamlı aynı düzeyde kalacağı veya değişmeyeceği anlamına gelmez (Şeker & Zırhloğlu, 2009; Sparks, Corcoran, Nabors & Hovanitz, 2005). İş

doyumunu; kariyer fırsatlarının varlığı, bireylerarası ilişkiler, ekonomik getiriler, çalışma ve ergonomik şartlar etkilemektedir. Bu kapsamda bireyin iş doyumunun gerek dışsal gerekse de içsel bazı unsurlardan etkilendiği söylenebilir (Kılıç, Efeoğlu, Mimaroglu & Özgen, 2008).

İş doyumunu, bireylerin görev ve sorumluluklarında başarıyı elde edebilmesi ve sürdürebilmesi, mutlu olabilmesi, pozitif örgütsel davranışlarda bulunabilmesi, negatif örgütsel davranışlardan kaçınabilmesi, daha üretken, verimli ve performanslı olabilmesi için gerekli olan motivasyon araçlarından biridir (Sünter, Canbaz, Dabak, Öz & Pekşen, 2006). İş doyumunun dayandığı temelleri açıklamak için ortaya konan kuramların birçoğu iş doyumunun motivasyon ile yakın ilişkisinin olduğunu söylemektedir. Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi", Adams'ın "Eşitlik Kuramı", Vroom'un "Beklenti Kuramı", Salancik ve Pfeffer'in "Kişilerarası Karşılaştırma Kuramı", Blau'nun "Sosyal Mübadele Kuramı", Herzberg'in "Çift Hijyen Kuramı", Eisenberger'in "Örgütsel Destek Kuramı" gibi birçok kuramın temeli, bireyin güdülenmesi ve neticesinde yaptığı işten haz alması ve/veya doyum sağlamasıdır (Eğinli, 2009).

Yazında iş doyumunu ile diğer pozitif ve negatif örgütsel davranış türleri arasında birçok araştırma gerçekleştirilmiştir. İş doyumunun; iş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışan tutumları ve temel benlik değerlendirmesi (Iaffaldano, Michelle & Muchinsky, 1985; Williams ve Anderson, 1991; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Saari ve Judge, 2004; Gürbüz, Erkuş & Sığırı, 2010) ile pozitif yönlü, tükenmişlik, işten ayrılma niyeti, iş aile çatışması ve stres (Jayaratne ve Wayne, 1984; Tett ve Meyer, 1993; Naima, 1998; Bruck, Allen & Spector, 2002) ile negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu görülmektedir.

2.4. Psikolojik Dayanıklılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Doyumu İlişkisi

Psikolojik dayanıklılık, çalışanların örgüt içerisinde karşılaştıkları ve performanslarını olumsuz etkileyebilecekleri birçok olayın farkında olması ve bunlar ile mücadele edebilecek yetenek ve bilgiye sahip olmasıdır. Bu bağlamda, psikolojik dayanıklılık seviyeleri yüksek olan bireylerin ekstra rol davranışı olan örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde oldukları yazında gerçekleştirilen bazı araştırmalarla da desteklenmektedir (Lifeng, 2007; Avey vd., 2010; Avey vd., 2011; Budak, 2015).

Hipotez 1: Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyleri örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif etkiler.

Psikolojik dayanıklılık ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Özer, Topaloğlu & Özmen, 2013; Hungins, 2016). Belirsizlikler, çatışmalar, engellemeler, başarısızlıklar karşısında üstlenilen sorumluluk, sahip olunan bilgi, yetenek ve pozitif psikoloji olarak da tanımlanan psikolojik dayanıklılığın iş doyumunu ile yakın bir ilişkisinin olduğu belirtilebilir. Psikolojik dayanıklılık seviyesi yüksek olan çalışanların işten sağlayacağı doyumunda yüksek olacağı söylenmektedir (Çetin & Basım, 2011).

Hipotez 2: Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyleri iş doyumlarını pozitif etkiler.

Sosyal Mübadele Kuramı, Karşılıklılık Normu, Örgütsel Destek Kuramı gibi kuramların gereği; bireylerin işlerinden sağlayacağı doyum düzeyleri ne kadar yüksek olursa, onların örgütlerine daha bağlı olacağı ve örgütsel vatandaşlık davranışları gösterecekleri yazında vurgulanmaktadır (Williams ve Anderson, 1991).

Hipotez 3: Çalışanların iş doyumunu örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif etkiler.

Martin Seligman (2002) tarafından ortaya atılan pozitif psikoloji, psikoloji biliminin bireylerin normal olmayan, negatif yönleri üzerine odaklandığını ancak bireyin güçlü ve pozitif yönlerinin de olduğunu ve bunun iyi anlaşılıp, yönetilmesi ve geliştirilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda pozitif psikoloji, bireyin mutlu, huzurlu, başarılı, güçlü ve iyi olabileceğine dair yönlerini göstermekte önemli bir role sahiptir (Keleş, 2011; Linley vd., 2006). Bireylerin pozitif psikoloji bakiş açısıyla sahip oldukları yüksek psikolojik dayanıklılık düzeyleri onların işe ilişkin tüm zorlukların üstesinden gelebilmelerini sağlayacak ve işten sağladıkları doyumunu yükseltecektir. Dolayısıyla işten sağladığı doyumunu yüksek olan bireyin biçimsel olmayan ve gönüllülük temeline dayalı örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceği belirtilebilir. Böylece psikolojik dayanıklılık düzeyleri yüksek olan bireylerin de ekstra rol davranışı olan örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini sağlayacaktır (Murphy, Athanasou & King, 2002; Foote ve Tang, 2008; Yılmaz, 2012). Ayrıca, yazında daha önce değişkenler arasındaki aracılık etkinin incelendiği bir çalışmaya rastlanılmaması bu konudaki bulguların önemini arttırmaktadır.

Hipotez 4: Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracılık rolü vardır.

Hipotez 4a: Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının “diğerkâmlık” boyutu üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracılık rolü vardır.

Hipotez 4b: Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının “vicdanlılık” boyutu üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracılık rolü vardır.

Hipotez 4c: Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının “nezaket” boyutu üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracılık rolü vardır.

Hipotez 4d: Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının “centilmenlik” boyutu üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracılık rolü vardır.

Hipotez 4e: Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının “sivil erdem” boyutu üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracılık rolü vardır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın temel amacı; çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları ve boyutları üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracılık (tam/kısmi) rolünün irdelenmesidir. Çalışanların iş doyumunu etkileyen birçok farklı unsur bulunmaktadır. Bunlardan birisi de çalışanların sahip olduğu psikolojik dayanıklılık düzeyi olarak ifade edilmektedir (Çetin & Basım, 2011; Erkuş & Fındıklı, 2013). Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin yüksek olması belirsizlikler, engellemeler, çatışmalar, tehditler, baskılar gibi olumsuzluklar ile mücadele edebilmesi ve başarılı olabilmesini sağlayacaktır. Bu durum çalışanların işten sağladığı doyumunu yükseltecektir. İş doyumunu yüksek olan çalışanın örgüte olan bağlılığı artacak ve dolayısıyla ekstra rol davranışı olan örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir. Örgütlerin rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında ve amaçlarına ulaşmasında çalışanların sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışı çok önemlidir. Çalışanların örgütsel başarının sağlanmasında ödül beklemeksizin kendi görev tanımları dışında

sergileyecekleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanan davranışların etkisi oldukça yüksektir.

3.2. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Kısıtları

Araştırma evrenini, havacılık sektöründe faaliyetlerini sürdüren bir işletmedeki 350 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sürecinde 300 anket formu işletmeye gönderilmiş ve %87,6 yanıtlanma oranıyla 263 anketin geri dönüşümü sağlanmış olup, araştırma evrenini temsil edecek niteliktedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu & Yıldırım, 2004: 125). Araştırmanın kısıtları; araştırmanın havacılık sektöründe faaliyetlerini sürdüren bir işletmedeki çalışanlarla yapılması, veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılması ve kullanılan ölçeklerle sınırlandırılması olarak değerlendirilebilir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Ölçekleri

Araştırma verilerinin güvenilir bir şekilde toplanabilmesi ve araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada katılımcıların psikolojik dayanıklılık düzeylerini belirlemek amacıyla, Luthans, Avolio, Avey ve Norman (2007) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Basım (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Psikolojik Sermaye Ölçeği” boyutlarından biri olan geçerliliği ve güvenilirliği ($\alpha=68$) kanıtlanmış “*Psikolojik Dayanıklılık Alt Boyut Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçek, altı soru ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte, “Eğer zorunda kalırsam, işimde kendi başıma yeterim” ve “İşimdeki zorlukları genellikle bir şekilde hallederim” gibi sorular yer almaktadır.

Katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışlarını belirlemek için, Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shiaw (1999) çalışmalarından yararlanılarak Basım ve Şeşen (2006) tarafından hazırlanan ($\alpha=89$) ve Türkçeye uyarlanan, Sökmen ve Boylu (2011) ($\alpha=.91$) ve Çetin, Korkmaz ve Çakmakçı (2012) ($\alpha=.92$) tarafından çalışmalarında kullanılan, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış “*Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği*” kullanılmıştır. Ölçek; diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem olmak üzere beş boyuttan ve 19 sorudan oluşmakta ve “İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırıyorum” ve “Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam” gibi sorular yer almaktadır.

Katılımcıların iş doyum düzeylerini ölçmek amacıyla, Brayfield ve Rothe (1951) tarafından

Tablo 1. Faktör ve Güvenilirlik Analizi

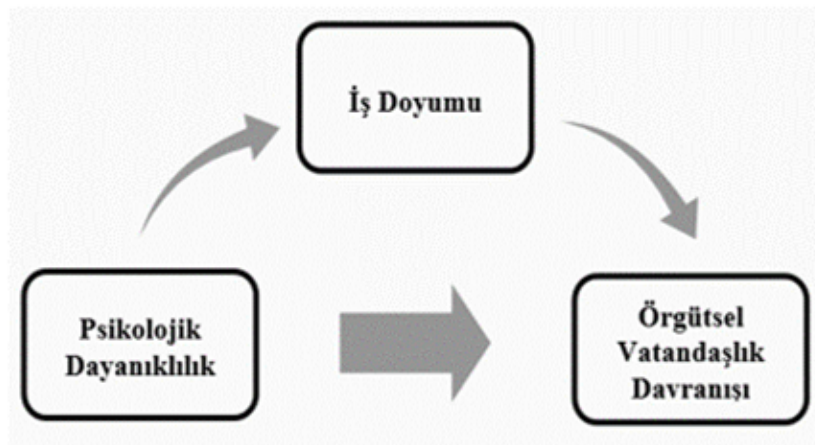
Ölçekler	Faktörler	Madde Sayısı	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alpha (α)
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Örgütsel Vatandaşlık Dav.	19	,547 - ,850	65,264	.84,9
	• <i>Diğerkâmlık</i>	5	,547 - ,752	13,454	.76.7
	• <i>Vicdanlılık</i>	3	,805 - ,850	11,500	.80.6
	• <i>Nezakət</i>	3	,791 - ,844	13,755	.83.9
	• <i>Centilmenlik</i>	4	,717 - ,824	13,127	.79.1
	• <i>Sivil Erdem</i>	4	,677 - ,788	13,429	.78.3
<i>KMO: ,827; Barlett: 1982,456; df=171; p=,000</i>					
Psikolojik Dayanıklılık	Psikolojik Dayanıklılık	6	,496 - ,846	55,268	.81,7
	<i>KMO: ,842; Barlett: 613,519; df=15; p=,000</i>				
İş Doyumu	İş Doyumu	5	,652 - ,821	57,790	.81,6
	<i>KMO: ,844; Barlett: 408,310; df=10; p=,000</i>				

geliştirilen ve Bilgin (1995) tarafından Türkçeye uyarlanan ve Keser (2006) ($\alpha=76,2$) tarafından çalışmada yararlanılan, geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış “İş Doyumu Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, beş soru ve tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte, “Mutluluğu, en çok işimdeyken buluyorum” ve “İşyerinde zaman geçmek bilmiyor” gibi sorular yer almaktadır.

Ölçeklerin puanlaması, 5’li likert ölçeğine uygundur (1=kesinlikle katılmıyorum; 5=kesinlikle katılıyorum).

3.4. Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılacak ölçeklerin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi ile



Şekil 1. Araştırma Modeli

güvenilirlik analizi (Cronbach Alfa) gerçekleştirilmiş ve bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

Faktör analizi bulguları sonucunda ortaya çıkan faktör yapısı kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de gösterilmektedir.

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi, değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisini ortaya koymak için regresyon analizi ve aracılık etkisinin olup olmadığını test etmek için ise hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır.

4.1. Korelasyon Analizi

Çalışmada, değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır (Tablo 2).

Tablo 2'de yer alan, psikolojik dayanıklılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları ile iş doyumunu değişkenleri arasındaki korelasyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; psikolojik dayanıklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ($r=,423$; $p<,01$) ve alt boyutlarından diğerkâmlık ($r=,292$; $p<,01$), vicdanlılık ($r=,172$; $p<,01$), nezaket ($r=,258$; $p<,01$), centilmenlik ($r=,261$; $p<,01$), sivil erdem ($r=,407$; $p<,01$) ve iş doyumunu ($r=,375$; $p<,01$) arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

4.2. Regresyon Analizi

Araştırmada, değişkenler arasındaki nedenselliği ölçmek için yapılan regresyon analizi Tablo 3'te, aracılık rolünü tespit etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi ise Tablo 4 ve 5'te sunulmaktadır. Ayrıca, Durbin-Watson istatistiği değeri ile atık değerler arasındaki otokorelasyonun varlığı kontrol edilmiştir.

Tablo 3'te yer alan regresyon analizi bulguları değerlendirildiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin %17,9'unun psikolojik dayanıklılık değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,179$) ve 56,975 F değeri ile %99 güven aralığında ($p<,01$) anlamlı olduğu görülmektedir. Bulgulara göre; çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif etkilediği (H1) kabul edilmektedir ($\beta=,423$, $p=,000$). İş doyumunu değişkeninin %14,1'inin psikolojik dayanıklılık değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,141$) ve 42,685 F değeri ile %99 güven aralığında ($p<,01$) anlamlı olduğu görülmektedir. Bulgular ışığında; çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin iş doyumlarını pozitif olarak etkilediği (H2) kabul edilmektedir ($\beta=,375$, $p=,000$). Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin %42,8'inin iş doyumunu değişkeni tarafından açıklandığı ($R^2=,428$) ve 195,246 F değeri ile %99 güven aralığında ($p<,01$) anlamlı olduğu görülmektedir. Bulgular ışığında, çalışanların iş doyumununun örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif olarak etkilediği (H3) kabul edilmektedir ($\beta=,654$, $p=,000$). Tüm analizlerde atık değerler arasında otokorelasyon olmadığı ($DW=1,5 - 2,5$ arası) söylenebilir.

Tablo 2. Korelasyon Analizi ve Bulguları

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Psikolojik Dayanıklılık	3,916	,6344	1							
2 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	4,165	,4221	,423*	1						
3 Diğerkâmlık	4,348	,5695	,292*	,645*	1					
4 Vicdanlılık	3,998	,7890	,172*	,577*	,112	1				
5 Nezaket	4,636	,5639	,258*	,654*	,442*	,282*	1			
6 Centilmenlik	3,831	,6962	,261*	,707*	,220*	,292*	,283*	1		
7 Sivil Erdem	4,042	,6109	,407*	,719*	,287*	,267*	,344*	,447*	1	
8 İş Doyumu	4,275	,5566	,375*	,654*	,516*	,386*	,555*	,338*	,402*	1

* $p<,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 3. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Regresyon Analizleri ve Bulguları

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı						
Bağımsız değişken	R²	F	B	t	p	DW
Psikolojik Dayanıklılık	17,9	56,975	,423	7,548	,000*	1,873
İş Doymu	42,8	195,246	,654	13,973	,000*	1,966

Bağımlı Değişken: İş Doymu						
Bağımsız değişken	R²	F	β	t	p	DW
Psikolojik Dayanıklılık	14,1	42,685	,375	6,533	,000*	1,812

*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

4.3. Hiyerarşik Regresyon Analizi

Araştırmada, “çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracılık rolü vardır” temel hipotezini (H4) ve alt boyutlara (H4a, H4b, H4c, H4d ve H4e) ait hipotezleri test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır.

Yapılan analiz ve bulguları Tablo 4 ve 5’te ayrıntılı olarak sunulmaktadır. Psikolojik dayanıklılık değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni üzerindeki etkisinde iş doymu değişkeninin aracılık rolünü test etmek için hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu analize göre (Baron & Kenny, 1986; Turunç & Çelik, 2010; Akkoç, Çalışkan & Turunç, 2012);

Tablo 4. Değişkenler Arasındaki Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Model 1							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken		R²	F	β	t	P
Psikolojik Dayanıklılık	Örgütsel Davranışı	Vatandaşlık	17,9	56,975	,423	7,548	,000*

Model 2							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken		R²	F	β	t	P
Psikolojik Dayanıklılık	İş Doymu		14,1	42,685	,375	6,533	,000*

Model 3							
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken		R²	F	β	t	P
Psikolojik Dayanıklılık	Örgütsel Davranışı	Vatandaşlık	46,5	112,910	,207	4,233	,000*
İş doymu					,577	11,780	,000*

*p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.
Sobel Z = 5.748, p = 0.00

Tablo 5. Değişkenler (Alt Boyutlar) Arasındaki Aracılık Rolünü İncelemeye Yönelik Hiyerarşik Regresyon Analizi ve Bulguları

Bağımsız Değişken	/Aracı	Bağımlı Değişken	R ²	F	β	t	p	Sobel Testi
Psikolojik Dayamlılık		İş Doymu	14,1	42,685	,375	6,533	,000*	
Model 1								
Psikolojik Dayamlılık			8,5	24,292	,292	4,929	,000*	
Psikolojik Dayamlılık		Diğerkâmlık	27,7	49,923	,114	2,013	,045**	Z=5.167 P=0,00
İş Doymu					,473	8,319	,000*	
Model 2								
Psikolojik Dayamlılık			3,0	7,956	,172	2,821	,005*	
Psikolojik Dayamlılık		Vicdanlılık	15,0	22,955	,032	,513	,609	Z=4.475 P=0,00
İş Doymu					,374	6,071	,000*	
Model 3								
Psikolojik Dayamlılık			6,6	18,576	,258	4,310	,000*	
Psikolojik Dayamlılık		Nezakət	31,1	58,724	,058	1,039	,300	Z=5.438 P=0,00
İş Doymu					,534	9,611	,000*	
Model 4								
Psikolojik Dayamlılık			6,8	19,035	,261	4,363	,000*	
Psikolojik Dayamlılık		Centilmenlik	13,5	20,313	,156	2,506	,013**	Z=3.371 P=0,00
İş Doymu					,280	4,494	,000*	
Model 5								
Psikolojik Dayamlılık			16,6	51,867	,407	7,202	,000*	
Psikolojik Dayamlılık		Sivil Erdem	23,8	40,650	,298	5,109	,000*	Z=3.973 P=0,00
İş Doymu					,290	4,972	,000*	

*p<0.01; **p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

1. Bağımsız değişkenin (psikolojik dayanıklılık) bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması,
2. Bağımsız değişkenin (psikolojik dayanıklılık) aracı değişken (iş doymu) üzerinde anlamlı bir etkisinin olması,
3. Aracı değişken (iş doymu) analize katıldığında, bağımlı değişken (örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları) ile bağımsız değişken (psikolojik dayanıklılık) arasında daha önce anlamlı olan ilişkinin, anlamlılık seviyesinin tamamen ortadan kalkması (tam aracılık - full mediation) ya

da önceki seviyeye kıyasla azalması (kısmi aracılık - partial mediation) gerekmektedir. Ayrıca, aracılık etkisinin (beta değerindeki azalma miktarının) anlamlı olup olmadığı sobel testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 4'te yer alan bulgular incelendiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin %46.5'inin psikolojik dayanıklılık ve iş doymu değişkenleri tarafından açıklandığı (R²=,465) ve %99 güven aralığında anlamlı (F=112,910, p=,000) olduğu söylenebilir. Ayrıca, psikolojik dayanıklılık regresyon katsayısı Beta'nın değeri (β=,423), modele iş doymu aracı değişkeninin katılması ile (β=,207) azalmıştır, ancak tamamen ortadan kalkmamıştır (p=,000). Bu bulgular ışığında,

“çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisinde iş doyumunun aracılık rolü vardır” hipotezi (H₄) “kısmi aracılık etkisi vardır” olarak kabul edilmektedir.

Tablo 5 ile Model 1’deki bulgular incelendiğinde; diğerkâmlık değişkeninin %27,7’sinin psikolojik dayanıklılık ve iş doyumunu değişkenleri tarafından açıklandığı (R²=,277) ve %99 güven aralığında anlamlı (F=112,910, p=,000) olduğu söylenebilir. Ayrıca, psikolojik dayanıklılık regresyon katsayısı Beta’nın değeri (β=,292), modele iş doyumunu aracı değişkeninin katılması ile (β=,114) azalmıştır, ancak tamamen ortadan kalkmamıştır (p=,045). Bu bulgular ışığında, hipotez (H_{4a}) “kısmi aracılık etkisi vardır” olarak kabul edilmektedir. Model 2’deki bulgular incelendiğinde; vicdanlılık değişkeninin %15’inin psikolojik dayanıklılık ve iş doyumunu değişkenleri tarafından açıklandığı (R²=,150) ve %99 güven aralığında anlamlı (F=22,955, p=,000) olduğu söylenebilir. Ayrıca, psikolojik dayanıklılık regresyon katsayısı Beta’nın değeri (β=,172), modele iş doyumunu aracı değişkeninin katılması ile (β=,032) azalmıştır ve tamamen ortadan kalkmıştır (p=,609). Bu bulgular ışığında, hipotez (H_{4b}) “tam aracılık etkisi vardır” olarak kabul edilmektedir. Model 3’teki bulgular incelendiğinde; nezaket değişkeninin %31,1’inin psikolojik dayanıklılık ve iş doyumunu değişkenleri tarafından açıklandığı (R²=,311) ve %99 güven aralığında anlamlı (F=58,724, p=,000) olduğu söylenebilir. Ayrıca, psikolojik dayanıklılık regresyon katsayısı Beta’nın değeri (β=,258), modele iş doyumunu aracı değişkeninin katılması ile (β=,058) azalmıştır ve tamamen ortadan kalkmıştır (p=,300). Bu bulgular ışığında, hipotez (H_{4c}) “tam aracılık etkisi vardır” olarak kabul edilmektedir. Model 4’teki bulgular incelendiğinde; centilmenlik değişkeninin %13,5’inin psikolojik dayanıklılık ve iş doyumunu değişkenleri tarafından açıklandığı (R²=,135) ve %99 güven aralığında anlamlı (F=20,313, p=,000) olduğu söylenebilir. Ayrıca, psikolojik dayanıklılık regresyon katsayısı Beta’nın değeri (β=,261), modele iş doyumunu aracı değişkeninin katılması ile (β=,156) azalmıştır, ancak tamamen ortadan kalkmamıştır (p=,013). Bu bulgular ışığında, hipotez (H_{4d}) “kısmi aracılık etkisi vardır” olarak kabul edilmektedir. Model 5’teki bulgular incelendiğinde; sivil erdem değişkeninin %23,8’inin psikolojik dayanıklılık ve iş doyumunu değişkenleri tarafından açıklandığı söylenebilir. Ayrıca, psikolojik dayanıklılık regresyon katsayısı Beta’nın değeri (β=,407), modele iş doyumunu aracı değişkeninin katılması ile (β=,298) azalmıştır, ancak tamamen ortadan kalkmamıştır (p=,000). Bu bulgular ışığında, hipotez (H_{4e}) “kısmi aracılık etkisi vardır” olarak kabul edilmektedir.

5. TARTIŞMA

Örgütler, güçlü yönlerini bilen ve bu yönlerini gelecekte daha iyi nasıl geliştirebileceklerini araştıran, psikolojik dayanıklılıkları yüksek olan çalışanlara ihtiyaç duyabilir. Ayrıca, işinden ve iş ortamından memnuniyeti yüksek çalışanlar, gönüllülük esasına dayalı ekstra rol davranışı olan örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilirler.

Araştırmanın bulguları kapsamında; çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu arasında ve iş doyumunu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir etkinin olduğu regresyon analizleriyle test edilmiştir. Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Psikolojik dayanıklılık düzeyleri yüksek olan bireylerin işten sağladığı doyumun da yükseleceği söylenebilir. Böylece iş doyumunu yüksek olan birey örgüte karşı daha olumlu ve daha yapıcı faaliyetlerde bulunabilir ve örgütü için tanımlanan biçimsel iş formu dışında faaliyetlerde bulunabilir. Alanyazında psikolojik dayanıklılık ile iş doyumunu arasında yapılan bazı çalışmaların da aynı yönlü ilişkiyi desteklediği görülmektedir (Çetin & Basım, 2011; Larrabee vd., 2010; Hansen, Buitendach & Kanengoni, 2015). Yine aynı şekilde psikolojik dayanıklılık düzeyleri yüksek olan çalışanların kendisine tanımlanan resmi işleri yapmanın ötesinde rol ötesi davranışı olan gönüllülük esaslı örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri de vurgulanabilir. Alanyazında psikolojik dayanıklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında yapılan bazı çalışmalarda da aynı yönlü ilişkiyi desteklenmiştir (Avey, Wernsing & Luthans, 2008; Budak, 2015). Diğer yandan; Eşitlik, Bekleyiş ve İhtiyaç temelli kuramlara göre, iş doyumunu yüksek olan bireyin iş motivasyonu ve iş performansının da yüksek olabileceği ve bunun rol ötesi davranış olan örgütsel vatandaşlık davranışını yükselteceği ifade edilebilir. Yine yazında yapılan çalışmalar bu sonucu desteklemektedir (Kasemsap, 2013; Yılmaz, 2012; Chang, Chen & Yl, 2008).

Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarına etkisinde iş doyumlarının aracılık rolünü test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon kullanılmıştır. Bulgulara göre; iş doyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarından diğerkâmlık, centilmenlik ve sivil erdem üzerinde kısmi aracılık etkisi olduğu, vicdanlılık ve nezaket boyutları üzerinde ise tam aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Araştırmanın temel amacı ve bu doğrultuda oluşturulan hipotezi olan “çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel

vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş doyumlarının aracılık rolü vardır” desteklenmektedir. Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin önemli olmasının yanında, iş doyumunun da bu etkide önemli bir rolünün olduğu belirtilebilir. Aynı şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutları içinde bu durumdan bahsedilebilir. Özellikle, vicdanlılık ve nezaket boyutları üzerinde tam aracılık etkisine sahip olan iş doyumunun oldukça önemli olduğu söylenebilir. Örgütler, çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeylerinin artırılmasına destek olmaları ve aynı zamanda yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamaları onların ödül beklemezsizin ve gönüllü olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olabilecektir. Yazında bu sonuçla ilgili herhangi bir kaynak bulunamadığından bir kıyaslama yapılamamıştır. Bu sebeple çalışmanın yazına katkı sağlayacağı, diğer araştırmalar ve araştırmacılar için yol göstereceği düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akkoç, İ., Çalışkan, A. & Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde gelişim kültürü ve algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ve iş performansına etkisi: Güvenin aracılık rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105-135.
- Alessandri, G., Vecchione, M. & Tisak, J. (2012). The utility of positive orientation in predicting job performance and organisational citizenship behaviors. *Applied Psychology: An International Review*, 61(4), 669-698.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroglu, S. & Yıldırım, E. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı*. İstanbul: Sakarya Kitabevi.
- Avey, J.B., Wernsing, T.S. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(3), 48-70.
- Avey, J.B., Luthans, F. & Youssef, CM. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36, 430-452.
- Avey, J.B., Reichard, J.R., Luthans, F. & Mhatre, H.K. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152
- Baron, M.R. & Kenny, A.D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Basım, N. & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Basım, N. & Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22, 1-12.
- Baş, G. & Şentürk, C. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(1), 29-62.
- Beardslee, W.R. & Podorefsky, M.A. (1998). Resilient adolescents whose parents have serious affective and other psychiatric disorders: Importance of selfunderstanding and relationships. *The American Journal of Psychiatry*, 145(1), 63-69.
- Bilgin N. (1995). *Sosyal psikolojide yöntem ve pratik çalışmalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Bitmiş, G.M., Sökmen, A. & Turgut, H. (2013). Psikolojik dayanıklılığın tükenmişlik üzerine etkisi: Örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 27-40.
- Bowling, N.A., Wang, Q. & Li, H.Y. (2012). The moderating effect of core self-evaluations on the relationships between job attitudes and organisational citizenship behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 61(1), 97-113.
- Bozkurt, S. (2011). İnsan kaynakları uygulamaları, örgütsel vatandaşlık kavramı ve finansal performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Yönetim*, 22(70), 36-62.
- Brayfield, A. H. & Rothe, F. H. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 5, 307-311.
- Bruck, S.C., Allen, D.T. & Spector, E.P. (2002). The relation between work-family conflict and job satisfaction: a finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60, 336-353.
- Budak, G. (2015). *Psikolojik dayanıklılık ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571-602.
- Can, N. & Özer, S. (2011). Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki (Nevşehir örneği). *NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 1-17.
- Carvajal, R.R., Jiménez, M.B., Hermosilla, R.S., Bejarano, A.A. & Vergel, I.A. (2010). Positive psychology at work: mutual gains for individuals and organizations. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 235-253.
- Chiu, S.F., Tsai, M. & Ching (2006). Relationships among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 140(6), 517-530.
- Clapp-Smith, R.O., Vogelgesang, G. & Avey, J.B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the meso-level of analysis. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 15, 227-240.
- Çetin, F. & Basım, N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(3), 79-94.
- Çetin, F. & Basım, N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çetin, Ş., Korkmaz, M. & Çakmakçı, C. (2012). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik ile lider-üye etkileşiminin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(1), 7-36.
- Chang, C.S., Chen, S. & Yl, T.L. (2008). Raising nurses' job satisfaction through patient-oriented perception and organizational citizenship behaviors. *Nursing Research*, 60, 40-46.
- Demirel, Y., Seçkin, Z. & Özçınar, F.M. (2011). Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-48.
- Donaldson, I.S. & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191.
- Eğimli, T.A. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Erkuş, A. & Fındıklı, M.A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318
- Erkutlu, V.H. (2015). *Pozitif örgütsel davranış*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Finkelstein, M.A. (2011). Intrinsic and extrinsic motivation and organizational citizenship behavior: A functional approach to organizational citizenship behavior. *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, 2(1), 19-34.
- Foote, A.D. & Tang, L.P.T. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB): Does team commitment make a difference in self-directed teams?. *Management Decision*, 46(6), 933-947.
- Fox, S., Spector P.E., Goh, A., Bruursema, K. & Kessler S.R. (2012). The deviant citizen: Measuring potential positive relations between counterproductive work behaviour and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 199-220.
- Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P., Frazier, L. & Snow, D. (2009). In the eyes of the beholder: Transformational leadership, positive psychological capital and performance. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 15, 353-357.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine

- yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.
- Gürbüz, S. (2010). Algılanan kurumsal imajın yöneticilerin bazı tutum ve davranışlarına etkisi. *Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi*, 24, 229-240.
- Gürbüz, S., Erkuş, A. & Sığırı, Ü. (2010). İş tatmini ve iş performansının yeni öncülü: Temel benlik değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 69-76.
- Hansen, A., Buitendach, J.H. & Kanengoni, H. (2015). Psychological capital, subjective well-being, burnout and job satisfaction amongst educators in the Umlazi region in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 3(1), 1-9.
- Hemdi, M.A. & Nasurdin, A.M. (2008). Investigating the influence of organizational justice on hotelemployees' organizational citizenship behavior intentions and turnover intentions. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 7(1), 1-23.
- Hodges, D.T. & Clifton, O.D. (2004). Strengths-based development in practice. İçinde A.P. Linley & S. Joseph (Ed.), *Positive Psychology in Practice*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hungins, A. T. (2016). Resilience, job satisfaction and anticipated turnover in nurse leaders. *The Journal of Nursing Management*, 24(1), 62-69.
- Iaffaldano, B., Michelle T. & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273.
- İrmiş, A. & Gök, E.E. (2008). Az gelişmiş ülkelerde fason üretim ve örgütsel vatandaşlık olgusu. *Akademik İncelemeler*, 3(1), 193-219.
- Jayaratanne, S. & Wayne A.C. (1984). Job satisfaction, burnout and turnover: A national survey. *Social Work*, 29, 448-453.
- Jensen S.M. & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 18, 254-273.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kasemsap, K. 2013. Innovative human resource practice: A unified framework and causal model of psychological empowerment, job satisfaction, organizational citizenship behavior, and organizational performance. *International Proceedings of Economics Development and Research*, 64, 51-54.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146
- Keleş, Y. & Pelit, E. (2009). Otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 24-45.
- Keleş, N.H. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 100-119.
- Kılıç, C., Efeoğlu, İ.E., Mimaroglu, H. & Özgen, H. (2008). Adana ilindeki özel sağlık merkezlerinde çalışan personelin iş-aile yaşam çatışmasının örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve iş stresine etkisi üzerine bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 241-254.
- Lambert, E.G. (2010). The relationship of organizational citizenship behavior with job satisfaction, turnover intent, life satisfaction, and burnout among correctional staff. *Criminal Justice Studies*, 23(4), 361–380.
- Larrabee, J.H., Wu, Y., Persily, C.A., Simoni, P.S., Johnston, P.A., Marcischak, T.L., Mott, C.L. & Gladden, S.D. (2010). Influence of stress resiliency on RN job satisfaction and intent to stay. *Western Journal of Nursing Research*, 32(1), 81-102.
- Lee, H.J., Iijima, Y. & Reade, C. (2011). Employee preference for performance-related pay: predictors and consequences for organizational citizenship behaviour in a Japanese firm. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2086-2109.
- Lifeng, Z. (2007). Effects of psychological capital on employees' job performance, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *Acta Psychologica Sinica*, 16(2).
- Linley, P.A., Joseph, S., Harrington, S. & Wood, M.A. (2006). Positive psychology: Past, present, and (possible) future. *The Journal of Positive Psychology*, 1(1), 3-16.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., Luthans, K. & Luthans, C.B. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M. & Combs, G.M. (2006). Psychological capital

- development: Toward a microintervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.
- Luthans, F., Youssef, C.M. & Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., Avolio, J.B., Avey, B.J. & Norman, M.S. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Markóczy, L., Vora, D. & Xin, K. (2009). Forbearance in organizational citizenship behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 321-347.
- Murphy, G., Athanasou, J. & King, N. (2002). Job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A study of Australian human-service professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 287-297.
- Naima, B. (1998). Job satisfaction, stress and coping strategies among Moroccan high school teachers. *Mediterranean Journal of Educational Studies*, 3(1), 3-33.
- Organ, W. D. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2, 46-53.
- Organ, W. D. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*, MA: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Özer, S.P., Topaloğlu, T. & Özmen, N.T.Ö. (2013). Destekleyici örgüt ikliminin, psikolojik sermaye ile iş doyumunu ilişkisinde düzenleyici etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 13(4), 437-447.
- Pailé, P. (2009). Assessing organizational citizenship behavior in the French context: evidence for the four-dimensional model. *The Journal of Psychology*, 143(2), 133-146.
- Peng, J., Jiang, X., Zhang J., Xiao, R., Song, Y., Feng, X., Zhang, Y. & Miao, D. (2013). The impact of psychological capital on job burnout of Chinese nurses: The mediator role of organizational commitment. *Public Library of Science One*, 8(12), e84193.
- Peterson, S.J., Luthans, F., Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. & Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427-450.
- Rafferty, A.E. & Restubog, S.L.D. (2011). The influence of abusive supervisors on followers' organizational citizenship behaviours: The hidden costs of abusive supervision. *British Journal of Management*, 22, 270-285.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, P.M. (2011). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65, 429-437.
- Roberge, M.E., Xu, Q.J. & Rousseau, D.M. (2012). Collective personality effects on group citizenship behavior: Do diverse groups benefit more? *Small Group Research*, 43(4), 410-442.
- Rurkkhum, S. & Bartlett, K.R. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behaviour in Thailand. *Human Resource Development International*, 15(2), 157-174.
- Saari, M.L. & Judge, A.T. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-407.
- Seligman, M.E.P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. İçinde C.R. Snyder & J.S. Lopez (Ed.), *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Sparks, S., Corcoran, K., Nabors, L. & Hovanitz, C. 2005. Subjective well-being and job satisfaction in nurses. *Journal of Applied Social Psychology*, 5(5), 922-938.
- Sökmen, A. & Boylu, Y. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre farklılık gösterir mi? Otel işletmeleri açısından bir değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 147-163.
- Sünter, T.A., Canbaz, S., Dabak, Ş., Öz, H. & Pekşen, Y. (2006). Pratisyen hekimlerde tükenmişlik, işe bağlı gerginlik ve iş doyumunu düzeyleri. *Genel Tıp Dergisi*, 16(1), 9-14.
- Şahin, F. (2011). Liderin kültürel zekâsının astların örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş doyumunu üzerine etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), 80-104.
- Şeker, B.D. & Zırhioğlu, G. (2009). Van Emniyet Müdürlüğü kadrosunda çalışan polislerin tükenmişlik, iş doyumunu ve yaşam doyumları arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. *Polis Bilimleri Dergisi*, 11(4), 1-26.
- Şeşen, H. (2010). Kontrol odağı, genel öz yeterlik, iş tatmini ve örgütsel adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Ankara'da bulunan kamu kurumlarında bir araştırma. *H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(2), 195-220.
- Tett, P.R. & Meyer, P.J. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.

- Turgut, H., Bitmiş, G. & Sökmen, A. (2013). *Psikolojik dayanıklılığın işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: kamu kurumu çalışanları üzerine bir araştırma*. 12. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Muğla.
- Turunç, Ö. & Çelik, M. (2010). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: Savunma sektöründe bir araştırma. *A.Ü. SBE Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Walumbwa, O.F., Luthans, F., Avey, B.J. & Oke, A. (2009). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Wang, Y., Liu, L., Wang, J. & Wang, L. (2012). Work-family conflict and burnout among chinese doctors: The mediating role of psychological capital. *Journal of Occupational Health*, 54(3), 232-240.
- Williams, J.L. & Anderson, E.S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Yıldırım, F. 2007. İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(1), 253-278.
- Yılmaz, K. 2012. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş doyumu düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 2(2), 1-14.
- Yücel, C. & Samancı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132.
- Yücel, İ. & Demirel, Y. (2012). Psikolojik güçlendirmenin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi üzerine bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 19-48.



Perspective Paper

Social Responsibility Model of the Sustainable Development in Enterprises in Poland

Polonya'daki İşletmelerin Sürdürülebilir Gelişmesinin Sosyal Sorumluluk Modeli

Eva Stawicka*

ARTICLE INFO

Keywords:
Sustainable development,
Social responsibility,
Business, Enterprise,
Opportunities, Threats

Article History:
Received 19 May 2017
Received in revised form 06
August 2017
Accepted 11 August 2017

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Sürdürülebilir gelişme,
Sosyal sorumluluk, İşletme,
Girişim, Fırsatlar, Tehditler

Tarihler:
Geliş 19 Mayıs 2017
Düzeltilme geliş 06 Ağustos
2017
Kabul 11 Ağustos 2017

ABSTRACT

The aim of the article is to present good practices of corporate social responsibility (CSR) and diagnosis of the concept of sustainable development in Polish enterprises.

The used data and information were collected through literature overview and own research. Analyzed data allowed to create the CSR model in Polish companies. Innovative models of CSR used in Poland give the opportunity for competitive advantage of Polish Companies on European market.

Findings were discussed in terms of their contributions to the management and organization literature and practical implications.

ÖZ

Bu çalışmanın amacı Polonyalı işletmelerdeki sürdürülebilir kalkınma kavramının gelişim sürecinin belirleyicilerini ve bu işletmelerdeki başarılı sosyal sorumluluk kavramının gelişim sürecinin belirleyicilerini ve bu işletmelerdeki başarılı kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını ortaya koymaktır. Kullanılan veri ve bilgi literatür incelemesi ve kendi araştırmamız yoluyla elden edilmiştir.

Analiz edilen veri Polonyalı işletmelerdeki kurumsal sosyal sorumluluk oluşturmaya izin vermiştir. Polonya'da kullanılan yenilikçi kurumsal sosyal sorumluluk modelleri, Avrupa piyasasında Polonyalı şirketlere rekabet avantajı açısından fırsatlar sunmaktadır. Çalışmanın bulguları yönetim ve organizasyon ile pratik uygulamalara katkısı açısından tartışılmıştır.

* PhD, Lecturer at the Faculty of Economics, Warsaw University of Life Sciences - SGGW, Warsaw - Poland. Ewa_stawicka@sggw.pl, ORCID: 0000-0003-0314-4942

1. INTRODUCTION

There has been a change in the approach to social responsibility. In the 70's Drucker talked about taking up by entrepreneurs the responsibility for solving social problems, often not resulting from the activities of the company and its theory was interpreted as "the use" of social problems for the business development (Drucker, 1993). Similarly M. Porter confirmed the thesis about the mutual value, which means the strategies and operating practices that enhance the competitiveness of the enterprises, while improving the living conditions of local communities, in an environment where it carries out its activities (Porter & Kramer, 2011). Just J. Ruggie (2010) accepted that the business should be held liable if, directly or indirectly, leads to the violations of human rights. This approach explained that social responsibility has become not only a moral duty to conduct business in accordance with ethical standards or an effective strategy to strengthen the competitive position, but also a responsibility. The concept of sustainable development involves the use of broadly defined resources in such a way that it does not impact the condition of the environment and at the same time guarantees the preservation of the quality of life of present and future generations. The most important transformation in the market is the "digital revolution". The emergence of the new economy uses more recent digital elements and innovations, often contributing to sustainable development.

The knowledge and information have become the competitive advantages in the market. In the case of Poland as an emerging market in the world, over a few decades there have been major transformations, the changes relate to the implementation of sustainable development. Poland in the context of sustainable development and CSR is not in the forefront, but the innovations in the implementation of the new rules emerge gradually. Noteworthy is the practices in the sector relating to food production and agriculture. The management of closed loop of the supply chain which reduces the amount of waste, investing in the development of local communities, the activity in the area of consumer education. Emphasizing the specific nature of the food industry as, on one hand, the industry having a significant impact on pollution and on the other hand, the industry with high ecological potential. The challenge is turning out to be the specifics of managing the closed loop of the supply chain and the concept of zero waste. The new economy of knowledge and information is a way to achieve a competitive advantage. New generations, mostly the millennium generation, which use the knowledge and information, are the

consumers turn towards the companies that implement good practices in the direction of CSR and SD.

CSR in Poland still applies mainly to large enterprises, most of them (although these proportions are gradually changing) with the share of foreign capital. Since 2007, a Ranking of Responsible Enterprises is published- a list of largest companies operating in Poland, assessed in terms of the quality of Corporate Social Responsibility management. The firms participating in the Ranking are audited for CSR criteria.

Until now, more than 2000 companies of various sizes have been awarded in another project verifying Corporate Social responsibility – the Fair Play Enterprise contest. These numbers show just how modest- as far now- is the scale of CSR development in Poland, and even though many enterprises declare having applied the principles of responsible business, not all of them are willing to subject themselves to external verification

It is confirmed that in the present time many companies see CSR as a strong competitive impact and factor that promotes growth. A company that is good at CSR is well placed to recruit employees with appropriate qualifications and the skills the company needs

The aim of the article is to present the specifics of the changes and the new trend of sustainable development for the implementation of socially responsible practices in Poland. The data and information were collected through literature overview and own research.

2. NEW ECONOMY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

New economy, new economics, knowledge economy, knowledge-based economy, e-economy, digital economy, network economy. This is, what the new economy is characterized by, a larger share of knowledge and information in order to achieve the economic objective. The acquisition and use of knowledge become the primary way of achieving the competitive advantage. Hence, the process of creating the innovations and ensuring the continuous development of own services and products, gains the importance. Under the influence of new technologies that facilitate communication and the globalization phenomena, the behaviour, and even the cultural norms of whole societies, change (Benkler, 2008).

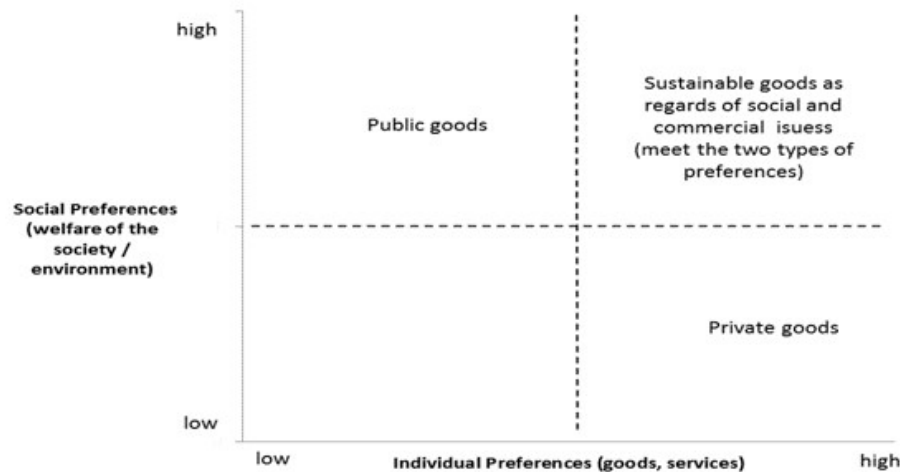
New technologies make use of communications, computers, mobile phones, network - Internet, social media. Under the influence of the emergence rate of new technology, the economy itself is changing. In the organizations, the key link is searching for the appropriate employees, the use of networking, which provides the ability to acquire and to develop the new knowledge. The global nature of interactions and activities of entities and above all the rate of exchange of information and enterprises' independence from physical resources facilitates the international expansion and allows the global reach of operations. The connections between economic entities become more complex, include more areas and this is what makes the world economy vulnerable to crises in different parts of the world (Wheeler, Colbert & Freeman, 2003).

Also the new social behaviour creates the need for new business opportunities and even the emergence of new sectors of the economy. According to Metcalfe law the benefits of the network economy grow along with the increase of network users and it also shows that entrepreneurs should be open to and be sensitive to their environment of stakeholders (Boyett & Boyett, 2001). More and more people from all corners of the earth, from different backgrounds, of different ages, with different culture and religion, businesses and investors - large and small – understand that the development of the company based on the universal principles of humanity, social inclusion and care for the environment are not in conflict with the creation of economic value. They are collectively “guardians of tomorrow” – like everyone else - who understand the power of persistence to create positive changes. They are S-Generation (Kell, 2016). It's hard to say that the traditional economic laws immediately cease to function in their existing models. Constant changes and their consequences, however, have an impact on the understanding of the globalization, economy in combination with methods of communication, travelling, production, understanding of markets, money circulation, finance, shapes of organisations, military, ecology, health care, legislation, and above all, people's awareness (Rock, 2010). It is also emphasised the importance megatrend, that is the strength in the market, which fundamentally changes the functioning of economic entities, their mode of operation, competition, significant movement, tendency or force that occurs and has a chance to act in the future and affects almost every aspect of societies' functioning, it affects both the individuals as well as the economic operators (Sultan, Mantese, Ulicny & Brown, 2008). It can be considered that between business and society the megatrend appeared, which is determined by the concept of sustainable development. A new era of sustainable

development causes changes in business priorities and it changes the image of competitiveness. Today the companies have to look more broadly at the creation of values from a social perspective. The business is struggling with a new concept of value that goes beyond focusing solely on profit, and additionally it includes the non-financial aspects (United Nations Global Compact, 2010).

The theory of waves of innovations was created against the background of J. Schumpeter's theory and distinguishes several stages in the history of the world (defined as waves of innovation). The last two periods is 40 years from 1950 to 1990, when civilization flourished thanks to innovations in petrochemical industry, electronics and aviation, and the next 30 years is a modern phase and years 1990 – 2020, which are dominated by innovations based on digital networks, software development and new media. In the previous period, the development of civilization was possible thanks to the use of numerous raw materials, rapid and expansive development of industry, transport and infrastructure (Grudzewski, Hajduk, Sankowsak & Wańtuchowicz, 2010). Nowadays, when we know that the resources, which are at our disposal, are limited, and the development of various industries brought as much harm as benefits, an innovation seems out to be everything which reversed the previous course of planet exploitation. The modern, environmentally friendly technologies, innovative products and services that contribute to improving the quality of life and reduction of poverty, the relationship with the market environment based on trust and openness instead of aggressive competition. A modern wave of innovation means the total turn in the approach to business and the “old ways” of doing business “business as usual” cease to apply. In addition, a number of phenomena occurring in the business environment means that the development of business in a standard way involves the risk. The problems such as climate change, depleting resources (including oil, drinking water), demographic changes, the increasing scale of poverty and progressive degradation of the environment, force the search for new methods of management (World Business Council for Sustainable Development, 2010).

The opposite of the current development, not taking into account the social and environmental effects, is the sustainable development - that enables the widespread harmonious long-term progress that does not detract from the opportunities and possibilities of successive generations. The answer is the concept of corporate social responsibility, which indicates which management paradigms must be changed and in which direction these changes must follow, in order to implement the sustainable



Source: Own study based on: Strategic CSR Innovation. Serving Societal and Individuals' Needs, Research Report 2/2009. BI Norwegian School of Management (Midttun, 2009).

Figure 1. Optimal business functions according to the criteria of social responsibility.

model. It is about the responsibility of the company towards the stakeholders, resulting from *compliance with the law* and partly from voluntarily adopted codes of conduct. The optimal functions of companies' approach, according to the criteria of corporate social responsibility are shown in Figure 1.

3. CSR MODELS IN POLISH COMPANIES

In 2015 during the UN General Assembly there were adopted 17 Sustainable Development Goals, (SDG) allocated for the years 2015-2020 (AISEC, 2015). In the case of the Polish economy over several decades, there have been major transformations. Changing the regime and the membership in the European Union gave rise to the fact that in recent years, the attention is paid to the implementation of sustainable development. Its impact on the economic sector is clearly increased since the role of the sustainable resource management has been increased and the responsible management of stakeholders gains the importance. In Poland, in the context of sustainable development and CSR we are not in the forefront, but there were changes in the absorption of the new rules. They are visible in many fields, especially in the area of relations of employers with employees, the ways of building the a competitive advantage by the companies and gaining credibility in the local communities (by investing in the development of local communities, the activity in the field of education as well as more and more apparent patronage of culture and commitment to sport) (Stawicka, 2015a).

As a member of the global community, Poland, through the 17 goals of SDG and 169 specific tasks and performance indicators, executes the need for multilateral partnership with a clear focus on business. Currently, the entrepreneurs analyse and identify the CSR specific solutions within the arbitrarily set goals of sustainable development. For many Polish companies, these changes resulting from the megatrend towards the sustainable development are still a huge surprise. However, there are better practices, often innovative, which for some time now in a responsible and sustainable manner have been shaping the competitive advantage in the market.

Particularly noteworthy is the use of broadly defined environmental resources, which have become a real and significant expense of any business and constant element of business strategy. Mainly in businesses related to food and agriculture, a particular attention is paid to the FMCG industry (Fast Moving Consumer Goods). It includes the fast moving consumer goods, among other groceries. Recently in Poland the hot topic, in the context of business management and supply chain, is the concept of management of closed loop of the supply chain. This involves focusing the efforts among others in adaptation of production residues, by-products and waste in such a way as to minimize the level of waste transferred to landfills or incinerators. It turns out that the food and agricultural industry, due to its specificity, generates a lot of challenges in the area of reuse. The closed loop of the supply chain includes the flow within the supply chain covering the four main areas of logistics activities: supply, production, distribution and backflow.

In practice, there are several possible configurations for the closed loop of the supply chain. The basic form is an internal recycling. It involves the use of waste from production processes in the subsequent processes as well as in other production processes.

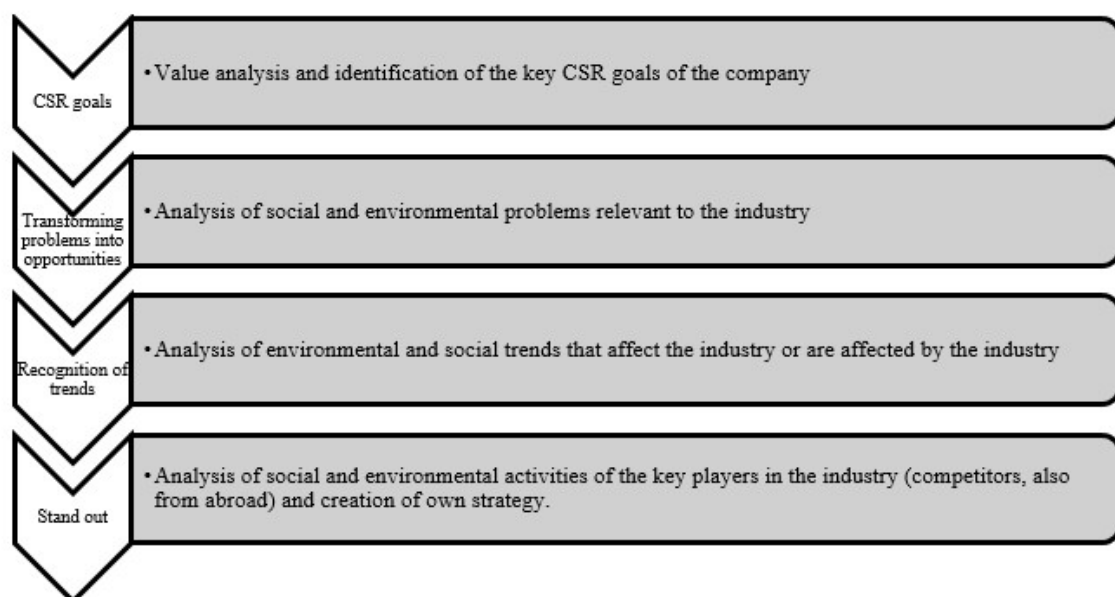
There is also an extended version involving two entities, e.g. two manufacturers of the supply chain. There is a possibility to transfer the production residues, which may be useful for another company. One manufacturer who produces meat, sausages and meat products can sell the production waste to the other manufacturer e.g. bones, internal organs for the production of animal feed or pet food. There are also solutions for inclusion of other participants from other industries into the supply chain. The raw materials of animal or vegetable origin can be used in the pharmaceutical and cosmetic industry. The practices of inclusion of customers into the supply chain become more popular. The used product or its residues, most often the packaging, are transferred to the manufacturer of goods or other interested party in order to recover the value and use many of these resources to manufacture new products. This form of loop is the most desirable, but the most difficult to achieve (Wells & Seitz, 2005).

The food industry has a significant impact on environmental pollution. Agricultural production, including animal husbandry in Europe, contributes significantly to the deterioration of the environment. It is given that it is responsible for 90% of the ammonia emission, 50-80% nitrogen loads discharged into fresh water, 10% of greenhouse gas emissions, including 80% of methane emissions.

Among the products of the food industry, beef and dairy products are mentioned as those with the greatest negative impact on the environment (Tukker & Jansen, 2006).

The food industry is therefore the industry of great ecological potential, greatly unused. Today there are new solutions and innovations such as green design, which takes into account the economic categories on a par with environmental categories before the product is introduced into the market. There is a development of research in the use of the “zero waste” concept (Szmelter, 2016). The ecological/responsible practices in Poland become more common, the emphasis is put on raw materials from selected farms, without artificial feed, antibiotics. The education about agriculture and organic food is extended. In Polish companies, the social strategy, as a supplement to business strategy, becomes more common (see Figure 2).

Still, social responsibility in Polish companies is under development. The organisations are not able to combine social responsibility with respective competences and business strategy (Stawicka, 2015b). Better models/CSR strategies are created as this constitutes a competitive advantage by increasing the number of conscious consumers demanding the implementations of the solutions towards the sustainable development.



Source: Own study.

Figure 2. CSR strategy as SDG implementation and building a specific competitive advantage

4. DISCUSSION

In a globalized world, it is difficult to survive for enterprises that do not optimize costs, according to the rules prevailing in the industry. The responsibility is not a state, but a process - the same company one day can demonstrate an ethical attitude, another day on the contrary. It also appears that the speed of information transmitted today via the Internet distances us from indifference and, in consequence, set the responsible course of action and gaining the competitive advantage for the companies.

The entrepreneurs analyse and identify the CSR specific solutions within the arbitrarily set goals of sustainable development. For many Polish companies, these changes resulting from the megatrend towards the sustainable development are still a huge surprise. However, there are better practices, often innovative, which for some time now in a responsible and sustainable manner have been shaping the competitive advantage in the market.

In the same time can be noticed that CSR in Poland still applies to large companies and most of them with the share of foreign capital.

The practical implications on conducting business in a socially responsible manner are:

- the adoption of sustainable development as the only right way to economic development and this results in paying attention to the actions of entrepreneurs not only in terms of economics, but also in environmental and social terms;
- the change in the approach to the role of enterprises in the economy - the purpose of economic activity is not only a profit and the creation of value for shareholders, but also a concern for the natural environment and social issues;
- the disclosure, in the context of rapidly transmitted information, of unfair practices applied by the entities concerning human rights violations, the use of aggressive marketing, manipulating the consumer, influencing the investors' decisions, creating and providing incomplete or incorrect information - Such activities resulted in a loss of confidence in companies and increased demand for ethical and responsible behaviour in the socioeconomic field.

Previous studies on CSR were primarily focused on large companies for which CSR is almost standard. It is essential to focus future research on the SME sector in Poland and to compare research with European companies. The conducted research shows the need for further analysis of changes and implementation of CSR in Poland as an emerging market in Europe and the world.

REFERENCES

- AIIESEC. (2015, May 11). *What are the Sustainable Development Goals?* Retrieved from: <http://aiesec.org/what-are-the-sustainable-development-goals/>.
- Benkler Y. (2008). *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolności*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Boyett, J.H. & Boyett, J.T. (2001). *The guru guide to the knowledge economy: The best ideas for operating profitably in a hyper-competitive world*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Drucker, P. (Ed.). (1993). *Management, Tasks, Responsibilities and Practices*. New York: Harper and Row.
- Grudzewski W.M., Hajduk I.K., Sankowski A. & Wańtuchowicz, M. (2010). *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Warszawa: Poltext.
- Kell, G. (2016, December 12). *Eco-Business*. Retrieved from: <http://www.eco-business.com/opinion/generation-s-will-make-the-future/>.
- Middtun, A. (2009). *Strategic CSR Innovation. Serving Societal and Individuals' Needs*. Report 2/2009. BI Norwegian School of Management.
- Porter M. & Kramer M. (2011). *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review*, January-February, 66.
- Rock J.F. (2010). *Green Building: Trend or Megatrend?* *Dispute Resolution Journal*, 65(2/3), 72-77.
- Ruggie, J. (2010). *Statement by Professor John Ruggie. Mandate of the special representative of the Secretary-General on the issue of human and transnational corporations and other business enterprises, 65th session of the General Assembly Third Committee Item # 68 (b), New York*, Retrieved from: www.ohchr.org/Documents/Issues/Business/2010GA65Remarks.pdf
- Sultan, M.F., Mantese, J.V., Ulicny, D.A. & Brown, A. (2008). *Defogging the crystal ball*. *Research Technology Management*, 51(3), 28-33.
- Stawicka, E. (2015a). *Spółecznie odpowiedzialne praktyki rynkowe przedsiębiorstw w obszarze relacji z konsumentami*. *Journal of Agribusiness and Rural Development*, 37(3).
- Stawicka, E. (2015b). *Corporate Social responsibility in the SME sector. An analysis of the key aspects and pillars of developing the CSR strategy*. In M. Rojek – Nowosielska, (Eds), *Social Responsibility of Organizations Directions of Changed* (p. 172). Wrocław: Publishing House of Wrocław University of Economics.
- Szmelter, A. (2016). *Specifics of closed loop supply chain management in the food sector*. *Logistyka odzysku, lipiec-wrzesień*, 2016 nr 3/2016 (20).
- Tukker, A. & Jansen, B. (2006). *Environmental impact of products: a detailed review of studies*. *Journal of Industrial Ecology*, 10(3), 160-183.
- United Nations Global Compact. (2010). *A New Era of Sustainability. UN Global Compact -Accenture CEO Study*. Retrieved from: http://ungc.org.pl/wpcontent/uploads/2016/01/Accenture_A_New_Era_of_Sustainability_CEO_Study.pdf.
- Wells, P. & Seitz, M. (2005). *Business models and closed loop supply chains: a typology*. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10/14, s. 250.
- Wheeler, D., Colbert, B. & Freeman, R.E. (2003). *Focusing on value: reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholders approach in a network world*. *Journal of General Management*, 28(3).
- World Business Council for Sustainable Development. (2010). *Vision 2050. A New Agenda for Business*. Retrieved from: <http://www.wbcsd.org/Overview/About-us/Vision2050/Resources/Vision-2050-The-new-agenda-for-business>.

Yazar Rehberi | Author Guidelines

Makalelerin hazırlanmasında yazarların aşağıdaki rehberine dikkat etmesi önerilir.

▪ **Dosya formatı:** Dergiye gönderilen makalelerin formatı MS Office Word (*.doc, *.docx) formatında olmalıdır.

▪ **Hazırlanma dili:** Makaleler Türkçe veya İngilizce dilinde hazırlanabilir.

▪ **Makalenin uzunluğu:** Makaleler, tercihen, 4000 ila 7500 sözcüğü içeren uzunlukta hazırlanmalıdır.

▪ **Yazım için genel kurallar:** İş ve İnsan Dergisi, genel kural olarak, Amerikan Psikoloji Derneğinin (American Psychological Association - APA) hazırladığı ve yaygın bir şekilde kullanılan bilimsel yazı hazırlama kurallarını benimsemektedir. Dergiye gönderilen tüm yazılar, kaynakça dahil çift satır aralığında yazılmış olmalı ve her bir kenar boşluğu 2.5 cm olmalıdır. Yazım fontu 12 punto ve Times New Roman tipinde olmalıdır. Paragraflar arasında boşluk olmamalı ve her bir paragraf 1.25 cm uzaklığındaki ilk satır girintisiyle başlamalıdır. Her cümle sonunda bir boşluk bırakılarak yeni cümleye başlanmalıdır.

▪ **Makalenin bölümleri:** Makalenin bölümleri, genel olarak; başlık sayfası, öz ve anahtar kelimeler, metin, kaynakça, tablolar, şekiller ve dipnotlardan oluşmalıdır.

▪ **Kaynakça:** Metin içi atıflar ve kaynakça gösterimi için APA Yayın Kılavuzunda belirtilen kurallar uygulanmalıdır. Metin içinde yapılan tüm atıflar kaynakçada gösterilmelidir. Kaynakça ayrı bir sayfada başlamalıdır. "Kaynakça" sayfanın başında ortalanmış, ilk harfleri büyük ve koyu bir şekilde yazılmalı; sonraki satırdan itibaren metin içinde atıf yapılan tüm eserler yazarlarının soyadına göre alfabetik olarak sıralanmalıdır. Her bir eser yazılırken sol alt girinti kullanılarak aslı hale getirilmelidir. Bir yazara ait aynı yıl içerisinde birden fazla eser var ise yayım yılı yanına "a", "b", "c" harfleri kullanılarak kaynakçaya yazılmalıdır. Metin içi atıflar ve kaynakça gösterimi için örnekler aşağıdadır. Detaylı bilgi için APA Yayın Kılavuzuna bakılması önerilir.

▪ **Tablolar ve Şekiller:** Tablolar ve şekiller ayrı bir sayfada başlamalıdır. Tablo ve şekillere ait numaralar ve isimleri tablo ve şekillerin üstünde verilmelidir. Kullanılan kısaltmalar ve/veya açıklamalar varsa, tablo ve şekillerin altına not düşülmelidir. Tablo ve şekiller metin içinde verilmemeli, metin içinde uygun yere sadece "Tablo1 buraya" veya "Bakınız Tablo1" şeklinde belirtilmelidir.

▪ *Please prepare your manuscript before submission, using the following guidelines.*

▪ *File format: All files should be submitted to the journal as a Word document (*.doc, *.docx).*

▪ *Article language: Articles may be prepared in Turkish or English languages..*

▪ *Article length: Articles should be between 4000 and 7500 words in length.*

▪ *General rules for articles: The Journal of Human and Work generally adheres to American Psychological Association - APA style. All manuscripts submitted to the journal should be set its margin to 1 inch on all four sides and set the entire paper to double-space. Writing font should be 12 point Times New Roman type. There should be no space between paragraphs and each paragraph should begin with the first line indent at a distance of 1.25 cm. New sentence at the end of every sentence should begin with a space.*

▪ *Parts of articles: The parts of the manuscripts generally should include; title page, abstract and keywords, text, references, tables, figures and notes/endnotes.*

▪ *References: In-text citations and the reference list should be prepared according to APA style. The reference list should include only and all of the sources the author actually cited in the text. The reference list should start on a new page and should have the word "References" centered at the top of the page. The items on reference list should be arranged alphabetically by the author's last name, letter by letter, interfiling books, and articles. More than one reference from the same author(s) in the same year must be identified by the letters "a", "b", "c", etc., placed after the year of publication. All references must be double spaced. An extra line should not be added between references, "hanging indents" should be used, meaning that the first line of each reference goes all the way to the left margin, with the following lines of each reference indented.*

▪ *Tables and Figures: Type tables and figures on a separate page with the legend above. All tables should be supplied on separate sheets, not included within the text. Please identify where in the text the table should appear by noting "Table 1 approx here"; there should also be a mention of the table in the text (e.g.: see Table 1). Figures should be supplied as high quality, and original artwork. Figures should be cited in consecutive order in the text (e.g.: see Figure 1).*

▪ *Dipnotlar:* Dipnotlar atıf yapmak için kullanılmamalıdır. Metin içinde açıklanması gereken hususlar kısa bir şekilde dipnotta gösterilmeli, bu dipnotlar metin sonunda listelenmiş halde sunulmalıdır.

Yazarlar, makale hazırlanması ve gönderimi için detaylı bilgiyi derginin web sayfasında (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>) bulabilirler.

▪ *Footnotes:* Footnotes should not be used for citing references. Footnotes should be placed as a list at the end of the paper only. Keep footnotes brief: they should contain only short comments tangential to the main argument of the paper.

Please visit web page of the journal (<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/iid/>) for further details on manuscript preparation and submission.