



JOURNAL OF BEHAVIOR AT WORK

İş'te Davranış Dergisi



IDD



İŞ'TE DAVRANIŞ DERGİSİ

Journal of Behavior at Work

Volume: 1 Issue: 1 Year: 2016

Editör / Editor in Chief

Dr. Bilal Çankır (Kırklareli University)

Yayın Kurulu / Editorial Board

Ömer Erdem Koçak (İstanbul Medipol University)
Deniz Palalar Alkan (İstanbul Haliç University)
Fatma İnce (Mersin University)
Hüseyin Çırpan (İstanbul Medipol University)
Kutlu Çalışkan (Marmara University)
Mehmet Lütfi Arslan (İstanbul Medeniyet University)
Mehmet Emin Okur (Marmara University)
Nihat Alayoğlu (İstanbul Medipol University)
Serdar Yener (Sinop University)
Tülay Turgut (Marmara University)
Sezer Cihan Günaydın (İstanbul Arel University)

Tarandığı Endeksler / Indexes



Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.

The contents in the articles cannot be used without citation.

İş'te Davranış Dergisi © 2016
Journal of Behavior at Work © 2016

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Sayfa / Page</i>
1	<i>Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi</i> Kadir Ardic, Emine Gündoğmuş	1-14
2	<i>The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Cynicism: The Mediating Role of Psychological Capital and Employee Voice</i> Tülay Turgut, Hazel Agun	15-26
3	<i>Strategic Approach to Human Resources Policies During Recession: Compassion Management</i> İdil Tamer	27-35
4	<i>Emeklilerin Yaşam Doyumu ve Rehberlik İhtiyacı İlişkisi: Sakarya Örneği</i> Azmi Bayram İlbay, Yakup Yiğit, Ömer Özışli	36-47
5	<i>Perceived Work Stress and Felt Stress of Workers: The Moderating Role of Assertive Conflict Handling Modes</i> Serkan Erebak	48-66
6	<i>Üniversitelerdeki Akademik Üretkenliğe Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi</i> Serkan Eti	67-73
7	<i>The Mediating Role of Psychological Empowerment on The Relationship Between Creative Climate and Innovative Work Behavior: The Case of Employees of Various Sectors in Turkey</i> Burcu Aydın	74-84



The Impact of Personality Characteristics on Employer Attractiveness

Kadir Ardıç¹, Emine Gündoğmuş²

¹Sakarya University, ²İstanbul Medipol University

ARTICLE INFO

Article history:

Received 12.19.2016

Received in revised form

12.20.2016

Accepted 12.25.2016

Key Words: Employer Brand, Employer Attractiveness, Personality Characteristics, Big Five Personality Model

ABSTRACT

Objectives: In this study, it has been aimed to investigate the effect of personality characteristics on the perception of employer attractiveness.

Methods: In this context, the data collected from 344 students who study at a well-known state university have been used. As a research method, the questionnaire technique has been utilized. In order to determine personality characteristics, *Five Factor Personality Scale* of which reliability and validity are proven has been used, whereas *Employer Attractiveness Scale* has been selected to measure the perception of attractiveness. The factor, reliability, correlation and regression analyses have been carried out by using acquired data with the help of SPSS 20.00 software package.

Results: The result of analyses indicates that there is a significant relationship between personality characteristics and the perception of attractiveness available and they affect each other.

Originality This study has guiding principles for some organizations which desire to attract and retain the talented employees and to be leading brand.

Bireylerin Kişilik Özelliklerinin İşveren Çekiciliği Algısına Etkisi

Kadir Ardıç¹, Emine Gündoğmuş²

¹Sakarya Üniversitesi, ²İstanbul Medipol Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihi:

Başvuru 19.12.2016

Revizyon 20.12.2016

Kabul 25.12.2016

Anahtar Kelimeler: İşveren Markası, İşveren Çekiciliği, Kişilik Tipleri, Beş Faktör Kişilik Modeli

ÖZ

Amaç: Bu çalışmada, bireylerin kişilik özelliklerinin işveren çekicilik algısına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Tasarım/Yöntem: Bu bağlamda, bir kamu üniversitesinde öğrenim gören 344 öğrenciden toplanan veriler kullanılmıştır. Araştırma yöntemi olarak anket yöntemi seçilmiştir. Kişilik tiplerini belirlemek için geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiş olan "Beş faktör kişilik ölçeği", çekicilik unsurlarını belirlemek amacıyla da "İşveren Çekiciliği Ölçeği" kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20.00 istatistik programı kullanılarak faktör, güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Sonuçlar: Analiz sonuçları, kişilik özellikleri ile işveren çekiciliği algısı arasında ilişki olduğunu ve birbirlerini etkilediğini göstermektedir.

Özgün Değer: Bu çalışma, yetenekli çalışanları çekmek ve elinde tutmak isteyen ve marka olmak isteyen işletmeler için yol gösterici bir özellik taşımaktadır.

1. Giriş

İşveren markası son yıllarda önem kazanmaya başlamış bir kavramdır. İşveren marka kavramı en genel tanımıyla “çalışmak için iyi bir yer” algısını oluşturma çabasıdır. Günümüzde yetenekli insan profiline az olması, işletmeleri yetenekli çalışanları çekmeye ve elde tutmaya zorlamaktadır. Çünkü yetenekli çalışanların varlığı işletmelerin rekabet edebilirliklerinde önemli bir rol oynamaktadır. İşveren markasının kuramsal temellerini de bu anlayış oluşturmaktadır. Öncelikle işveren markasının kaynak temelli yaklaşımdan etkilendiğini söylemek mümkündür. Sürdürülebilir rekabet avantajının işletme kaynaklarına bağlı olduğunu ileri süren bu yaklaşıma göre işletmeler, rekabet avantajı oluşturmak için değerli, nadir ve taklit edilemez kaynaklara sahip olmalıdır (Barney, 1991, s. 106). Dolayısıyla taklit edilmesi zor yeteneklere sahip olmak için güçlü bir işveren markasına sahip olmak gerekmektedir. İşveren markasının teorik temelleri ayrıca işaret teorisine de dayanmaktadır. İşaret teorisine göre, potansiyel çalışanlar, işletme hakkında tam bir bilgiye sahip olmadığında gerek duyduğu bilgiyi, işletmelerin özelliklerini işaret olarak değerlendirdiğinde elde etmektedir (Turban, 2001, s. 295).

İşletmeler, mevcut ve potansiyel çalışanların değerlerini, amaçlarını ve isteklerini göz önünde bulundurarak kendi değerleri ve amaçlarıyla uyumlu olması yönünde stratejiler oluşturmaktadırlar. Bu stratejiler sonucunda güçlü bir işveren markasına sahip olan işletmeler, mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından çekici olarak algılanmaktadırlar. İşletme çekiciliği kavramının teorik temellerine baktığımızda, beklenti teorisi karşımıza çıkmaktadır. Beklenti teorisine göre bireyler, bir işletmeden istedikleri şeye ve istedikleri şeyi elde edemeyeceklerine göre farklı beklentilere girmekte ve bu beklentilere göre hareket etmektedirler (Ehrhart & Ziegert, 2005, s. 905).

Kişilik kavramı, bireylerin sahip olduğu ve onu diğerlerinden farklı kılan kendine özgü özelliklerin tamamıdır. Kişilik, belli davranış kalıplarını ortaya koyduğundan bireylerin kişilikleri ile seçmiş oldukları iş arasında bağlantı olduğunu söylemek mümkündür (Tutar, 2015, s. 273; Yılmaz & Eroğlu, 2013, s. 88). İşletmelere seçilen kişilerin örgüt değerleriyle uyumlu olması da kişi-örgüt uyumunun gerçekleşmesi açısından temel oluşturmaktadır. Bu bağlamda belli kişilik özellikleri sergileyen insanların çekicilik unsurlarından hangilerine daha fazla önem verdiğini bilmek, kişi ve işletme arasındaki uyumun gerçekleşmesini sağlayarak işletmelerin nihai hedeflerine ulaşmalarına imkân vermektedir. Ancak, her işletmenin sunduğu fonksiyonel ve duygusal faydalar farklılık gösterdiğinden çekicilik unsurları da bireylerin kişiliklerine göre değişiklik göstermektedir.

Bu kapsamda çalışmanın amacını, kişi-örgüt uyumu kuramı baz alınarak kişilik tipleri, işveren markası ve işveren çekiciliği kavramları ve bu kavramların birbirleriyle ilişkisi oluşturmaktadır. Çalışmanın ilk kısmında bu kavramlar, genel bir çerçeveye ele alınacaktır. Yöntem kısmında ise kişilik tiplerini ve işveren çekicilik unsurlarına verilen önem derecesini belirlemek amacıyla kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılacaktır. Daha sonra ise araştırma dahilinde oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılacak, son bölümde ise elde edilen bulgular değerlendirilerek sonuç ve öneriler kısmıyla çalışma sonlandırılacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İşveren Markası Kavramı

Marka, bir ürünü, hizmeti veya örgütü diğerlerinden farklılaştırmaya yarayan bir olgudur. Marka aracılığıyla marka kimliği kurulmakta ve belli bir marka seçimi yoluyla da tüketicilerin kendilerini temsil etmesi sağlanmaktadır (Bruce & Harvey, 2010, s. 5; Jones & Kim, 2011, s. 334).

Marka, sadece ürün pazarlamasında değil aynı zamanda örgütlerin işe alım süreçleri de dahil olmak üzere birçok örgüt faaliyetinde önemli bir etkiye sahiptir (Sivertzen, Nilsen, & Olafsen, 2013, s. 473). Bu nedenle örgütler, güçlü bir marka kimliğine ve imaja sahip olabilmek için markalaşma yoluna gitmektedirler. Bunu da işveren markalaşması yoluyla gerçekleştirmektedirler.

İşveren markası, bir işletme tarafından tanımlanan ve istihdam yoluyla sağlanan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik faydalar bütünüdür (Ambler & Barrow, 1996, s. 187). İşveren markası kavramı, 1990'lı yıllardan sonra özellikle yetenek savaşlarının başladığı zamanlarda literatüre girmiş bir kavramdır. Nitelikli çalışanların sayısının az olması ve çalışanların etkinliğinde yaşanan azalma örgütleri uzun vadede çözüm bulmaya zorlamaktadır. Bu sorunun çözümüne ise işveren markasının oluşturulması ile ulaşılmaktadır (Doğru & Çakır, 2015, s. 676).

İşveren markası oluşturmanın örgütler için stratejik önemi büyüktür. Güçlü bir işveren markası sayesinde, yetenekli çalışanların örgütleri tercih etme ihtimali artmaktadır. Çalışanların üretkenliği ve verimliliği artmakta böylece ürün ve hizmetlerin kalitesinde de artış yaşanmaktadır (Chunping & Xi, 2011, s. 2088)

İşveren markasının son yıllarda bu kadar önem kazanmasının ve gelişmesinin temelde üç sebebi vardır. Öncelikle örgütler, yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için onların bağlılığını ve sadakatini kazanmak zorundadır. İşveren markasının gücü sayesinde bunu gerçekleştirebilen örgütlerde, çalışanlar daha fazla motive olmakta ve yeteneklerini en iyi şekilde sergilemektedirler. İkinci olarak işveren markası, doğru insanları işe almak ve örgütte kalmalarını sağlamak için insan kaynakları ve kurum içi iletişim arasında bir köprü görevi görmektedir. Son olarak, çalışanların bağlılığının ve sadakatinin itici gücü olan işveren markası, iş dünyasında bir değer oluşturarak örgütlerin rekabetçi pazarda hayatta kalmasını sağlamaktadır (Barrow & Mosley, 2005, s. 163-164).

İşveren ve çalışanlar arasında psikolojik bir bağ oluşmasını sağlayan işveren markası ile çalışanlar örgüte karşı olumlu tutum sergileyerek çalışan ve işveren arasında olumlu sosyal ve ekonomik ilişkilerin gelişmesine yardımcı olmaktadır. Bunun sonucunda ise örgütlerin diğer örgütler karşısındaki cazibesi ve çekiciliği artmaktadır (Ören & Yüksel, 2012, s. 38-39).

İşveren markası, mevcut ve potansiyel çalışanlar açısından taşıdığı önemin yanında uzun vadede işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine de imkân vermektedir. Mitchell, Holtom, Lee & Grasko (2001)'a göre, işletmelerin çalışılabilecek iyi bir yer olarak algılanması verimlilik artışı sağlayarak ekonomik anlamda getiriler elde edilmesine yardımcı olmaktadır. Aynı şekilde, işletmelerin hedeflerini kabul eden ve bu hedefler doğrultusunda hareket eden çalışanlarda örgütsel bağlılık oluşarak iş tatmin duygusu gelişmekte ve böylece iş gücü devir oranında azalma meydana gelmektedir. Böylece işletmeler yeni çalışan bulmak için ekstra maliyetlerle karşı karşıya kalmamaktadırlar. Güçlü bir işveren markası sayesinde artan çalışan bağlılığı, işletmelerin finansal performanslarının artmasında da önemli bir etkiye sahiptir (Ören & Yüksel, 2012, s. 46; Barrow & Mosley, 2005, s. 91). Ayrıca, güçlü bir işveren markasının sonucunda artan çalışan performansı, müşteri memnuniyetinin artmasını sağlayarak (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 510) ürün/hizmet markasının da güçlenmesine yardımcı olmaktadır. Edwards (2005) ise, işveren markası sayesinde işletmelerin mevcut pazardaki paylarının ve itibarının artacağını belirtmiştir.

2.2. İşveren Markası Oluşturma Süreci

Bakanauskien, Bendaravi, & Lydeka (2011, s. 12)'ya göre, işveren markasının temelinde işveren marka imajı ve çalışan değer önermesinin oluşturulması yatmaktadır. Çalışan değer önerisiyle bir örgütün misyonu, stratejileri, inançları, sahip olduğu kültür ve değerler çalışanlara aktarılmaktadır.

İnsan kaynakları literatürüne göre, işveren markalaması üç aşamadan oluşmaktadır. İlk olarak, örgütler, sahip oldukları markalarını somutlaştırmak zorundadırlar. Bu nedenle, çalışan değer önerisi geliştirmek zorundadırlar. Bu değer önerisini oluştururken, örgütün kültürü, yönetim tarzı, istihdam stratejileri gibi bilgiler hakkında fikir sahibi olunması sağlanmaktadır. Daha sonra, oluşturulan değer önerisi, örgütün hedeflemiş olduğu potansiyel çalışanların örgüte katılmalarını sağlamak amacıyla bir araç olarak kullanılmaktadır. İşveren markalama sürecinin son aşaması ise, örgütün amaçlarına, hedeflerine bağlı ve bu hedeflerle uyumlu olan çalışanları işe alarak uzun vadede örgütte kalmalarını sağlamaktır (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502-503).

Baş (2011, s. 54-57)'a göre işveren marka yönetimi beş aşamada gerçekleşmektedir. Öncelikle işletmenin mevcut ve potansiyel çalışanlar tarafından nasıl algılandığına dair işveren marka değerlendirmesi yapılmaktadır. Mevcut

değerlendirme yapıldıktan sonra işletmenin ileride nasıl bir işveren olmak istediğine dair marka kimliğini tanımlaması gerekmektedir. Daha sonra ise çalışan değer önermesi hazırlanmaktadır. Çalışan değer önermesi ile işletmenin çalışanlarına sunduğu duygusal ve fonksiyonel faydalar ve bunların karşılığında çalışanlardan neler beklediği ifade edilmektedir. Bir sonraki aşamayı oluşturan konumlandırma ile işletmeyi bir işveren olarak diğer işletmelerden farklı kılan özellikler belirlenmektedir. En son aşama olan uygulama kısmında ise işletme tarafından verilen söz ve vaatlerin yerine getirilip getirilmediği test edilmektedir.

2.3. İşveren Çekiciliği Kavramı

İşveren çekiciliği kavramı, işveren markalamasının en son aşamasını oluşturmaktadır. Bir kişinin, herhangi bir işletme için çalışmak isteyip istememesine yönelik algılarını ifade eden işveren çekiciliği kavramı ile ilgili çeşitli tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Berthon, Eving, & Hah (2005, s. 156) işveren çekiciliğini, potansiyel çalışanların bir işletmede çalışması sonucunda elde edeceği faydalar şeklinde tanımlamıştır. Highhouse, Lievens, & Sinar (2003, s. 988)'a göre işveren çekiciliği insanların belirli işletmeler hakkında sahip oldukları genel tutumlardır.

Yetenekli çalışanların işletmelere çekilmesi ve bu çalışanların elde tutulması işletmelerin geleceği açısından hayati bir önem arz etmektedir. Bu nedenle, kişilerin iş seçimi yaparken hangi örgütsel faaliyetleri daha çekici bulduğunu bilmek önemlidir. Bu örgütsel faaliyetleri ise "işle ilgili" ve "örgütle ilgili" olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür.

İşle ilgili çekicilik faktörlerinin başında işe alım faaliyetleri gelmektedir. Çünkü işe alım sürecinin etkinliği, en nitelikli çalışanları işletmelere kazandırarak seçim sürecinin daha sağlıklı gerçekleşmesine olanak vermektedir (Turban, Forret, & Hendrickson, 1998, s. 25). Kariyer fırsatlarının sağlanması (Honeycutt & Rosen, 1997), iş ve özel yaşam dengesinin kurulması (Carless & Wintle, 2007), ücretlerin piyasa ortalamasının üzerinde olması (Cable & Judge, 1994) işle ilgili çekicilik faktörlerindedir.

Örgütle ilgili çekicilik faktörlerinin başında ise kişi-örgüt uyumu gelmektedir. Schein & Diamante (1988, s. 170)'a göre, belirli kişilik özelliklerine sahip insanlar, aynı özelliklere sahip örgütleri daha fazla çekici bulmaktadır. Diğer önemli faktörlerden biri ise işletmelerin sahip oldukları imajdır. Mevcut ve potansiyel çalışanların işveren değerlendirmesi yaparken iyi bir imaja sahip olan işletmeleri daha fazla tercih ettiği görülmektedir (Anderson & Bryson, 2012, s. 5). Örgüt büyüklüğü (Lievens, Decaestecker, Coetsier, & Geirnaert, 2001), kurumsal sosyal sorumluluk (Bir, Suher, & Altınbaşak, 2009; Greening & Turban, 2000), sosyal medya (Kaur, Sharma, Kaur, & Sharma, 2015) da işletmelerin çekiciliklerini etkilemekte ve arttırmaktadır.

Bu çalışmada da işveren çekiciliğini ölçmek amacıyla Berthon vd. tarafından (2005) yılında işveren çekiciliğine yönelik yapılan çalışma baz alınmıştır. İşveren çekiciliği toplamda beş boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, başvuru değeri ve fayda değeridir. Sosyal değer, işletmelerin sosyal anlamda sunmuş oldukları imkânları, eğlenceli ve mutlu bir çalışma ortamını, ekonomik değer iyi bir ücret ve terfi imkânının olup olmadığını, gelişim değeri, çalışanlara yönelik gelişim ve eğitim fırsatlarını, başvuru değeri bir işletmede çalışıldığında öğrenilen bilgilerin başka bir işletmeye başvuru yapıldığında önemli olup olmadığını, fayda değeri işletmelerin ürün ve hizmetlerinin yenilikçi ve kaliteli olmasını, heyecanlı bir çalışma ortamını ifade etmektedir. Bu boyutlar, Ambler ve Barrow'un (1996) işveren çekiciliği çalışmasında yer verdiği fonksiyonel, psikolojik ve maddi faydalar boyutlarından esinlenilerek geliştirilmiştir.

2.4. İşveren Markası İle İşveren Çekiciliği Arasındaki İlişki Ve İnsan Kaynakları Açısından Önemi

İşveren markası, mevcut ve potansiyel çalışanların örgütleri daha cazip algılamalarını sağlayan ve örgütlerde çalışma isteği uyandıran bir kavramdır. İşveren markasının oluşturulması ile örgütler, sundukları duygusal ve fonksiyonel faydaları güçlendirerek mevcut ve potansiyel çalışanlar gözünde güçlü bir imaja sahip olmaktadır. Güçlü bir imaja sahip olan örgütlerin ise yetenekli çalışanlar tarafından çekici olarak algılanması kaçınılmaz olmaktadır (Berthon, 2005, s. 154; Highhouse, 2003, s. 989).

Yapılan çeşitli çalışmalarda, işletmeler tarafından sunulan çeşitli fonksiyonel ve duygusal faydaların işletmelerin tercih edilirlilik oranlarını dolayısıyla çekiciliklerini arttırdığı belirlenmiştir. Örneğin, işletmelerin sunmuş oldukları farklı faydaların, kişilerin önceliklerine ve değerlerine göre değiştiği ve çekiciliğin de bunlardan etkilendiği yapılan çalışmalar arasındadır (Judge & Cable, 1997, s. 359).

Güçlü bir işveren markasıyla bir işletme, potansiyel çalışanlar tarafından çalışmak için iyi bir yer olarak algılandığı için iyi bir işveren imajına sahip olmakta ve çekiciliği de aynı oranda artmaktadır. Böylece nitelikli potansiyel çalışanların aday havuzunda yer alması kolaylaşmaktadır (Joo & McLean, 2006, s. 235). Sonuç olarak, güçlü bir imaja sahip olan işletmelerin daha fazla aday çekmesi ve aday havuzunun kalitesini arttırması daha kolay olmaktadır.

İşveren markası, son yıllarda dünya genelinde insan kaynakları alanında farkındalık oluşturmaya başlamış bir kavramdır. The Economist'ın yapmış olduğu işveren markası anketi sonuçlarına göre, işveren marka kavramının insan kaynakları profesyonelleri arasında %61, insan kaynakları profesyoneli olmayanlar arasında ise %41 olduğu belirlenmiştir. Ülkeler açısından değerlendirildiğinde, İngiltere'de farkındalık oranının %36, en yüksek farkındalık oranının ise ABD (%42) ve Asya-Pasifik'te (%45) olduğu ortaya çıkmıştır. The Conference Board'ın 2001 yılında 138 önde gelen işletme ile gerçekleştirdiği çalışmada ise işletmelerin %40'ının işveren markasıyla bir şekilde ilgilendiği belirlenmiştir (Barrow & Mosley, 2005, s. 14).

Bir işletmenin marka haline gelebilmesi için insan kaynakları stratejilerini etkili bir şekilde kullanması gerekmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonlarının etkili bir şekilde kullanılması, örgüt çalışanlarının motive olmasını sağlayarak bağlılıklarını arttırmakta, böylece işgücü devir oranı azalarak verimlilikte artış yaşanmaktadır. Kısacası, etkili ve verimli kullanılan insan kaynakları uygulamaları güçlü bir işveren markasının oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Ören & Yüksel, 2012, s. 40).

2.5. Kişilik Kavramı

Beş faktör kişilik modeli, bireylerin kişilik özelliklerinin merkezi teorisini oluşturmaktadır. Beş faktör kişilik modeli, temel kişilik yapısını ifade ettiği için uluslararası düzeyde önem kazanmış bir modeldir ve bu nedenle en fazla tercih edilen kişilik modellerinden biridir. Bu modele ait boyutlar, kişilerin sergiledikleri temel boyutlardır ve dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk, deneyime açıklık ve duygusal dengesizlik olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır (McCabe, Yperen, Elliot, & Verbraak, 2013, s. 698).

Dışa dönüklük boyutu, insanlarla ilişkilerinde daha rahat olan, konuşkan sosyal ilişkilerinde başarılı olan insanları ifade etmektedir. Uyumluluk boyutu, insanlarla olan uyumluluk derecesini ifade etmektedir. Uyumlu insanlar, kibar, kolaylıkla uzlaşmaya varan ve hoşgörü sahibi insanlardır. Sorumluluk boyutu, çevrelerince zeki ve güvenilir olarak tanınan, başarı odaklı, etik kurallara bağlı ve işlerine önem veren insanları ifade etmektedir. Deneyime açıklık boyutu, yeniliklere ve farklı deneyimlere açık olan, sorgulayıcı tipleri ifade etmektedir. Duygusal dengesizlik (nevrotiklik) boyutu, kendine güveni olmayan, çok fazla stres yapan kişileri ifade etmektedir (Robbins & Judge, 2015, s. 138; İnanç & Yerlikaya, 2014, s. 287-288).

Kişilik ve işveren çekiciliği ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde ise, Burke ve Descza (1982), Schein ve Diamante (1988)'ın yaptıkları çalışmalarda, belirli kişilik özellikleri sergileyen insanların kendi davranışsal ve tutumsal özellikleriyle uyumlu olan işletmeleri daha fazla çekici bulduğu belirlenmiştir.

Bretz Jr, Ash, & Dreher (1988), Turban & Keon (1993), başarıma duygusu ve özsaygısı yüksek olan kişilerin performansa dayalı ödül sistemlerini daha fazla çekici bulduğunu belirlemişlerdir. Benzer şekilde Cable & Judge (1994, s. 25)'a göre, farklı kişilik özellikleri sergileyen kişiler "kişiye göre ücret" sistemlerine sahip olan işletmeleri daha fazla çekici bulmaktadır. Judge & Cable, (1997) ise, beş büyük kişilik özelliğinin kültür boyutlarını kullanarak örgüt kültürü ile adayların kültür tercihleri arasındaki uyumun nesnel ve öznel olmak üzere iki yönlü olduğunu ve işletmelerin çekiciliklerini etkilediğini belirlemişlerdir.

3. Yöntem

3.1. Örneklem

Araştırmada bireylerin kişilik özelliklerinin işveren çekiciliği algıları üzerinde etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde öğrenim gören 344 öğrenci örneklem olarak belirlenmiştir. 3. ve 4. sınıfta öğrenim gören öğrenciler, iş dünyasına daha yakın oldukları ve potansiyel çalışanlar oldukları için seçilmişlerdir.

3.2. Prosedür

Katılımcılara, kişisel bilgi formunun yanında, işveren çekiciliğini ölçmek üzere Berthon vd. (2005) tarafından geliştirilen “İşveren Çekiciliği Ölçeği” verilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması olmadığından araştırma kapsamında uyarlama çalışmaları yapılmıştır. Yapılan analizler sonucu elde edilen veriler, ölçeğin Türkçe olarak kullanılabilirliğini göstermektedir. İşveren çekiciliği ölçeği, toplam 25 ifadeden ve 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin alt boyutlar, sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri ve başvuru değeri.

3.3. Ölçekler

Kişilik tiplerini belirlemek amacıyla ise John, Donahue ve Kentle (1991) tarafından geliştirilen ve Sümer vd. tarafından Türkçe'ye çevrilen “Beş Faktör Kişilik Ölçeği” kullanılmıştır (Aydoğmuş, 2011, s. 174). Toplam 44 ifadeden oluşan ölçeğin dışa dönüklük, sorumluluk, uyumluluk, deneyime açıklık ve duygusal dengesizlik olmak üzere 5 alt boyutu bulunmaktadır. Sonuçlar SPSS programında analiz edilmiştir.

3.4. Hipotezler

Araştırma kapsamında kişilik özelliklerinin işveren çekiciliği ile ilişkisinin olduğu ve çekicilik algısı üzerinde etkisinin bulunduğu hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir. Elde edilen regresyon sonuçları ise Tablo 6'da yer almaktadır.

Hipotez 1. Bireylerin sorumluluk kapasitelerinin işveren çekiciliği algısı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 2. Bireylerin uyumluluk kapasitelerinin işveren çekiciliği algısı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 3. Bireylerin dışa dönüklük kapasitelerinin işveren çekiciliği algısı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 4. Bireylerin duygusal dengesizlik kapasitelerinin işveren çekiciliği algısı üzerinde etkisi vardır.

Hipotez 5. Bireylerin deneyime açıklık kapasitelerinin işveren çekiciliği algısı üzerinde etkisi vardır.

4. Bulgular

Araştırmada bireylerin kişilik özellikleri ile işveren çekiciliği boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığı ve aralarında anlamlı ilişki bulunan boyutların birbirlerini etkileme derecesi araştırılmıştır. Likert tipi ölçekleme yönteminin kullanıldığı araştırmada öncelikle faktör analizi yapılmış ve faktörlerin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha değerleri hesaplanmıştır. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla person korelasyon testi yapılmış, etki ise regresyon analizi ile ölçülmüştür.

İşveren çekiciliği ölçeğine ilişkin Türkçe uyarlama çalışmaları daha önceden yapılmadığından, ölçeğe ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri çalışma kapsamında gerçekleştirilmiştir. İşveren çekicilik düzeyini ölçen ve toplam 25 ifadeden oluşan işveren çekiciliği ölçeğinin faktörleşmeye uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett Küresellik testi yapılmıştır. İşveren çekiciliği ölçeğine ilişkin KMO değerinin (0,895) düzeyinde olduğu ve Barlett küresellik testi sonucunda da değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı düzeyde bulunduğu (Ki kare=4082,816, p<0,05) tespit edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda 25 ifadeden 3 tanesi aynı

anda iki boyutu birden açıkladığı için ölçekten çıkarılmaları uygun görülmüştür. Kalan 22 ifade 5 faktöre dağılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre işveren çekiciliği ölçeğinin geçerli olduğu belirlenmiştir.

Kişilik tiplerini belirlemek amacıyla kullanılan Beş faktör kişilik ölçeğinin KMO değeri (0,826) ve Barlett Küresellik değerinin (Ki kare=5239,536, $p<0,05$) olduğu belirlenmiş ve test sonuçlarının anlamlı olduğu görülmüştür. Beş boyuttan oluşan beş faktör kişilik ölçeği, yapılan faktör analizi sonucunda dört boyuta düşmüştür. Deneyime açıklık boyutuna ait ifadelerin başka boyutlara düşmesinden ve faktör yüklerinin 0,500'ün altında kalmasından dolayı ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Toplam 44 ifadeden oluşan ölçek, deneyime açıklık boyutunun çıkarılmasından ve diğer boyutlara ait bazı ifadelerin faktör yüklerinin 0,500'ün altında kalmasından dolayı 23 ifade ile son halini almıştır. Araştırmada kullanılan ve faktör analizine tabi tutulan ölçekler, faktör yükleriyle birlikte Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterilmiştir.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilir bir şekilde ölçülüp ölçülmediğini kontrol etmek amacıyla ölçeklere ait her bir boyutun güvenilirlik değerleri hesaplanmıştır. İşveren çekiciliği ölçeği boyutlarından ekonomik değer boyutuna ait bir ifadenin çıkarılmasıyla boyuta ilişkin güvenilirlik değerinde artış yaşandığından söz konusu ifade çıkarılmıştır. Aynı şekilde, beş faktör kişilik ölçeği boyutlarından sorumluluk boyutuna ilişkin bir ifade silindiğinde güvenilirlik değeri yükseldiğinden bu ifade çıkarılmıştır.

İşveren Çekiciliği Ölçeği boyutlarından sosyal değer boyutunun güvenilirlik değeri (0,864), ekonomik değer boyutunun güvenilirlik değeri (0,889), gelişim değeri boyutunun güvenilirlik değeri (0,854), fayda değeri boyutunun güvenilirlik değeri (0,793) ve başvuru değeri boyutunun güvenilirlik değeri (0,781) olarak belirlenmiştir. Beş Faktör Kişilik Ölçeği boyutlarından sorumluluk boyutunun güvenilirlik değeri (0,913), uyumluluk boyutunun güvenilirlik değeri (0,780), dışa dönüklük boyutunun güvenilirlik değeri (0,839) ve duygusal dengesizlik boyutunun güvenilirlik değeri (0,843) olarak belirlenmiştir. İşveren Çekiciliği ve Beş Faktör Kişilik Ölçeklerine ilişkin güvenilirlik değerleri 0,70'in üzerindedir. Cronbach Alpha katsayıları, Nunnally'nin (1978) ifade ettiği gibi 0,70 değerinin üzerinde ise güvenilir ve Cronbach Alpha katsayıları, bu değer göz önünde tutularak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla ölçeklerin güvenilir ve değişkenlerin içsel tutarlılığa sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Korelasyon analizi yapılırken, beş faktör kişilik ölçeğine ait her boyut işveren çekiciliği ölçeğine ait her bir boyutla ayrı ayrı değerlendirilerek aralarında anlamlı ilişki olup olmadığı tespit edilmiştir. Yani, beş faktör kişilik boyutu olan sorumluluk boyutunun işveren çekiciliği boyutlarından sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri ve başvuru değeri ile arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Bu analiz, kişilik boyutları olan dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusal dengesizlik boyutları için de tekrarlanmıştır. Deneyime açıklık boyutu, faktör analizi sırasında analiz dışı bırakıldığı için korelasyon ve regresyon analizlerine dahil edilmemiştir. Yapılan analiz sonuçları, sorumluluk boyutunun ekonomik değer, gelişim değeri ve fayda değeri boyutları ile; uyumluluk boyutunun ekonomik değer, sosyal değer ve başvuru değeri boyutları ile; dışa dönüklük boyutunun ekonomik değer ve sosyal değer boyutları ile; duygusal dengesizlik boyutunun sadece ekonomik değer boyutu ile aralarında $p<0,01$ ve $p<0,05$ düzeyinde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Analizlere ait sonuçlar Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 1.
İşveren Çekiciliği Ölçeği Değişkenlerinin Faktör Yükleri

İFADELER	Sosyal Değer	Ekonomik Değer	Gelişim Değeri	Fayda Değeri	Başvuru Değeri
Eğlenceli bir çalışma ortamının varlığı benim için önemlidir.	0,769				
Mutlu bir çalışma ortamım olmalıdır.	0,745				
Destekleyici ve teşvik edici iş arkadaşlarına sahip olmak benim için önemlidir.	0,706				
İş arkadaşlarıyla iyi ilişkilere sahip olmak benim için önemlidir.	0,694				
Üstlerle iyi ilişkilere sahip olmak benim için önemlidir.	0,581				
İşletmenin ortalamasının üzerinde ücret sunması benim için önemlidir.		0,891			
İşletmede iş güvencesi olmalıdır.		0,872			
İşletme içerisinde terfi fırsatlarının iyi olması benim için önemlidir.		0,832			
Departmanlar arası deneyim elde etme imkânının olması benim için önemlidir.		0,809			
Cazip ve kapsamlı ödeme paketi (Yemek Ücreti, bireysel emeklilik, prim vs.) olmalıdır.		0,687			
Bilinen bir işletmede çalışmanın sonucunda iyi hissetmek benim için önemlidir.			0,744		
Yönetim tarafından tanınmak ve takdir edilmek benim için önemlidir.			0,729		
Çalıştığım işletme gelecekteki kariyer hedeflerim için iyi bir basamak olmalıdır.			0,719		
Bilinen bir işletmede çalışmanın sonucunda kendime güvenimin artması benim için önemlidir.			0,704		
Çalıştığım işletme kariyerimi geliştirecek deneyimler kazandırmalıdır.			0,612		
Çalıştığım işletme yenilikçi ürün ve hizmetler sunmalıdır.				0,821	
Çalıştığım işletme yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunmalıdır.				0,789	
Çalıştığım işletme hem yaratıcılığa değer vermeli hem de bundan faydalanmalıdır.				0,604	
İşverenim yeni iş uygulamalarına açık ve ileri görüşlü olmalıdır.				0,580	
Başka bir işletmede öğrenilen bilgileri çalıştığım işletmede uygulama fırsatının verilmesi benim için önemlidir.					0,775
Öğrenilen bilgileri başkalarına öğretme/aktarma fırsatının verilmesi benim için önemlidir.					0,758
Benimsenme ve aidiyet hissinin olması benim için önemlidir.					0,683

Tablo 2.
Beş Faktör Kişilik Ölçeği Değişkenlerinin Faktör Yükleri

İFADELER	Sorumluluk	Dışa Dönüklük	Duygusal Dengesizlik	Uyumluluk
Bir görevin verilmesi için güvenilir biriyim.	0,892			
Bir işi bitirene kadar azimle çalışan biriyim.	0,890			
Bazen dikkatsiz davranabiliyorum.	0,851			
Dağınık olmaya yatkın biriyim.	0,745			
Bir işi eksiksiz yaparım.	0,684			
Tembel olmaya eğilimliyim.	0,619			
Dışa dönük sosyal biriyim.		0,824		
Kendine güveni olan biriyim.		0,770		
Bazen utangaç ve çekingenim.		0,755		
İçine kapanık biriyim.		0,693		
Enerjik biriyim.		0,601		
Suskun biriyim.		0,568		
Ruhsal durumu çabuk değişen biriyim.			0,858	
Gergin durumlarda ortamlarda sakin kalabilirim.			0,845	
Kolayca sinirlenen biriyim.			0,833	
Rahatım, strese girmem.			0,562	
Gergin olabilirim.			0,548	
Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam.			0,516	
Bağışlayıcıyım.				0,762
Kavgacı biriyim.				0,745
Başkalarının hatasını bulmaya yatkınım.				0,707
Güvenilir biriyim.				0,670
Yardımseverim.				0,657

Tablo 3.
Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Sosyal								
2 Ekonomik	,135*							
3 Gelişim	,667**	,123*						
4 Fayda	,570**	-0,019	,522**					
5 Başvuru	,599**	0,029	,523**	,487**				
6 Sorumluluk	-0,025	,983**	,112*	,135*	0,013			
7 Dışa dönüklük	,133*	,395**	0,061	0,058	0,014	,391**		
8 Duygusal dengesizlik	0,013	,359**	0,076	-0,004	0,004	,378**	,504**	
9 Uyumluluk	,121*	,303**	0,021	-0,073	,123*	,320**	,280**	,300**

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

Tablo 6.
Kişilik Özellikleri ve İşveren Çekiciliği İlişkisi ve Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize β	p	Düzeltilmiş R ²	F
Sorumluluk	Sosyal Değer	-,025	,644	-,002	,214
Uyumluluk		,121*	,028	,012	5,480
Dışa Dönüklük		,133*	,014	,018	5,458
Duygusal Dengesizlik		,013	,813	-,003	,056
Sorumluluk	Ekonomik Değer	,983**	,000	,966	9837,836
Uyumluluk		,303**	,000	,089	34,376
Dışa Dönüklük		,395**	,000	,153	63,015
Duygusal Dengesizlik		,359**	,000	,126	50,398
Sorumluluk	Gelişim Değeri	,112*	,039	,010	4,310
Uyumluluk		,021	,692	-,002	,158
Dışa Dönüklük		,061	,260	,001	1,271
Duygusal Dengesizlik		,076	,158	,003	2,006
Sorumluluk	Başvuru Değeri	,013	,807	-,003	,060
Uyumluluk		,123*	,025	,012	4,834
Dışa Dönüklük		,014	,800	-,003	,065
Duygusal Dengesizlik		,004	,945	-,003	,005
Sorumluluk	Fayda Değeri	,135*	,012	,015	6,311
Uyumluluk		-,073	,179	,002	1,810
Dışa Dönüklük		,058	,283	,000	1,158
Duygusal Dengesizlik		-,004	,938	-,003	,006

Kişilik tiplerinin işveren çekiciliği üzerine etkisi regresyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, belirli kişilik tiplerinin işveren çekiciliği üzerinde etkisinin olduğu görülmüştür. Öncelikle, bağımsız değişken olarak belirlenen sorumluluk boyutunun, bağımlı değişken olan işveren çekiciliği boyutlarından ekonomik değer, gelişim değeri ve fayda değeri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu (ekonomik değer için $\beta=,983$ $p<0,01$; gelişim değeri için $\beta=,112$ $p<0,05$; fayda değeri için $\beta=,135$ $p<0,05$) görülmektedir. Elde edilen veriler, H1 hipotezinin kabul edildiğini göstermektedir.

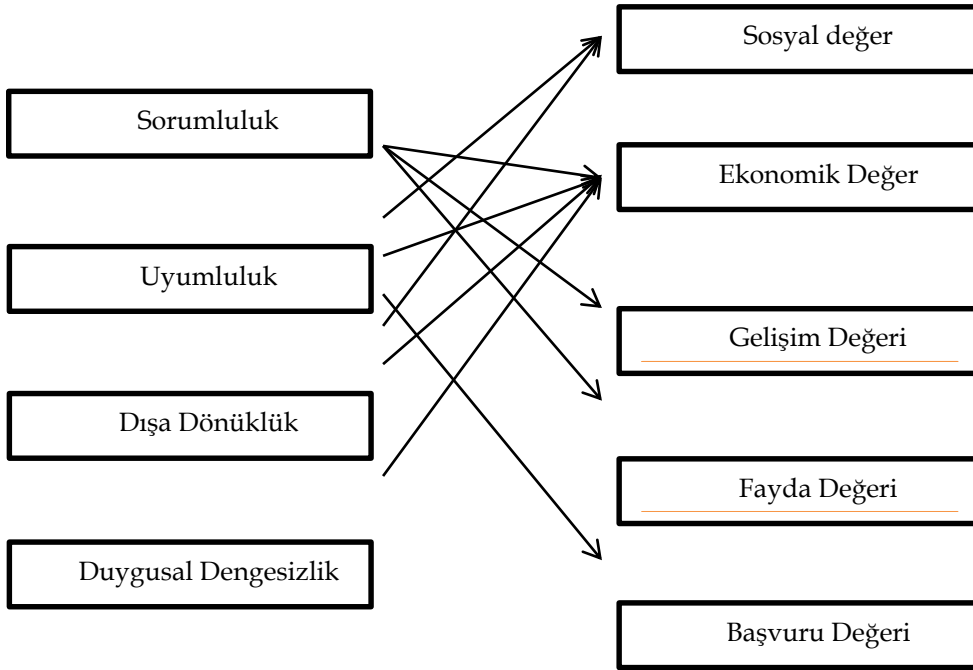
Tablo 6'da görüldüğü üzere uyumluluk boyutu, sosyal değer, ekonomik değer ve başvuru değerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir. (sosyal değer için $\beta=,121$ $p<0,05$; ekonomik değer için $\beta=,303$ $p<0,01$ ve başvuru değeri için $\beta=,121$ $p<0,05$). Bu sonuçlardan hareketle, kişilik tiplerinden uyumluluk boyutunun işveren çekiciliği algısı üzerinde etkisi olduğuna yönelik geliştirilen H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Dışa dönüklük boyutunun bağımsız değişken olarak belirlendiği aşamada ise, dışa dönüklük boyutunun sosyal değer ve ekonomik değer üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. (sosyal değer için $\beta=,133$ $p<0,05$ ve

ekonomik değer için $\beta=,395$ $p<0,01$). Dolayısıyla bireylerin dışa dönüklük kapasitelerinin işveren çekiciliği algısı üzerinde etkisi vardır şeklinde oluşturulan H3 hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak duygusal dengesizlik boyutunun, işveren çekiciliği boyutlarından sadece ekonomik değer üzerinde etkisinin olduğu (ekonomik değer için $\beta=,359$ $p<0,01$) belirlenmiştir. Sonuç olarak, beş faktör kişilik tiplerinden duygusal dengesizlik boyutunun işveren çekiciliğine etkisi ile ilgili geliştirilen H4 hipotezi desteklenmiştir. Deneyime açıklık boyutu, faktör analizi sırasında analiz dışı bırakıldığı için korelasyon ve regresyon analizlerine dahil edilmemiştir. Bu nedenle deneyime açıklık boyutuna ilişkin hipotez test edilememiştir.

Elde edilen sonuçlara göre ise genel araştırma modeli aşağıdaki gibi şekillenmiştir.



Şekil 1.Genel Araştırma Modeli

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada, bireylerin kişilik tiplerinin işveren çekiciliği algısı üzerine etkisi incelenmiştir. Değişkenlere ait boyutlar arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre beş faktör kişilik ölçeği boyutları olan sorumluluk, uyumluluk, dışa dönüklük ve duygusal dengesizlik boyutları ile işveren çekiciliği boyutları olan sosyal değer, ekonomik değer, gelişim değeri, fayda değeri ve başvuru değeri boyutları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda sorumluluk boyutu ile ekonomik değer, gelişim değeri ve fayda değeri arasındaki ilişkilerin anlamlı düzeyde olduğu belirlenmiştir. Uyumluluk boyutunun sosyal değer, ekonomik değer ve başvuru değeri ile arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Aynı şekilde dışa dönüklük boyutunun sosyal değer ve ekonomik değer ile duygusal dengesizlik boyutunun sadece ekonomik değer ile arasında anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü tespit etmek ve hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları ise yukarıda bahsedilen boyutlar arasında pozitif bir etkinin olduğunu göstermektedir.

Araştırma bulguları, işletmeler için yol gösterici nitelikte sonuçlar içermektedir. Sorumluluk duygusu yüksek kişiler, başarı motivasyonlu oldukları için öğrenme ve gelişime açık oldukları söylenebilir. Araştırma sonuçları da sorumluluk sahibi bireylerin işletmelerin sağlamış oldukları gelişim fırsatlarına ve fayda sağlayabilecek imkânlarla önem verdiklerini göstermektedir. Kendilerine verilen işleri zamanında yapan ve işlerine fazlasıyla adapte olan sorumlu insanlar için, departmanlar arası deneyim elde etme imkânının olması ve ekonomik anlamda getirisi de olan terfi fırsatlarının sunulması işletmeleri çekici bir yer olarak algılamalarını sağlamaktadır. Başarı ve hedef odaklı olan, sorumluluk seviyesi yüksek potansiyel çalışanları çekmek isteyen işletmeler, ekonomik anlamda sundukları fırsatlara önem vermeli ve çalışanlarına gelişim fırsatları sunmalıdırlar.

Araştırma soruları kapsamında elde edilen veriler uyumlu insanların eğlenceli ve mutlu bir iş ortamının varlığını, kurumsal iletişimin güçlü olduğu çalışma ortamını, aidiyet duygularını güçlendiren iş ilişkilerinin varlığını ön planda tuttuğunu göstermektedir. Kişilerarası ilişkilere önem veren uyumlu insanlar için çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkilere sahip olmak, üst yöneticilerle güçlü bir iletişimin varlığı işletmelerin tercih edilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Buradan hareketle uyumlu insanların işletmeler tarafından sunulan sosyal imkânlarla önem verdiğini söylemek mümkündür. Aynı şekilde, insan ilişkilerine bu denli önem veren uyumlu insanların çekicilik boyutlarından başvuru değerini, işletmelerin topluma karşı da hizmet etmesi gerektiğini düşündükleri ve öğrendiklerini başkalarıyla da paylaşmak isteyebileceklerinden yola çıkarak göz önünde tuttuğu söylenebilir. Bu nedenle, ekip çalışması gereken ve insani ilişkilerin temel oluşturduğu işler gibi alanlarda uyumlu bireylerin istihdam edilmesi yerinde olacaktır.

Dışa dönük bireyler, sosyal, pozitif, girişken ve olumlu duyguları yüksek kişiler olduklarından takım çalışmalarında başarılı olmaktadır. Dışa dönük insanların sosyal etkileşimlerindeki yoğunluğu ve hareketliliği, örgütlerden beklentilerinin daha çok sosyal bağlamda olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda, elde edilen sonuçlar dışa dönük bireyler için ücret ve terfi gibi ekonomik anlamda sağlanan imkânların bu tip kişiler için güdüleyici özelliği daha fazla olan imkânlar olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda işletmeler, bireysel anlamda inisiyatif kullanmaya imkân veren, iletişimin yoğun olduğu, liderlik gibi alanlarda istihdam sağlamak istiyorlarsa dışa dönük bireyleri tercih etmelidirler.

İşletmelerin çalışan seçimi yaparken potansiyel adayların iş seçiminde hangi faktörleri göz önünde bulundurduğunu bilerek hareket etmeleri, işe alım sürecinin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Bu bağlamda belli işler için doğru kişilik özelliklerine sahip kişileri bulabilmek, işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirmelerinde ve devamlılıklarını sağlamalarında hayati bir öneme sahiptir. Bu nedenle işletmeler, kişi örgüt uyumunu gerçekleştirmek için çaba göstermeli ve bunu sağlamak için işveren çekicilik unsurlarına odaklanmalıdır.

6. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde öğrenim gören 3. ve 4. sınıf öğrencilerden elde edilen bulgulardan oluşmaktadır. Örneklem sayısının az olması ve henüz iş dünyasına atılmamış kişilerden oluşması araştırmanın kısıtlarındandır. Ayrıca elde edilen bulgular verilerin toplandığı zaman dilimiyle sınırlıdır. Veri toplama aracı olarak anket yönetiminin kullanılması, katılımcılardan kaynaklanan sorunların çözümüne engel olmaktadır. Konuyla ilgili yapılacak olan diğer araştırmalarda, sektör çalışanlarının araştırmaya dahil edilmesi ve elde edilen sonuçların karşılaştırılması daha genel ve geçerli bilgilere ulaşılmasını sağlayacağından anlamlı olacaktır. Ayrıca verilerin analizi sırasında beş faktör kişilik ölçeği boyutlarından deneyime açıklık boyutunun analiz dışı bırakılması, deneyime açıklık boyutu ile ilgili hipotezlerin test edilememesine neden olmuştur. Konuyla ilgili daha sonra yapılacak çalışmalarda, deneyime açıklık boyutunun işveren çekiciliği algısı üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesine gerek duyulduğu söylenebilir.

Kaynaklar

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The Employer Brand. Nature Publishing Group, 4(3), 185–206.
- Anderson, G., & Bryson, J. (2012). The Good Employer : The Image and the Reality. Victoria University of Wellington Legal Research Papers, 2(10), 1–18.
- Aydoğmuş, C. (2011). Kişilik Özellikler İle İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme Ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri. Ankara: Hacettepe Üniversitesi. SBE.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. Career Development International, 9(5), 501–517.
- Bakanauskien, I., Bendaravi, R., & Lydeka, T. Z. (2011). Discovering an Employer Branding : Identifying Dimensions of Employer ' s Attractiveness in University. Management of Organizations: Systematic Research, 59, 7–22.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17, 99–120.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). The Employer Brand. İstanbul: Realta Danışmanlık.
- Baş, T. (2011). İşveren Markası, Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtarı. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. International Journal of Advertising, 24(2), 151–172.
- Bir, Ç. S., Suher, İ. K., & Altınbaşak, İ. (2009). Corporate Social Responsibility Orientation and Employer Attractiveness. Journal of Yasar University, 4(15), 2303–2326.
- Bretz, R. D. J., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1988). Do People Make the Place?: An Examination of the Attraction-Selection-Attrition Hypothesis. Personnel Psychology, 42, 1–31.
- Bruce, D. & Harvey, D. (2010). Marka Bilmecesi. A. Özer (çev). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay Preferences and Job Search Decisions : A Person-Organization Fit Perspective. Personnel Psychology, 47, 317–348.
- Carless, S. A., & Wintle, J. (2007). Applicant Attraction : The Role of Recruiter Function , Work-Life Balance Policies and Career Salience. International Journal of Selection and Assessment, 15(4), 394–404.
- Chunping, Y., & Xi, L. (2011). The Study on Employer Brand Strategy in Private Enterprises from the Perspective of Human Resource Management. Energy Procedia, 5, 2087–2091.
- Doğru, G., & Çakır, S. Y. (2015). İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye'deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 8(40), 674–689.
- Edwards, M. (2005). Employer and Employee Branding : HR or PR, Managing Human Resources: Personnel Management in Transition. Editör: Stephan Bach, UK Wiley Blackwell.
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate Social Performance As a Competitive Advantage in Attracting a Quality Workforce. Business and Society, 39(3), 254–280.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring Attraction To Organizations. Educational and Psychological Measurement, 63(6), 986–1001.
- Honeycutt, T. L., & Rosen, B. (1997). Family Friendly Human Resource Policies , Salary Levels , and Salient Identity as Predictors of Organizational Attraction. Journal of Vocational Behavior, 290(50), 271–290.
- Jones, R., & Kim, Y. (2011). Journal of Retailing and Consumer Services Single-Brand Retailers : Building Brand Loyalty in The Off-Line Environment. Journal of Retailing and Consumer Services, 18(4), 333–340.
- Judge, T. A., & Cable, D. M. (1997). Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction. Personnel Psychology, 50, 359–394.
- Kaur, P., Sharma, S., Kaur, J., & Sharma, S. K. (2015). Using Social Media for Employer Branding and Talent Management : An Experiential Study. The IUP Journal of Brand Management, 12(2), 7–20.
- Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., & Geirnaert, J. (2001). Organizational Attractiveness for Prospective Applicants : A Person - Organisation Fit Perspective. Applied Psychology: An International Review, 50(1), 30–51.
- Mccabe, K. O., Yperen, N. W. Van, Elliot, A. J., & Verbraak, M. (2013). Big Five Personality Profiles of Context-Specific Achievement Goals. Journal of Research in Personality, 47(6), 698–707.
- Mitchell, T.R., Holtom, B. C., Lee, T. W. & Graske, T. (2001). How To Keep Your Best Employees: Developing An Effective Retention Policy. Academy Of Management Executive, 15(4), 96–109.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory, 2nd Edition, New York: McGraw-Hill.
- Ören, K., & Yüksel, H. (2012). Marka İşveren Veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi

- Bağlamında Ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi. İş Hukuku ve İktisat Dergisi., 12(3), 31-52.
- Schein, V. E., & Diamante, T. (1988). Organizational Attraction and The Person-Environment Fit. *Psychological Reports*, 62, 167-173.
- Sivertzen, A., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding : Employer Attractiveness and The Use of Social Media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473-483.
- Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant Attraction to Firms: Influences of Organization Reputation , Job and Organizational Attributes , and Recruiter Behaviors. *Journal Of Vocational Behavior*, 44(52), 24-44.
- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational Attractiveness: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184-193.
- Turban, D. B. (2001). Organizational Attractiveness as an Employer on College Campus: An Examination of The Applicant Population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312.
- Tutar, H. (2015). Davranış Bilimleri, Kavramlar ve Kuramlar. 2. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, A. & Eroğlu, C. (2013). Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış. 4. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.



The Relationship between Organizational Justice and Organizational Cynicism: The Mediating Role of Psychological Capital and Employee Voice

Tülay Turgut*, Hazel Agun
Marmara University

ARTICLE INFO

Article history:

Received 12.12.2016
Received in revised form
12.15.2016
Accepted 12.25.2016

Anahtar Kelimeler:

Organizational Justice,
Psychological Capital,
Employee Silence, Cynicism.

ABSTRACT

Objectives: The purpose of this study is to examine the contribution of organizational justice on organizational cynicism and to investigate the mediating roles of psychological capital and employee voice behavior.

Methods: Data were collected at one point in time through a questionnaire-based survey. Based on a convenience sample, a total of 205 employees of distinct companies from distinct industries responded the questionnaire.

Results: Regression analysis results supported the negative and significant contribution of organizational justice on organizational cynicism. However, the mediating roles of psychological capital and employee voice behavior were not supported. Yet, both of those concepts were found to be positively correlated with organizational justice and negatively correlated with organizational cynicism. Analyses on sub-dimensions of variables also revealed that sub-dimensions of organizational justice differ in contributing to psychological capital, employee voice, and organizational cynicism.

Conclusions: The findings highlighted the negative contribution of fairness on cynicism. Organizational cynicism was found as being weakly effected by individual resources, is a more direct reaction to organizational practices. The research findings suggest that ensuring justice with all types as distributive, procedural and interactional within the organization seems necessary for being able to keep employees having positive affect, cognition and behaviors toward the organization.

Örgütsel Adalet ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermaye ve Çalışan Sesliliğinin Ara Değişken Rolü

Tülay Turgut*, Hazel Agun
Marmara Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihiçesi:

Başvuru 12.12.2016
Revizyon 15.12.2016
Kabul 25.12.2016

Anahtar Kelimeler: Örgütsel
adalet, psikolojik sermaye,
çalışan sesliliği, sinizm.

ÖZ

Amaç: Bu çalışmanın amacı örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin araştırılması ve psikolojik sermaye ile çalışan sesliliğinin bu ilişkideki ara değişken rollerinin incelenmesidir.

Tasarım/Yöntem: Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yoluyla, farklı endüstri kollarındaki firmalardan toplam 205 çalışan araştırmaya katılmıştır.

Sonuçlar: Regresyon analizi sonucunda örgütsel adaletin örgütsel sinizm üzerinde negatif ve anlamlı katkısı bulunmuştur. Psikolojik sermaye ve çalışan sesliliğinin ise ara değişken rolü desteklenmemiştir. Bununla birlikte her iki değişkenin örgütsel adalet ile pozitif, örgütsel sinizm ile negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Değişkenlerin alt boyutları için uygulanan analizler sonucunda; örgütsel adalet alt boyutlarının psikolojik sermaye, çalışan sesliliği ve örgütsel sinizm üzerindeki katkılarının farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Özgün Değer: Araştırma sonucu adalet algısının sinizm üzerinde olumsuz katkısı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, örgütsel sinizmin bireysel kaynaklardan zayıf etkilendiğini, daha çok örgütsel uygulamalara kuvvetli tepki olarak geliştiğini göstermektedir. Bu çalışma, örgüt içerisinde adaletin tüm boyutlarının; dağıtım, işlemsel ve etkileşim, sağlanmasıyla çalışanların örgütlerinden duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak pozitif etkilenebileceğine dair farkındalığı artırmaya katkı sağlayabilir.

* E-mail: tturgut@marmara.edu.tr

1. Introduction

Global competition and rapidly evolving environment in work life shape organizational practices. Procedures, rules and processes of organizations influence employees' attitudes in work groups. Within organizational behavior context, there are various concepts that are related to organizational outcomes in the positive and negative way. Organizational justice is one of the factors which impacts on the perception of employees and their behavior in the organization. High organizational justice perceptions increase positive organizational gains such as job satisfaction (Bennett, 2006), commitment (Pillai, Schriesheim, & Williams, 1999) and positive psychological resources (Avey, Reichard, Luthans, & Mhatre, 2011). When the perceived fairness is low, on the other hand, some negative organizational attitudes and behaviors are observed such as increased turnover intentions and interpersonal deviance (Cohen & Spector, 2001). The low organizational justice makes individuals distrust to the organization and leads also them to behave cynically in the organization (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998).

Therefore, some cynical attitudes rooted from policies, processes, interpersonal relations and on, of the organization (Dean et al., 1998; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003). On the other hand, some positive antecedents such as positive individual resources or/and having the voice in procedures in the organization with the fair treatment in the organization are observed negatively related with organizational cynicism (Dean et al., 1998; Greenberg, 1993; Ng, Feldman, & Butts, 2014).

Within this context, this study aims to find out the impact of organizational justice on organizational cynicism linking through psychological capital and employee voice behavior in Turkish business context. The results of the study might contribute to conceptual insights and provide information for effective management practices.

2. Literature Review

2.1. Organizational Justice

Organizational justice is related to the work environment. According to Greenberg (1993), organizational justice is about the perceived fairness of procedures in organizations. The perception of organizational justice is the way that employees determine whether rewards and penalties are distributed fairly or not, and also the way in how those distributions are taken into decision in the organization (Greenberg, 1990; Moorman, 1991). The theoretical framework of organizational justice is based on The Equity Theory by Adams (1965). As to this theory, the degree of individuals' job satisfaction and work success relate with the perception of equal treatment in work environment (Leventhal, Michaels, & Sanford, 1972). Employees compare the rate of their inputs and outcomes with those of other employees who do the same job. Three conditions occur as a result of this comparison. If there is no difference between the two employees' rates, the equality is current. If employee's rate of input-output is lower than the compared employee's rate of input-output, inequality is current. The perception of impaired balance makes the person reduce the amount of inputs. And, if employee's rate of input-output is higher than the compared employee's rate, there is again a problem. As a result, the theory suggests that when employees perceive equilibrium between job rewards and job contributions as comparison to others', they perceive balance interaction with rules and norms in the organization (Greenberg, 1993).

Organizational justice involves three dimensions (Greenberg, 1993; Moorman, 1991). Firstly, the origin of the distributive justice is based on Equity Theory. It consists sharing of gainings between employees, such as effort, benefits, role, opportunities, goods, rewards, penalties, and wages (Brockner, 2002; Cohen, 1987). Distributive justice is the perception of fairness which is related to organizational outcomes. So, employees evaluate the results they received from the organization (Cohen, 1987). In the studies of organizational justice focus is largely on distributive justice, however, it is not explained individual feelings about fairness in work areas (Colquitt, Conlon, Porter, Wesson, & Ng, 2001). It should also implement the allocation of justice within informational and interpersonal treatment. Therefore secondly, Niehoff and Moorman (1993) defined the concept of procedural justice. Issues of procedural justice occur when employees have the right to participate in decision-making processes that affect

themselves and their work outcomes (Bies & Shapiro, 1988). Procedural justice is about the evaluation of employees' right of choice and right of voice. As to Leventhal (1980), procedures are based on the representativeness of all employees' concern, ethical standards, impartiality, correctability of an unfair decision, consistency of application and accuracy of information (Cohen & Spector, 2001; Colquitt et al., 2001). As a result, the right of expression of opinions in decision-making processes in the organization enables employees to perceive fairness (Bies & Shapiro, 1988). Beside, interpersonal treatment in the organization and the relationship between employee-management are also issues for organizational justice concept. Therefore, thirdly interactional justice is the term used to describe the human aspect of organizational processes. Interactional justice focuses on respect, accuracy, and kindness in interpersonal relations. And also, it focuses on the fair treatment within those relationships (Greenberg, 1993; Moorman, 1991).

Consequently, organizational justice is concerned with organizational variables that related to work outcomes (Niehoff & Moorman, 1993). Previous studies have displayed that organizational justice is positively associated with job satisfaction (Bennett, 2006), commitment (Pillai et al., 1999), psychological capital (Avey et al., 2011), and negatively associated with turnover intentions, interpersonal deviance (Cohen & Spector, 2001).

2.2. Organizational Cynicism

Cynicism is a term of disposition to disbelieve, disappointment and underestimation towards individuals, groups, society or organization (Andersson, 1996). It has gained importance in organization studies since 1990's. Cynicism is described as the disposition of being negative about others, and also seem to be viewed as some sort of psychological defect (Dean et al., 1998; Fleming & Spicer, 2003).

According to personality approaches, researchers generally discuss cynicism as an outlook on human nature. Cook and Mendley (1954)'s finding indicates that individuals who have high cynicism score see others as selfish, uncaring and untrusting in relationships (cited by Andersson, 1996). Beside personality based approaches, societal/institutional focus studies suggest that concept of cynicism is not just about human nature. People's cynical disposition about something may change in time. It may also be belief learned through experiences in society or organization (Dean et al., 1998; Vance, Brooks, Tesluck, & Howard, 1999). Thus, the organization can be the target of an attitude. As to attitude theory, people have negative and positive attitudes against the objects. The effect of attitude on behavior, according to Ajzen (1991)'s reasoned-action theory is either because of trait-state or because of environmental conditions (Dean et al., 1998). Thus, the reason employees having some cynical attitudes against their organizations might be the behavior of the people in the organization. Some of these cynical attitudes may root from policies, processes, interpersonal relations and on of the organization (Dean et al., 1998; Johnson & O'Leary-Kelly, 2003).

Organizational cynicism is employees' belief that the organization is lack of honesty, justice, and morality. Cynical employees have negative attitudes such as anger, disappointment, distrust and hopelessness against the organization, work group or colleagues. Therefore, cynical employees believe that the organization is self-interested and people working in the organization are self-centered (Andersson, 1996; Barefoot et al., 1989). Organizational cynicism has three dimensions; belief, affect, and behavior (Dean et al., 1998). Belief or cognitive dimension of cynicism is the belief that organization is lack of integrity and fairness. Cynical employees may believe that policies and procedures in the organization are sacrificed to the self-interest of others. Affective dimension is about negative affect toward the organization such as shame, irritation, tension, anxiety, pessimism and disgust (Andersson, 1996; Dean et al., 1998). The behavioral dimension of cynicism includes negative behaviors such as criticizing, contempting and making fun of the organization with colleagues or friends outside the job (Wilkerson, Evans, & Davis, 2008). Studies on organizational cynicism provide that various factors can influence organizational cynicism and can be trigger of cynical behavior. For example, failure policies of organizational change, high compensation of manager, workload, low organizational support, high turnover rates are some of the antecedents of cynicism (Vance et al., 1999; Wilkerson et al., 2008).

Organizational injustice is also found as one of the important factors that affects cynicism. If employees feel that procedures and treatment in the organization are unfair with biased decisions, they will be angry, disappointed and offended to their organization. Perceived unfairness in organization makes individuals distrust to the firm and also occurs sceptical behavior in organization (Bernerth et al., 2007; Fitzgerald, 2002) Therefore, the first hypothesis of this study is;

Hypothesis 1. Organizational justice has a negative impact on organizational cynicism.

2.3. Psychological Capital and Employee Voice as Mediator

Psychological Capital (PsyCap) is the term of using in positive psychology literature (Luthans & Youssef, 2007). In positive psychology, the broaden-built theory is root for PsyCap (Fredrickson & Levenson, 1998). According to broaden-built theory, people are affected in a positive and negative way. Negativity makes people focus on narrow details and negative actions. However, positivity, on theory base, makes people focus on broader actions (Fredrickson & Levenson, 1998; Luthans, 2002). When problems occur, people who regularly experience positivity, have built up psychological resources; broadening of thought-action tendencies make people be more innovative, more productive and produce more solution with the abilities of their thoughts and ideas (Luthans, 2002).

Luthans, Youssef, and Avolio (2007) clarified PsyCap that is composed of four components; hope, self-efficacy, resilience and optimism. Synder et al. (1991) define hope as a positive motivational state that involves energy and pathways to lead the sense of success. Hopeful individuals are able to have a goal-directed agency to get their goals and alternative plans to meet their goals. As a result, individuals with high hope determine their way to feel success. Having the sense of success makes individuals be more confident about the future (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Synder, 2002). Self- efficacy is based on cognitive resources and self-motivation that people shape their lives and put more effort to accomplish issues. It is related with believing in oneself (Luthans, 2002). As to Bandura (1977), people with high self-efficacy have more confidence to their performance, recover more quickly, have commitment their task and make more effort to apply their goals (Luthans et al., 2007). Seligman (1998) defines optimism as making internal, stable and global causal attributions of positive events and external, unstable and specific attributions of negative events. Therefore, optimism is not just about expecting good things to happen, but also put effort even when setbacks occur (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Resilience is the term of the reactive capacity of people. As a positive adaptation for the person handling difficult situations. It is the power of act against positive and negative circumstances; and the reactive capacity of the person facing with adversity, more than that proactive thinking to find alternative ways and goals in life (Luthans, 2002; Luthans et al., 2007).

According to broaden built theory, positive experiences lead to positive psychological resources (Fredrickson & Levenson, 1998). Since, organizational justice is a positive experience and PsyCap is a positive psychological resource, in the light of this theory we expect that the perceived fairness in the organization allows positive cognition that individuals enlarge and use their PsyCap. Contrary, organizational injustice causes negative emotions, which built negative cognitive aspects make negative organizational outcomes (Fredrickson & Levenson, 1998; Greenberg, 1993). Moreover, previous studies reveal that there is significant negative relationship between PsyCap and organizational cynicism; as the PsyCap increases, organizational cynicism decreases (Avey, Luthans, & Jensen, 2009; Luthans et al., 2007). When employee perceives fairness, dignity, accuracy and the right to participate in decision-making process, her/his PsyCap resources, which are affected by work/organizational environment, augment, then this augmented resources decrease organizational cynicism (Avey, Wernsing, & F. Luthans, 2008; Chiaburu et al., 2013; Nafei, 2015; Çalışkan, 2014; Lather & Kaur, 2015). Thus, based on broaden-built theory and empirical findings, it is suggested that perceived organizational justice influences psychological capital, which in turn impacts cynicism. In another word, we argue that organizational justice decreases organizational cynicism, by mediating effect of PsyCap.

Hypothesis 2: Organizational justice has a negative impact on organizational cynicism via psychological capital.

Voice has been defined in various ways in management literature. Previous studies defined voice as grieving, complaining and external protest (Premeaux & Bedeian, 2003; Van Dyne & LePine, 1998). As to classical study of voice at 1970, Hirschman defined the term in the exit-voice-loyalty framework which is related with dissatisfaction in work environment. According to Hirschman's perspective, voice can be described as an attempt to change, rather than escape from the issue. Voice as individual dissatisfaction perspective can be focused on a specific problem, but another perspective of voice can be the expression of a collective organization like union membership creates official voice to eliminate dissatisfaction (Budd, Paul, & Adrian, 2010; Dundon, Wilkinson, Marchington, & Ackers, 2004).

However, changing business environment, increased globalization, decline in unionization create direct employee voice behavior in organizational problems rather than the exit-voice framework (Dundon et al., 2004). Morrison (2011) defines new conceptualisation of employee voice as including suggestions, concerns, and ideas about work related issues, contribution to management decision-making and concern with organizational functioning.

According to Van Dyne, Soon and Botero (2003) voice has two main suggestions; participation in decision-making process, and making ideas for change in a proactive way. So, the most recent definition of voice in literature expose the term as constructive speaking behavior. Van Dyne and Le Pine (1998) studied voice as called in extra role behavior. Extra-role behaviors are not determined with formal descriptions, not rewarded when performed and not punished when things are not done. They built voice as a form of extra role behavior that something promotes challenging behavior. Promotive voice behavior is about speaking up and challenge constant thing to improve the situation (Van Dyne & Le Pine, 1998).

Employee voice behavior is based on three motivators; self-protective, other-oriented and disengaged. Moreover, there are three forms of voice; defensive voice, acquiescent voice and prosocial voice (Van Dyne & Le Pine, 1998). Since the recent studies of voice behavior are based on positive intentions such as prosocial voice, the other two forms of voice make differentiate this form of behavior. The defensive voice is about to express work related ideas to protect self from unpleasant consequences. The acquiescent voice is about to express work related ideas with low self-efficacy makes to support the ideas by others instead of supporting the own view. Defensive and acquiescent voice involves less proactive behavior compared with prosocial behavior. Prosocial behavior is to express work related ideas that beneficial for others in the organization or prevent issues in work groups (Morrison, 2011; Van Dyne & Le Pine, 1998; Van Dyne et al., 2003).

As to studies of voice behavior, it has to say that voice behavior is neither complaining about dissatisfaction nor just providing solutions to problems which are supported by organizational formal procedure and descriptions (Premeaux & Bedeian, 2003; Van Dyne & Le Pine, 1998). Therefore, employee voice behavior focuses on speaking up workplace issues and challenging the ideas to improve alternative solutions for issues in work environment (Premeaux & Bedeian, 2003).

According to the researches, voice behavior is affected by individual differences, organizational procedures and interpersonal relations and managerial behaviors (Morrison, 2011). Individual differences such as big five personality traits, self-esteem, and self-efficacy have been examined as predictors of voice (Budd et al., 2010). Top management support for openness, trust in supervisor cause willing to speak up (Landau, 2009). Organizational formal and informal mechanism such as justice treatment also important to the presence of voice. Boroff and Lewin (1997) shows that unfair treatment in the organization is associated with low levels of voice which make employees, especially loyal employees, suffer from silence. If employees perceive fairness in work related issues, they will be motivated to speak up for issues, otherwise, they feel fear of consequences in organizational outcomes (Landau, 2009). Fair treatment in the organization creates a positive environment for employees. It may support to make employee voice to change or improve on work related goals and issues, which also affect them to develop a positive attitude toward organization (Abraham, 2000; Brotheridge, 2003; Ng et al., 2014). That is why one can say that the perceived justice in the organization leads to express ideas and opinions on issues, which in turn decreases cynical behavior against organization or others. Employees may feel no anger or irritation about their organization because they feel

safe to speak up things that related with job or organization in a fair environment. So, the third hypothesis of the study is formed as;

Hypothesis 3. Organizational justice has a negative impact on organizational cynicism through employee voice behavior.



Figure 1. The theoretical model of the study

3. METHODOLOGY

3.1. Sample

A total of 205 employees of distinct companies from distinct industries in Istanbul participated in this research. 55.1% (N = 113) of the participants were female and 44.9% (N = 92) were male. Participants ranged in age from 21 to 55 (mean = 31.06, SD = 5.96), organizational tenure from 2 to 396 months (mean = 58.9, SD = 73.7), tenure at present job from 2 to 396 months (mean = 89, SD = 77.7). Moreover, among the participants 51.2% (N = 105) had bachelor degree, 37.7% had post-graduate degree (N = 67), 10.7% had doctorate degree, and 4.9% had have high school degree.

3.2. Procedure

Data of this study were collected using an online survey by convenience sampling method. The link of the questionnaire was sent to 400 employees and within three weeks 205 employees completed the questionnaire. Thereby, the response rate was 51.25 per cent. Participants were informed about the purpose of the research and confidentiality of the responses.

3.3. Measures

Organizational Justice Scale was composed of three sub-scales measuring distributive (6 item), procedural (6 item) and interactional justice (9 item). To measure distributive justice the scale developed by Price and Muller (1986) and translated into Turkish by Çalışkan (2006) was used. To measure procedural and interactional justice the scales developed by Nieoff and Moorman (1993) and translated into Turkish by Yıldırım (2007) were used. Items were rated on a six-point scale ranging from 1 (*definitely disagree*) to 6 (*definitely agree*).

Factor analysis by using the method of principle component yielded three factors with the explaining power of 79.74% of total variation (KMO = .94, Bartlett's sphericity test chi-square = 4658.50, df = 190, $p < .001$). Yet, one item was excluded because of its low loading. Cronbach's alpha reliability analysis yielded high alpha coefficients for each justice dimension (for distributive justice $\alpha = .95$, for procedural justice $\alpha = .91$, and for interactional justice $\alpha = .96$).

Psychological Capital was measured by Luthans et al. (2007)'s 24-item PsyCap Questionnaire that was translated into Turkish by Saruhan (2013). Originally, PsyCap scale has four factors, which are Hope (6 item), Self-efficacy (6 item), Resiliency (6 item) and Optimism (6 item). Items were rated on a six-point scale ranging from 1 (*never*) to 6 (*always*).

Factor analysis by using the method of principle component yielded three factors with the explaining power of 70.17% of total variation (KMO = .92, Bartlett's sphericity test chi-square = 2861.77, $df = 153$, $p < .001$). All items of "hope" were discarded due to either low loadings or loading more than one factor. Cronbach's alpha reliability analysis yielded high alpha coefficients for each dimension (for optimism $\alpha = .88$, for self-efficacy $\alpha = .91$, and for resiliency justice $\alpha = .92$).

Employee voice was measured by the 6-item scale of Van Dyne and LePine (1998) which was translated into Turkish by Arslan and Yener (2016). Items were rated on a six-point scale ranging from 1 (*definitely disagree*) to 6 (*definitely agree*). As a result of factor analysis, 66.75% of the total variance explained by one factor (KMO = .86, Bartlett's sphericity test chi-square = 726.94, $df = 15$, $p < .001$). In addition, Cronbach's alpha value of voice is .89.

Organizational cynicism was measured by the 13-item scale of Dean et al., (1998) which was translated into Turkish by Karacaoğlu and İnce (2012). Originally cynicism scale has three factors, as affective cynicism (4 item), cognitive cynicism (5 item) and behavioral cynicism (4 item). As a result of the factor analysis, 79.36 % of the total variance explained by three factors (KMO = .91, Bartlett's sphericity test chi-square = 2548.17, $df = 78$, $p < .001$). In addition, Cronbach's alpha value of each factor was found to be satisfactorily high (for affective cynicism $\alpha = .96$, for cognitive cynicism $\alpha = .92$, for behavioral cynicism $\alpha = .84$).

4. Findings

To test the study hypotheses, correlation and regression analyses as reported in Tables 1, 2 and 3 were carried out. Organizational cynicism was correlated with organizational justice negatively and moderately, and also with PsyCap and Employee voice negatively and weakly. Organizational Justice was positively and weakly correlated with both PsyCap and employee voice. Lastly, PsyCap and employee voice were positively and moderately correlated.

Table 1.

Means, Standard Deviations and Correlations among Study Variables

	Mean	SD	(1)	(2)	(3)
(1) Organizational Cynicism	3.26	1.13			
(2) Organizational Justice	3.64	1.07	-.61**		
(3) Psychological Capital	4.63	.71	-.20**	.29**	
(4) Employee Voice	4.87	.74	-.18**	.22**	.62**

**Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Simple regression analysis which was applied to test the first hypothesis revealed that organizational justice has negative effect on organizational cynicism ($\beta = -.61$, $p < .001$; $R^2 = .38$, $F(1, 203) = 122.12$, $p < .001$). Thereby, first hypothesis (H1) was supported.

In order to test the mediating role of psychological capital on the relationship between organizational justice and organizational cynicism, Baron and Kenny (1986)'s suggestion of three-step regression model were applied. According to Baron and Kenny to establish mediation effect, the following conditions must hold: (a) independent variable must significantly contribute to mediator in the first equation; (b) independent variable must significantly contribute to dependent variable in the second equation; (c) significant contribution of independent variable to dependent variable which is obtained in the second equation must decrease or disappear in the third equation where the effect of the mediator is controlled. According to the results (Table 2), organizational justice has significant contribution on both PsyCap ($\beta = .30$, $p < .001$) and organizational cynicism ($\beta = -.61$, $p < .001$). Hence, the first two conditions were met. However, in the third equation, on organizational cynicism, PsyCap (the mediator) lost its significant contribution while organizational justice kept the amount of its contribution. That is, there is no mediation

effect of PsyCap in the relationship between organizational justice and organizational cynicism. *Hypothesis 2 was not supported.*

Table 2.*The Mediating Role of PsyCap*

	Dependent Variable	Independent Variable	R ²	Adj R ²	F	p	β	t	p
1st equation	PsyCap	Organizational Justice	.09	.08	19.77	.000	.30	4.45	.000
2nd equation	Organizational Cynicism	Organizational Justice	.38	.37	122.12	.000	-.61	-11.05	.000
3rd equation	Organizational Cynicism	Organizational Justice PsyCap	.38	.37	60.88	.000	-.61 -.02	-10.41 -0.38	.000 .702

In order to test mediating role of employee voice in the relationship between organizational justice and organizational cynicism, again the same method was used which was indicated above. According to the results (Table 3), the variations in employee voice ($\beta = .23, p < .001$) and organizational cynicism ($\beta = -.61, p < .001$) were explained by the variations in organizational justice. Hence, the first two conditions were met. However, in the third equation, on organizational cynicism, the amount of contribution of organizational justice did not change, while that of employee voice (mediator) disappeared. *Hypothesis 3 was not supported.*

Table 3.*The Mediating Role of Employee Voice*

	Dependent Variable	Independent Variable	R ²	Adj R ²	F	p	β	t	p
1st equation	Employee voice	Organizational Justice	.05	.05	10.85	.001	.23	3.29	.001
2nd equation	Organizational Cynicism	Organizational Justice	.38	.37	122.12	.000	-.61	-11.05	.000
3rd equation	Organizational Cynicism	Organizational Justice Employee Voice	.38	.37	61.28	.000	-.60 -.05	-10.58 -0.81	.000 .420

Moreover, in order to test the mediation effect of PsyCap dimensions and employee voice in the relationship between organizational justice and organizational cynicism dimensions a series of regression analyses with forward inclusion were applied to determine the sub-dimensions satisfying the first to conditions suggested by Baron and Kenny (1986).

Regression analyses with forward inclusion applied to determine the impacts of organizational justice dimensions on each organizational cynicism dimension indicated the significance of distributive and interactional justice. Accordingly, on affective cynicism the significant contributions of distributive justice ($\beta = -.32, p < .001$) and interactional justice ($\beta = -.37, p < .001$) were found to be in almost same strength ($R^2 = .36, F(2, 202) = 57.73, p < .001$); on cognitive cynicism, the contribution of interactional justice ($\beta = -.38, p < .001$) were found to be slightly stronger than the contribution of distributive justice ($\beta = -.29, p < .001; R^2 = .35, F(2, 202) = 55.23, p < .001$); on behavioral cynicism, conversely, the contribution of distributive justice ($\beta = -.33, p < .001$) was found to be much more stronger than the contribution of interactional justice ($\beta = -.18, p < .05; R^2 = .21, F(2, 202) = 26.27, p < .001$). Procedural justice was found be effective on none of organizational cynicism dimensions.

Regression analyses with forward inclusion applied to determine the impacts of organizational justice dimensions on each PsyCap dimension and employee voice indicated that only procedural justice has a significant contribution

on self-efficacy ($\beta = .71, p < .001; R^2 = .50, F(1, 203) = 200.65, p < .001$); on resilience ($\beta = .76, p < .001; R^2 = .58, F(1, 203) = 279.60, p < .001$); on optimism ($\beta = .71, p < .001; R^2 = .50, F(1, 203) = 206.47, p < .001$); and on employee voice ($\beta = .48, p < .001; R^2 = .23, F(1, 203) = 62.18, p < .001$).

However, testing of mediation effect of employee voice and each PsyCap dimension revealed that none of them has a mediating effect on the relationships between organizational justice and organizational cynicism dimensions.

5. Conclusion, Discussions And Suggestions

The hypotheses regarding with mediation roles of PsyCap and employee voice in the relationship between organizational justice and organizational cynicism were not supported. This finding is not in line with the argument based on broaden-built theory and previous findings (e.g., Chiaburu et al., 2013; Nafei, 2015) stating that perceiving fairness, dignity, accuracy and the right to participate in decision-making processes decrease cynicism as increasing employees' psychological resources.

On the other hand, the hypothesis regarding the negative contribution of organizational justice on organizational cynicism was supported. This finding is in line with previous findings (Bernerth et al., 2007; Fitzgerald, 2002) on the relationship between fairness and cynicism. It is found out that the relationship between organizational justice and organizational cynicism is far stronger than the relationships of those two concepts with both PsyCap and employee voice. As both PsyCap and employee voice are individual level concepts it is interesting to detect that these concepts weakly explain the variances in the organizational cynicism which is also an individual level concept. It is understood that organizational cynicism, as being weakly affected by individual resources, is a more direct reaction to organizational practices. In this regard, we can suggest managers should especially ensure justice with all types as distributive, procedural and interactional within the organization, for being able to keep employees having positive affect, cognition and behaviors toward the organization.

Moreover, analyses on sub-dimensions of variables give some more detailed insights; as revealing that sub-dimensions of organizational justice differ in contributing to PsyCap, employee voice, and organizational cynicism.

Analyses displayed that only procedural justice has a significant positive contribution to employees' self-efficacy, resilience, optimism, and on employee voice. Procedural justice is about having control over the processes through participating in decision making on the issues that may affect work activities and outcomes. Having this kind of control, plausibly, encourages employees' self-efficacy and voice behavior, such that they believe they can shape their lives and put more effort to accomplish their goals; and they raise suggestions, concerns and ideas about work related issues, contribute to management decision-making and concern with organizational functioning. Application of the six rules that forms the process of procedural justice (consistency, impartiality, accuracy, ethical standards, representativeness, and correctability) will supply a working environment where employees believe that they are psychologically safe. Hence, in a psychologically safe environment created by the application of procedural justice rules, employees will tend to be more optimist and resilient expecting good things to happen, putting efforts when setbacks occur, adapting and handling difficult situations.

It was also found that while both interactional and distributive justice have significant contributions on both affective and cognitive cynicism; especially distributive justice has significant contribution on behavioral cynicism. On the other hand, procedural justice was found to have insignificant contribution on affective, cognitive, and behavioral cynicism. This finding seems quite interesting implying that different types of justice have different degree of effect on employees' affect, cognition, and behaviors. It is argued that compared to procedural justice, interactional justice has more affective components and produces more affective reactions, on the other hand, distributive justice has the least affective and more cognitive components (Tyler, 1994; Umphress et al., 2003). Based on this argument, the relationship of interactional justice with affective cynicism; and the relationship of distributive justice with cognitive and behavioral cynicism are expectable. However, the significant relationship of interactional justice with cognitive cynicism; and the significant relationship of distributive justice with affective cynicism requires

further insights. In this regard, we point out the need for examining the nature and mechanism of the relationship between those two variables in more detail and meticulously in future research.

The findings also showed that psychological capital and employee voice are strongly related. This finding implies that employees who are more confident that they can successfully complete tasks, are more optimistic about the future and are more resilient against setbacks, have more resources to generate and share ideas which have the potential to contribute to organization's change and development. This finding is consistent with the suggestion of Walumbwa et al. (2008) stating that positive psychological conditions promote positive voice climate.

6. Limitations

There are limitations of the study should be taken account in interpreting the findings. One limitation arises from the heterogeneity of the sample (e.g., sectors, age, work experience, tenure) and from selecting participants with convenient sampling method. Therefore, future research should replicate these findings in more homogenous and larger samples for generalizability. Another limitation results from the fact that all data were gathered from the same source which may lead to common method bias.

REFERENCES

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. *Advances in experimental social psychology* New York: Academic Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Andersson, L. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Arslan, A., & Yener, S. (2016). İşgören sesliliği ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 173-191.
- Avey J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009) Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resources Management*, 48, 677-693.
- Avey, J., Reichard, R., Luthans, F., & Mhatre, K. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employees' attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152.
- 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. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44, (1), 48-70.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Barefoot, J. C., Dodge, K. A. Peterson, B. L. Dahlstrom, W. G. & Williams, R. B. (1989). The Cook-Medley Hostility Scale: Item content and ability to predict survival. *Psychosomatic Medicine*, 51(1), 46-57.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Bennett, C. (2006). Taking the sincerity out of saying sorry: Restorative justice as ritual. *Journal of Applied Philosophy*, 23(2), 127-143.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Walker, H. J. (2007). Justice, cynicism, and commitment a study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(3), 303-326.
- Bies, R. J., & Shapiro, D. L. (1988). Voice and justification: Their influence on procedural fairness judgment. *Academy of Management Journal*, 31, 676-685.
- Boroff, K. E., & Lewin, D. (1997). Loyalty, voice, and intent to exit a union firm: A conceptual and empirical analysis. *Industrial and Labor Relations Review*, 51, 50-63.
- Brockner, J. (2002). Making sense of procedural fairness: How high procedural fairness can reduce or heighten the influence of outcome favorability. *Academy of Management Review*, 27, 58-76.
- Brotheridge, C. M. (2003). The role of fairness in mediating the effects of voice and justification on stress and other

- outcomes in a climate of organizational change. *International Journal of Stress Management*, 10(3), 253.
- Budd, J. W., Paul, J. G., & Adrian W. (2010). New approaches to employee voice and participation in organisations. *Human Relations*, 63, 303-310.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Cohen, R. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social Justice Research*, 1(1), 19-40.
- Cohen, Y., & Spector, P. (2001). The Role of justice in organizations: A meta analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Porter, C., Wesson M. J., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A Meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445.
- Çalışkan, K. (2006). Örgütsel politik davranış öncelleri ve sonuçları. *Unpublished Doctoral Dissertation*, Marmara University, İstanbul.
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları: Pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üzerine B. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Dean, W. D., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- Dundon, T., Wilkinson, A., Marchington, M., & Ackers, P. (2004). The meanings and purpose of employee voice. *International Journal of Human Resource Management*, 15(6), 1149-1170.
- Fitzgerald, M. R. (2002). Organizational cynicism: Its relationship to perceived organizational injustice and explanatory style, *Doctoral dissertation*, University of Cincinnati.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2003). Working from a cynical distance: Implications for power, subjectivity and resistance. *Organization*, 10, 157-179.
- Fredrickson, B. L., & Levenson, R. W. (1998). Positive emotions speed recovery from the cardiovascular sequelae of negative emotions. *Cognition and Emotion*, 12, 191-220.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 6, 399-432.
- Greenberg, J. (1993). Stealing the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 81-103.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty. Responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge/Mass.: Harvard University Press.
- Johnson, J. L., & O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Karacaoğlu, K., & İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Kayseri organize sanayi bölgesi örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77.
- Landau, J. (2009). To speak or not to speak: Predictors of voice propensity. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(1), 35-54.
- Lather, A. S., & Kaur, M. S. (2015). Psychological capital as predictor of organizational commitment and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Indian Psychology*, 2, 102-112.
- Leventhal, G. S., Michaels, J. W., & Sanford, C. (1972). Inequity and interpersonal conflict: Reward allocation and secrecy about reward as methods of preventing conflict. *Journal of Personality and Social Psychology*, 23, 88-102.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executives*, 16, 57-72.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personality Psychology*, 60, 541-572
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital*. New York: Oxford University Press.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76, 845-855.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- Nafei, W. (2015). The role of psychological capital on job embeddedness and organizational cynicism: A study on Menoufia University Hospitals. *Journal of Management and Sustainability*, 5(1), 50.

- Ng, T. W., Feldman, D. C., & Butts, M. M. (2014). Psychological contract breaches and employee voice behaviour: The moderating effects of changes in social relationships. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*, 537-553.
- Niehoff, B. P., & Moorman, M. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 36*, 527-556.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management, 25*, 897-933
- Premeaux, S. F., & Bedeian, A. G. (2003). Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. *Journal of Management Studies, 40*, 1537-1562.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Saruhan, N. (2013) The role of trust in organization in the relationship between resistance to change and communication. The moderating effects of organizational justice and psychological capital on this relationship. *Unpublished Doctoral Dissertation, İstanbul*.
- Sayü, P. (2014). The relationship between organizational justice and work alienation. *Unpublished Master Dissertation, Marmara University, İstanbul*
- Seligman, M. E. P. (1998). Positive social science. *APA Monitor, 29*(4), 2, 5.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*, 5-14.
- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry, 13*, 249-275.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S.T., (1991). The will and the ways: Development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology, 60*, 570-585.
- Tyler, T. R. (1994). Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology, 67*, 850-863.
- Umpress, E. E., Labianca, G. J., Brass, D. J., Kass, E. E., & Scholten, L. (2003). The role of instrumental and expressive social ties in employees' perceptions of organizational justice. *Organization Science, 14*, 738-753.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal, 41*, 108-119.
- Van Dyne, L., Soon, A., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies, 40*, 1359-1392.
- Vance, R. J., Brooks, S. M., Tesluck, P. E. & Howard, M. J. (1999). Longitudinal and multilevel influences on cynical climates and resistance to change. *14th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*. Atlanta: GA.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of management, 34*(1), 89-126.
- Wilkerson, J. M., Evans, W. R., & Davis, W. (2008). A test of coworkers' influence on organizational cynicism, badmouthing, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 38*, 2273-2292
- Yıldırım, F. (2007). İş doyumu ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 62*(1), 253-278.



Strategic Approach to Human Resources Policies during Recession: Compassion Management

İdil Tamer

Istanbul Medipol University

ARTICLE INFO

Article history:

Received 12.18.2016

Received in revised form
12.23.2016

Accepted 12.26.2016

*Key Words: Recession, Compassion,
Human Resources*

ABSTRACT

Objectives: This study aims to show the importance and contribution of compassion to the welfare of employees.

Methods: An intensive literature review is conducted in order to reveal theoretical relationships between human resource policies and compassion, especially during in economic crises times.

Results: Throughout difficult times as economic crisis, compassionate practices for employees may increase their level of wellbeing and commitment to the organization.

Originality: This study is one of the rare research which gathers and uses results of previous research in order to come up with a new intervention strategy focusing on positive experiences in adverse times.

Resesyon Dönemlerinde İnsan Kaynakları Politikalarına Stratejik Yaklaşım: Merhamet Yönetimi

İdil Tamer

Istanbul Medipol Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihçesi:

Başvuru 18.12.2016

Revizyon 23.12.2016

Kabul 26.12.2016

*Anahtar Kelimeler: Resesyon,
Merhamet, İnsan Kaynakları.*

ÖZ

Amaç: Bu çalışma çalışan mutluluğu-iyi oluşunda merhametin önemi ve katkısını göstermek amacını taşımaktadır.

Tasarım/Yöntem: Ekonomik durgunluk zamanlarında örgütlerin kullanabilecekleri İnsan kaynakları pratikleri örneği olarak merhamet yönetimi stratejisi hakkında derinlemesine bir literatür taraması yapılarak ilişkiler teorik bir çerçevede araştırılmıştır.

Sonuçlar: Ekonomik kriz gibi güç zamanlarda, çalışanlar için merhamet içeren uygulamalar onların mutluluk-iyi oluşlarının yanı sıra kuruma bağlılıklarına da katkıda bulunmaktadır.

Özgün Değer: Bu çalışma daha önce yapılmış çalışmaların sonuçlarını bir araya getirerek özellikle olumsuz ekonomik dönemlerde kullanılacak yeni bir müdahale stratejisi öneren ve bu alanda yapılmış nadir çalışmalardan birisidir.

1. Introduction

The Great Economic Depression was originated in the US mortgage market and led to a liquidity shortfall in its banking system. It was started to be felt in August 2007 and the second phase began with the fall of Lehman Brothers in September 2008. This economic downturn was accepted to be the deepest that has been experienced since the stock market crash in 1930s (Appelbaum, 2011). The main consequence of this depression was a general loss of confidence and solvency problems in financial institutions across the globe. It then affected the real economies of all developed and emerging countries (Mitsakis, 2014) with the most significant impact on human resource practices and labor relations.

In times of crisis, enterprises are forced to reduce the personnel, freeze the recruitment process, reduce the budget for training and development and in some cases reduce wages and benefits, eliminate allowances and redefine the role and responsibilities of managerial staff. Economic crisis also influences individuals' approaches in life and evaluations of their work situations. Bell and Blanchflower (2011,103) reported in a pan-European survey that the so-called 'happiness' levels in Southern Europe have sharply fallen between 2007 and 2010 due to the effect of the economic crisis and the high and continuously rising unemployment rates, especially among the younger cohorts of the working population. They found that "there is a noticeable decline in the happiness levels in Greece (0.28), Ireland (0.14), Portugal (0.17) and Spain (0.10), which have been hard hit by recession and the sovereign debt crisis" (Markovits et al., 2013).

One of the recent arguments on the effects of the recession on HR suggests that the recession will increase the importance and influence of the HR function and deepen the prevalence of HR practices. Mohrman and Worley claims that organizations can take advantage of recessions to introduce fundamental changes in management logic and make them more sustainably effective through time (2009, 443).

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) guides HR professionals on how they should manage their workforce in recession. They exhort to think long term, maintain employee engagement, and strengthen line management capability, support employees' health and well-being. If staffing reductions are unavoidable they advise to find ways to minimize redundancy, consult workforce and their representatives, establish fair and objective selection criteria for redundancy, provide advice and support for people losing their jobs. Furthermore, HR should also have long-sightedness and plan reallocating jobs and responsibilities, provide training for new jobs, and communicate with employees at all stages of the process (CIPD, 2008).

2. Literature Review

2.1. Recession and Its Complications on Human Resource Practices

Recession is a phenomenon in which an economy is characterized by persistent and significant reduction of economic activity specifically in its macroeconomic figures, such as employment (European Commission, 2009).

Recessions create several conditions that substantially affect labor market. Roche et al. (2011) claims that sometimes economic downturn is so severe that it is inevitable to make some employees redundant, to avoid putting the survival of the entire organization in jeopardy. When job losses are compulsory the main concern is the type of criteria used to select people for redundancy. Traditionally, the seniority rule last-in / first-out prevailed in redundancy situations, but recently comprehensive criteria such as attendance, sickness, disciplinary records, skills, competencies, qualifications, work experience and performance appraisals are more commonly used to select redundancy pools (Doherty, 2009).

The consensus in literature is that wherever possible organizations should seek to get volunteers for redundancies as compulsory redundancies can have severe negative consequences in terms of the morale of the remaining workforce (Bowers and Davis, 2010). So, it is important to devise a comprehensive employability package for the ones losing their jobs (Incomes Data Services, 2009). These packages should include individual counselling on future

possible career options, interviews with training bodies to discuss re-skilling and re-education options and available employment opportunities in the locality and elsewhere. Organizations that pursue these actions usually gain the reputation of being a socially responsible employer, which motivates retained staff easier (Cedefop, 2010).

Cascio (2002) agrees Bowers and Davis that job losses can have devastating impact on individuals and their families and organizations should be encouraged to try and find alternatives to redundancies. Sharing the same point of view some organizations seek to avoid job losses and use human resource adjustment programmes that can be technical or behavioral in character. Technical HRM practices include sets of policies focusing on payroll cost savings and headcount management whereas behavioral HRM practices are primarily intended to ensure the motivation and commitment of employees that are retained. The so-called practices can be analyzed as employment stabilization and internal flexibility, and pure restructuring and external flexibility (Teague & Roche, 2013).

Pure restructuring and external flexibility programs involve changes in numbers and in the composition of the workforce without complementary changes in the way work is done. Pure restructuring programmes concern exclusively with payroll cost reductions that pivot heavily on cuts in headcount. External flexibility includes job cuts, increase the use of part time and temporary employees so that operating costs can be quickly realigned with market conditions (Hyman, 2010).

Employment stabilization programs include practices as recruitment freeze, terminating temporary agency contracts, temporary lay-offs or short-time working, reduced hours of work, sabbaticals and/or flexible working and freeze or cut pay and bonuses. Recruitment freeze is often the first stage in a stabilization program. This practice enables an organization to reduce its staff headcount through natural wastage. For instance, staff that quite or retire is not replaced, without need for any redundancies costs. Terminating temporary agency contracts conveys the same cost advantage as a recruitment freeze and has an added advantage of immediate implementation, thus resulting in quick savings. This is again an early-stage option and widely used, since the employer can simply terminate the agency worker contract without having to incur any redundancy cost. Companies can also address a slump in demand by seeking to in-source production that had previously been outsourced to suppliers or other companies (Farndale, Paauwe & Hoeksm, 2009). Temporary lay-offs or short-time working is to retain the employees but provide no work for a definite or intermittent period of time and place workers on short-time working which is a kind of partial lay-off where fewer than normal working hours are provided. This practice enables the employer to save on payroll costs during the period of lay-off or short-time working, but employees may be entitled to a guaranteed payment for a day on which work is not provided. It also provides companies to recover from a cash flow problem or to run down stocks, or simply to stand back from harsh market conditions within a period (Glassner & Galgóczi, 2009). The basic idea behind reduced hours of work, sabbaticals and/or flexible working is that during a specified period of time an employee is able to work longer or shorter hours than collectively agreed, thereby collecting working time credits or debits in an individual working time account, which are later compensated for by additional free time or work (Bosch, 2009). These arrangements hold out two advantages for employers. First, they allow companies to have more flexible production systems, which are aligned closely with market demand. Second, since most of the working time credits are not counted as overtime, the employer does not have to make overtime payments at premium rates, which keeps labor costs in check. From an employee viewpoint, this practice provides them with opportunities to align work with their individual and family needs and interests (Berg, 2008). So companies are either reducing the number of hours saved in individual accounts or increasing the number of working time credits which will have to be worked in the future when business recovers. Firms may also respond to the recession by increasing numerical flexibility: greater numbers of part-time and temporary workers are employed instead of full time workers to meet changes in demand. Employers may also encourage employees to take sabbaticals or periods of unpaid leave, to save on wage costs while retaining the employee. Pay freezes and cuts or reductions in bonuses are relatively easy methods of cost-cutting to implement, assuming periodic pay increases and bonus payments are not guaranteed within employment contracts. (CIPD, Issue 27)

Teague, Roche (2014) states that, if firms rely solely on the mentioned cost-saving programs, these technical strategies are likely to come up short. So, HR programs should include some behavioral foundations complementary

as communication, engagement, HR development and culture to some extent. They state that these motivation and commitment focused practices are important complementary to payroll focused and work reorganization practices.

Parallel to the vision of Teague, Roche, Ulrich (2008) claims that HR leaders should intensify and extend the established paradigm of high-commitment management rather than regress in the recession to 'command and control'. Bad economic times should not halt efforts from remodeling the HR function inside the organization. On the contrary, the HR should undertake a business partner role inside the organization and be a better service provider inside the organization. This means HR managers should continue to create a leaner HR department by outsourcing various HR functions, particularly those of a transactional nature. In this respect, HR policies as talent management aimed recruiting and retaining skilled employees should be developed and pursued even more systematically (Cooper, 2009). HR leaders should also ensure that firms are positioned for the long-term by investing in skills and the creation of a positive organizational culture and brand.

In addition to this, Bates (2009) surmises that employers often have misconceptions about what motivates employees during a recession. She suggests that employers focus too often only on compensation as a motivating factor, while employees are primarily concerned with recognition and learning opportunities even in the face of such hardship (Bates, 2009). Accordingly, HR programs should include some behavioral foundations as HR development, engagement and communication.

Cascio (2009) advocates responsible restricting programs based on redeployment, relocation and retraining during recessions have positive consequences. Employers may redeploy staff at a risk of redundancy with the necessary training or retraining. They may sometimes choose transferring staff geographically. A common view is that when firms enter a recession, their first response is to cut-back on training budgets as part of an overall strategy of financial retrenchment. On the other hand, increased training allows firms to 'board' core employees with higher skills allowing them to make an even greater productive contribution when buoyant market conditions return.

Economic crisis has adverse effects on affections and moods, resulting in a downturn in employees' affective feelings on commitment towards their organization. Brockner and colleagues (1987) showed that employees who managed to remain in their jobs after layoffs had lower organizational commitment. This attitude strengthens if the layoff victims are perceived as inadequately compensated and unjustly fired from their jobs.

During an economic crisis, employment conditions are severely hit, resulting in less positive and more negative job conditions causing a decline in general satisfaction of employees. Employee satisfaction involves how individuals feel about their work environment, pay, teammates, etc. (Judge et al., 2001). So being primarily a cognitive evaluation, and composed of extrinsic components (wages, working conditions, job security, HR policies, organizational environment, issues of fairness, etc.) employee satisfaction is directly influenced by these adverse economic conditions (Markovits et. al., 2013). In contrast to employee satisfaction, employee engagement is more behavioral in nature. Employee engagement allows organizations to adjust successfully to difficult times creating high levels of trust and reciprocity inside organizations. This facilitates the emergence of restructuring programs which secure employee support and thus prevents employee demoralization during restructuring policies (Hallock, 2009). Contrary to popular belief, employee engagement is not guaranteed to wane during difficult economic times (Van Rooy & Whitman, 2011). In fact, positive organizational efforts can lead to an engagement increase even amidst a turbulent environment. Strong leadership communication and providing cross-training opportunities are key drivers of improving engagement. Difficult times actually provide some of the best opportunities for career development, which is another predictor of employee engagement (Hewlett 2010).

A key component of maintaining high levels of employee engagement in recessionary times is the more intensive use of established channels for communication with the workforce. Keeping employees regularly and fully informed of the organization's commercial position as well as management's plans is considered indispensable to adjusting adverse times (CIPD, 2010). Organizations should supplement standardized forms of direct and group-based communication such as e-mails, company bulletins/newsletters, and more importantly, team-briefings and staff

councils with special employee meetings to allow the CEO and other senior managers to speak with the entire workforce about the challenges facing the organization.

Intensive communication serves many important purposes. It prevents rumor-mill to generate speculation about the company's future. It creates a strong signal that management is seeking policies which address the interests of employees. It also leads to improved management thinking and decision-making by speaking openly about firm performance and managerial intentions (Robinson-Smith & Markwick, 2009). Some organizations involve employees and their representatives in the formulation and implementation of organizational restructuring plans. Allowing employees perform such a role results in shared understandings between employees and managers about the need for restructuring (Glasser & Keune, 2010).

Whether an organization decides to focus almost exclusively on communicating with employees or whether it decides to integrate employees fully in a restructuring plan, the wide consensus is that management must be open and truthful when reporting financial and business developments. Employees fully aware of the challenges facing the business are less likely to think that the organization is using the recession to push through workplace changes that they have been seeking for some time. They are also more likely to accept sacrifices asked of them and moreover, employee commitment is likely to remain intact for the return of a more prosperous business climate. Numerous studies have demonstrated the key role that communication holds in maintaining and increasing trust, resulting in increased employee commitment and job performance (Dirks & Ferrin, 2001; Ellis & Shockley-Zalabak, 2001; Ruppel & Harrington, 2000).

2.2. Recession and Well-Being of Human Resource

The sociological literature suggests that budget cuts and reductions in staff numbers bring potential changes to the conditions of employment and the well-being of employees. As cited in the study of Armstrong-Stassen (2005), organizational restructuring and downsizing have negative consequences for survivors' health.

During economic crises, with the high number of individuals being laid off from their jobs and the relative unavailability of similar job openings, people are left without adequate income for extended periods of time. This promotes lower paying jobs, resulting in higher level of stress and more health symptoms. The relationship between unemployment and well-being is explained by income loss and by the psychic costs of joblessness related to identity problems, psychological distress and low self-esteem (Veenhoven and Hageaars, 1989; Gallie and Russell, 1998). As expressed in the study of Ramlall (2009), because work often provides one's time, social connectedness, feelings of self-worth (Latack, Kinicki, & Prussia, 1995; McKee-Ryan, Song, & Wanberg, 2005), losing one's job often entails confronting the losses associated with these secondary benefits. It is not surprising, therefore, that job loss, particularly involuntary job loss, has been found to be stressful, and have a negative impact on mental health (Latack et al., 1995).

As stated in the study of Arampatzi et al. (2016), economic crises also tend to affect well-being of those who manage to keep their jobs. As noted by Frey (2007), this phenomenon can be explained by the effect of longer working hours without overtime compensation (Stewart and Swaffield, 1997), increased fear of becoming unemployed in the near future and losing material well-being (Luechinger et al., 2010).

According to Russell et al. (2014) economic crises create work pressure that has important implications for employees' physical and mental well-being which is associated with a wide range of psychological distress measures and physical health problems such as stomach problems and sleep difficulties (Fairris and Brenner 2001; Wichert 2002). At the same time, higher levels of work intensity have also been found to lead to substantial reductions in employee well-being measured by job satisfaction and by indices of affective well-being (Warr 1987).

2.3. Compassion

The word "compassion" comes from the Latin root "passio", which means to suffer, and "com" from Latin prefix, meaning together. Compassion is comprised of three interrelated elements. The first element is noticing of suffering;

involving the awareness of the presence or possible presence of suffering. The second element is the empathic concern comprising emotionally connecting to another who is struggling or suffering. Here perspective-taking plays an important role by connecting the awareness of suffering to compassionate responding (Kanov et al., 2004) which is the third element of compassion referring to actions and displays that occur in response to others' suffering with the aim of lessening, alleviating or making it more bearable.

Compassion in work organizations has two forms; dyadic process and more collective and organized ones. Dyadic compassion occurs when a person notices the suffering of another person, feels empathic concern and responds. On the other hand, compassion may not be limited to an interaction between two individuals. It may go beyond an individual's notice of a colleague's suffering to a social process where members of an organization come to exhibit a collective acknowledgement that pain is present, share and express their empathic concern, and respond to suffering in a collective, coordinated way (Lilius et al., 2011).

Facilitating compassion in organizations should follow two ways; it can either be a spontaneous process shaped by the unique conditions of the compassion provider and receiver or the organizational context or explicit attempts to routinize compassion through the institutionalization of the process. Institutionalization of compassion enables to notice and respond a person suffering in a coordinated way.

Frost et al. (2000) asserts three processes that facilitate compassion in organizations: Legitimation, propagation and co-ordination. Legitimizing is a process ensuring actions of an entity are desirable, proper and/or appropriate (Suchman, 1995). When noticing of pain, the expression of feelings and acting toward others to facilitate healing is legitimate, the organizing of compassion is more likely to take place and to be enacted with competence. For most, compassion competence can be evaluated along four dimensions: scope, scale, speed and specialization of response (Dutton et al., 2006; Dutton, Frost, Worline, Lilius & Kanov, 2002). Scope refers to the breadth of resources provided to a person or group who is suffering; scale refers to the volume of the resources, the speed captures the timeliness with which the resources are provided and specialization refers to the degree to which resources are customized to the need and circumstances of the sufferer. So if the scope, scale, speed and specialization of response for a sufferer is supported by some degree of legitimacy, compassion has opportunity to institutionalize in organizations. Legitimizing can also facilitate compassion by granting people the freedom to display feelings, which in turn facilitates co-ordination of responding. In particular, actions of leaders offer important symbolic endorsement of what is appropriate and inappropriate to feel (Pfeffer, 1981). Leaders' actions can quickly make the expression of grief and shock illegitimate, which often accompany pain, ultimately stifling collective responding. (Frost et al., 2000)

Propagating refers to the spreading of ideas, feelings and information between people. Propagating is critical for compassion organizing in that it facilitates collective noticing, collective feeling and collective responding to organizational member's pain. Propagating can be facilitated by established systems in the organization; e-mail networks within the organization, video conferencing facilities, town hall meetings. Leaders can also serve as propagators of information within the organization, by initiating a flow of information that is shared by others or by extending and sustaining an information flow over time. When ideas and emotions are spread about someone who is suffering it helps to legitimate the situation, which in turn can widen the scope of shared responses to the situation. What has been noticed and shared as a legitimate observation by organizational members makes it more probable that it will be spread in the system (Frost et al., 2000).

The last element to facilitate compassion is coordinating which refers to the process by which people arrange interdependent actions in ways that will enable them to accomplish their goals (Weick, 1979). Coordination is often essential to compassion organizing as it facilitates the transformation of collective noticing and feeling into collective responding. Without structures and systems in place that co-ordinate member responses, joint efforts to offer compassion may fail as good intentions dissipate for lack of means to turn efforts into tangible help (Frost et al., 2000).

3. Conclusion

Lilius et al. (2011) claims suffering is a broad term that encompasses a wide range of unpleasant subjective experiences including physical and emotional pain, trauma, psychological distress, existential anguish and feelings of disconnection. Suffering may stem from events in an employees' personal life and by events within the workplace. Organizational events that create suffering may be specified as organizational changes such as layoffs or restructuring.

Lilius et al. (2008) assert that experiencing an act of compassion can aid an individual's recovery from suffering and positively influence how he/she sees his/her colleagues and their organization. In addition, some research on post-crisis highlights how organizational members generate and direct resources to alleviate suffering after an organizational disaster (Dutton et al., 2006), how compassionate witnessing helps activate organizational resilience (Powley, 2009), and how compassionate leadership enables an organization to heal, learn and adapt after a trauma (Dutton et al., 2002). Building a system of caregiving and supportive attachments among colleagues may be seen as a collective property (Kahn, 1993), as a type of emotion-based organizational capability that is sustainable over time (Cote and Huy, 2010) and as organizational virtuousness (Cameron, Bright & Casa, 2004).

Powley (2009) states that positive interpersonal connections enable organizations to gain resilience. Gittel and colleagues (2006) found that a firm's decision to avoid layoffs and its internal positive relationships contribute to an organization's ability to recover from crisis.

Experiencing compassion shapes individuals' sense-making out the kind of organization of which they are in and the kinds of colleagues with whom they work. They also suggest that compassion receiving employees are more likely to be committed affectively to their organization and define their co-workers and organizations positively. Similarly, Powley (2009) finds that work colleagues emerge from a shared trauma and subsequent compassionate treatment with a strengthened quality of relationship with their colleagues and heightened sense of community and belonging.

Further, virtuous behavior such as compassion seems to have a positive impact on organizational performance through both the amplified effect of roles that encourage positive spirals of prosocial behavior (Batson, 1991) and the buffering roles that protect and strengthen the organization in times of trauma (Cameron, Bright, & Caza, 2004). Experiencing compassion within the organization can alleviate individuals' suffering and can offer indirect benefits for other employees because of improved affective commitment, positive emotions, and employee attraction and retention (Lilius et al., 2011).

So, it will be accurate to say that HR managers should include more motivation and commitment focused practices that legitimate, propagate and coordinate compassion for their workforce in organizations.

Through hard times as in recessions this new approach on HR programs facilitate an institutionalized consciousness to the suffering of employees and is believed to heal some of the negative effects of the trauma experienced in organizations.

References

- Appelbaum, E. (2011). Macroeconomic policy, labor market institutions and employment outcomes. *Work, Employment and Society*, 25(4), 596-610. <http://dx.doi.org/10.1177/0950017011419711>
- Arampatzi, E., Burger M. J. & Veenhoven R. (2016). Financial distress and happiness of employees in times of economic crisis, *Applied Economics Letters*, 22 (3), 173-179.
- Armstrong-Stassen, M. (2005). Coping with downsizing: A comparison of executive-level and middle managers. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 117-141.
- Bates, S. (2009). The top 5 myths about motivating employees: Dangerous in a recession, deadly in a recovery. *Bates Communications*. Retrieved from <http://www.bates-communications.com/press-room/top-5-myths.php>
- Batson, C. D. (1991). The altruism question: Toward a social psychological answer. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bell, D. N. F., & Blanchflower, D. G. (2011). The crisis, policy reactions and attitudes to globalization and jobs. In M. Bacchetta & M. Jansen (Eds.), *Making globalization socially sustainable*, Geneva: ILO & WTO. 85–118.
- Berg, P., (2008), Working Time Flexibility in the German Employment Relations System: Implications for Germany and Lessons for the United States, *Industrielle Beziehungen*, 15(2), 133-50.

- Bosch G., (2009), Working Time and Working Time Policy in Germany, Paper Prepared for the 2009 Conference JILPT International Workshop Tokyo.
- Bosch G., (2009), Working Time and Working Time Policy in Germany, ILO Industrial and Employment Relations Dept, Working Paper No 10.
- Bowers J. & Davis, C., (2010), Termination of Employment. London: Wildy, Simmonds and Hill Publishing.
- Burchell, B. (2002). The prevalence and redistribution of job insecurity and work intensification. In B. Burchell, D. Lapido and F. Wilkinson (eds.), *Job Insecurity and Work Intensification*. London: Routledge, 61–76.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuosity and performance. *American Behavioral Scientist*, 47, 766–790
- Cascio W., (2002), Responsible Restructuring: Creative and Profitable Alternatives to Layoffs, San Francisco: Berrett-Koehler
- Cascio, W. (2009). Downsizing and redundancy, in A. Wilkinson, N. Bacon, T. Redman and S. Snell (eds), *Sage Handbook of Human Resource Management*, London: Sage.
- CIPD, (2008), How to Manage Your Workforce in a Recession, A Joint ACAS and CIPD Guidance Note, London: CIPD, February.
- CIPD, (2010), The Psychological Contract, London: CIPD Factsheet.
- Cooper, C., (2009), The Recession Could be the Making of HR, *HRM Magazine*, 3 February.
- Cote S & Huy QN. (2010) The nature and function of collective emotional abilities in organizations. *Working paper, University of Toronto, Toronto, Canada.*
- Di Tella, R., Macculloch, R. J. & Oswald, A. J. (2003) The macroeconomics of happiness, *The Review of Economics and Statistics*, 85, 809–27. doi:10.1162/003465303772815745.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12 (4): 450-467.
- Dutton, J. E., Frost, P., Worline, M. C, Lilius, J. M., & Kanov, J. M. 2002. Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, 80(1): 54-61.
- Dutton, J. E., Worline, M. C, Frost, P., & Lilius, J. M. (2006). Explaining compassion organizing. *Administrative Science Quarterly*, 51, 59-96.
- Ellis, K., & Shockley-Zalabak, P. (2001). Trust in top management and immediate supervisor: The relationship to satisfaction, perceived organizational effectiveness, and information receiving. *Communication Quarterly*, 49, 383-398.
- European Commission, (2009a), Employment in Europe, Brussels: European Commission.
- Fairris, D. & Brenner, M. (2001). Workplace transformation and the rise in cumulative trauma disorders: is there a connection?. *Journal of Labor Research*, 22 (1), 15–28.
- Farndale, E., Paauwe, J., & Hoeksma, L., (2009). In-sourcing HR: Shared Service Centres in the Netherlands', *International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 544-561.
- Frey, B. S. (2007) *Happiness: A Revolution in Economics*, MIT Press, Boston,
- Frost, P., Dutton, J. E., Worline, M. C, & Wilson, A. (2000). Narratives of compassion in organizations. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations*. London: Sage, 25-45.
- Gittell, J.H., Cameron, K.S., Lim, S. & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11th. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2006, 42, 300–29. Glassner, V. & Galgóczi, B., (2009), Plant-Level Responses to the Economic Crisis in Europe, Brussels: ETUI Working Paper 09/01.
- Glasser, V. & Keune, M., (2010), Negotiating the Crisis? Collective Bargaining in Europe During the Economic Downturn, *Geneva:*
- Hallock, K., (2009), Job Loss and the Fraying of the Implicit Contract, *Journal of Economic Perspectives*, 23(2), 69-93.
- Hewlett, S. A. (2010). Holding on to top talent. *Talent Management Magazine*, 6, 21–23.
- Hyman, R., (2010), Social Dialogue and Industrial Relations During the Economic Crisis: Innovative Practices or Business as Usual?, *Geneva: ILO, Industrial and Employment Relations Dept, Working Paper 11.*
- Incomes Data Services, (2009), Managing redundancy. London: IDS, HR Studies.
- 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, 376–407.
- Kahn, W. A. (1993). Caring for the caregivers: Patterns of organizational caregiving. *Administrative Science Quarterly* 38(4), 539–563.
- Kanov, J.M., Maitlis, S., Worline, M.C., Dutton, J.E., Frost, P.J. & Lilius, J.M. (2004). Compassion in organizational life. *American Behavioral Scientist*, 47, 808–27.
- Latack, J. C., Kinicki, A. J., & Prussia, G. E. (1995). An integrative process model of coping with job loss, *Academy of Management Review*, 20, 311-335.
- Lilius, J. M., Worline, M. C, Maitlis, S., Kanov, J. M., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 193-218.
- Lilius, J. M., Kanov, J. M., Dutton, J. E., Worline, M. C, & Maitlis, S. (2011). Compassion revealed: What we know about compassion at work (and where we need to know more). In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The handbook of positive organizational scholarship*, Oxford: Oxford University Press, 273-287.
- Luechinger, S., Meier, S. & Stutzer, A. (2010) Why does unemployment hurt the employed? Evidence from the life satisfaction gap between the public and the private sector, *Journal of Human Resources*, 45, 998–1045. doi:10.1353/jhr.2010.0024.
- Markovits, Y., Boer D., & Van Dick, R.V. (2014). Economic crisis and the employee: The effects of economic crisis on employee job satisfaction, commitment, and self-regulation, *European Management Journal*, October, 1-11.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., & Wanberg, C. R. (2005). Psychological and physical wellbeing during unemployment: A meta-analytic study, *Journal of Applied Psychology*, 90, 53-76.
- Mitsakis, F.V. (2014). The Impact of Economic Crisis in Greece: Key Facts and an Overview of the Banking Sector, *Business and Economic Research*, 4, (1), 248-265.
- Mohrman, S. & Worley, C.G., (2009), Dealing with Rough Times: A Capabilities Development Approach to Surviving and Thriving, *Human Resource Management*, 48(3), 433-45.
- Pfeffer, J. (1981). Management as a symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms, in L.L. Cummings and B. M. Staw (eds.), *Advances in Organizational Behavior*, 3. Greenwich, CT: JAI Press, 1-52.
- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62, 1289-1326.
- Ramlall, S. J. (2009). Continuing the HR Evolution: Building Resilience in Turbulent Economic Times. *IJGMS*, 1 (3), 19-28.
- Robinson-Smith, G. & Markwick, C., (2009), Employee Engagement: A Review of Current Thinking, Brighton: Institute of Employment Studies.

- Roche, W. K., Teague, P., Coughlan, A., & Fahy, M. (2011). Human resources in the recession: managing and representing people at work in Ireland. *Dublin: Labour Relations Commission*.
- Ruppel, C. P., & Harrington, S. J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25(4), 313-328.
- Russell, H. & McGinnity, F. (2014). Under Pressure: The Impact of Recession on Employees in Ireland. *British Journal of Industrial Relations*, 52(2), 286- 309.
- Stewart, M. B. & Swaffield, J. K. (1997) Constraints on the desired hours of work of British men, *The Economic Journal*, 107, 520–35. doi:10.1111/j.0013-0133.1997.175.x.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and institutional approaches, *Academy of Management Review*, 20, 571-610.
- Teague, P., & Roche W.K. (2014). Do Recessions Transform Work and Employment? Evidence from Ireland. *British Journal of Industrial Relations*, 52, 2, 261–285
- Ulrich, D., Younger, J & Brockbank W., (2008), The Twenty-First Century HR Organization, *Human Resource Management*, 47(4), 829–50.
- Veenhoven, R. & Hagenaars, A. (Eds.) (1989) Did the Crisis Really Hurt? Effects of the 1980-82 Economic Recession on Satisfaction, Mental Health and Mortality, *Universitaire Pers Rotterdam*, Rotterdam.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Oxford University Press.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Second edition. Reading, M.A. Addison Wesley.
- Wichert, I. (2002). Job insecurity and work intensification: the effects on health and wellbeing. In B. Burchell, D. Ladipo and F. Wilkinson (eds.), *Job Insecurity and Work Intensification*. London: Routledge, 92–111.



Life satisfaction and guidance need of there retired people: Sample of Sakarya

Azmi Bayram İlbaý¹, Yakup Yiğit², OmerOzisli²,

¹Bulent Ecevit University, ²Sakarya University

ARTICLE INFO

Article history:

Received 12.09.2016

Received in revised form

12.12.2016

Accepted 12.18.2016

Key Words: Elderly, Retired people, Life satisfaction, Guidance needs

ABSTRACT

Objective: Retired people are living functional loss like other old aged people. This period is also a period in which individual's life satisfaction turns into wisdom in terms of cognitive functions. Individual's life satisfaction, could be affected by both the needs pertaining to the period and it caba a product of past experience. One of the needs is the need for guidance and psychological counseling. The purpose of research, the relationship between these two variables.

Methods: For this purpose personal information form, life satisfaction and guidance needs scales were applied to 212 retired people residing in Sakarya Province, Turkey in the research. The data obtained were analyzed using SPSS 20.0 program.

Results: The results obtained from the research reveal that life satisfaction and guidance needs of the retired people do not vary according to the variables of gender, age, marital status and place of residence. No significant difference was seen when life satisfaction in the retired people was considered in terms of educational status, however, a significant difference was found between guidance needs and the variable of educational status. The relationship between life satisfaction and guidance needs in there retired people was found as negative at medium level.

Emeklilerin yaşam doyumu ve rehberlik ihtiyacı ilişkisi - Sakarya örneği

Azmi Bayram İlbaý¹, Yakup Yiğit², Ömer Özisli²

¹Bulent Ecevit Üniversitesi, ²Sakarya Üniversitesi,

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihiçesi:

Başvuru 09.12.2016

Revizyon 12.12.2016

Kabul 18.12.2016

Anahtar Kelimeler: Yaşlılar, Emekliler, Yaşam doyumu, Rehberlik ihtiyaçları

ÖZ

Amaç: Emekliler, diğer yaşlılar gibi fonksiyon kayıpları yaşamaktadırlar. Bu dönem aynı zamanda yaşamsal deneyimlerinin bilişsel işlevlerde bilgiğe dönüştüğü dönemdir. Bireyin yaşam doyumu, geçmiş yaşantısından etkilendiği kadar bulunulan döneme özgü gereksinimlerden de etkilenebilir. Bu gereksinimlerden biri bireyin rehberlik ve psikolojik danışma gereksinimleridir. Araştırma, bu iki değişkenin ilişkisini araştırmayı amaçlamaktadır.

Tasarım/Yöntem: Bu amaçla, araştırmada kişisel bilgi formu, yaşam doyumu ve rehberlik gereksinimleri ölçekleri Sakarya'da yaşayan 212 emekliye uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 20.0 programı ile analiz edilmiştir.

Sonuçlar: Emeklilerin yaşam doyumları ve rehberlik ihtiyaçları cinsiyete, yaşa, medeni durum ve barındıkları yer değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Emeklilerin, yaşam doyumları öğrenim durumu değişkeni bağlamında ele alındığında anlamlı bir farklılık görülmemektedirken rehberlik ihtiyaçlarıyla öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Emeklilerin, yaşam doyumları ve rehberlik ihtiyaçları arasında ilişkinin ise negatif ve orta düzeyli olduğu bulunmuştur.

1. GİRİŞ

Emekli bireyler gelişimin son dönemi olan yaşlılığı yaşamaktadırlar. Bu dönem biyo-psiko-sosyal bakımdan yitimlerin söz konusu olduğu bir dönemdir. Buna karşılık sağlıklı yaşlı nüfusun artırılması dünya ülkelerinin ortak hedefiyken, nicel olarak yaşlı nüfus her geçen gün artmaktadır (Kinsella & Velkoff, 2001; Çelebi & Yüksel, 2014). Sinick'e (1979) göre yaşlılık döneminin yaşam olaylarından biri olan emeklilik, yaşlılığın en travmatik etkenlerinden biridir (Akt. Demirdiş, 2010). Emeklilikle birlikte üretkenliğini kaybeden yaşlı birey değersizlik duygusu yaşamakta, yalnızlaşmakta, özgüven kaybına uğramaktadır (Akdemir, Çınar, Görgülü, 2007). Yaşlı birey emekli oluşla birlikte, aktif olarak katıldığı sosyal kurumlarda üstlendiği rollerini kaybetmiştir. Bu kaybediş, travmatik nitelikli bir kayıptır. Üretime katılmayıp, bireyin değersizlik duygularını artırır. Fiziksel ve psiko-sosyal açıdan ise emekli birey; ilişkilerini sınırlandırır, geri çekilir ve içe dönük eğilimler sergileyerek kendi duygularıyla daha fazla uğraşır. Emekli birey, çalışma yaşamının pek çok olanağını kaybetmiştir (Salman, 2004). Emekli oluşla birlikte yaşlı bireyin belirgin ekonomik kayıpları da söz konusudur. İhtiyaçların her geçen gün daha arttığı modern toplumda, bu durum yaşlı bireyin güçlüklerindedir (Arpacı, 2005). Emekliler, yaşamın pek çok gelişim alanındaki güçlüklerini aşabilmek için, ilgiye ve sosyal destek kaynaklarını bulmaya gereksinimleri vardır (Ak, 1991).

Emekli birey, gelişimin tüm alanları açısından yaşlılıkla yüz yüze olan bireydir. Danış'a (2004) göre; yaşlılık kişiye ve topluma göre değişebilen bir kavramdır. Toplumun tarihsel süreçte geçirdiği evrimine, ekonomik niteliklerine, kültürel yapısına, psiko sosyal yapısına, yaşam biçimine, dini değerlerine göre biçim alabilen bir kavramdır (Kaygusuz, 2008; Arpacı, 2005). Yaşlanma süreci ifade ederken, yaşlılık ise gelişim dönemlerinden birini içeren bir kavramdır (Canatan, 2008). Yaşlanma süreci biyo-psiko-sosyal boyutlu etkenlerle şekillenir (Arpacı, 2005). Dünya sağlık örgütü yaşlılığı, bireyin çevresel etkenlere uyum geliştirme yeteneğine ilişkin potansiyelinin azalması olarak tanımlamaktadır (WHO, 2011). Yaşlılık, organizmadaki yapısal ve fonksiyonel yetersizliklerin söz konusu olduğu değişiklikler dönemidir (Townsend, 2014). Yaşlılık, yaşa bağlı olarak bireyin iç ve dış faktörler arasında dengelenme fonksiyonunun kaybedildiği dönemdir (Arpacı, 2005). Yaşamın tüm alanlarındaki bireyin yetilerindeki gerilemedir (Bahar, Bahar & Savaş, 2009). Yaşlılık ile ilgili tanımlar kayıplara dikkati çekerken yaşlılığın kazanımlarının öne çıktığı tanımlar da bulunmaktadır. Erikson'a (1968) göre başarılı geçirilmiş yaşam dönemleri sonunda benlik bütünlüğüne ulaşma olasılığını vurgulamaktadır. Benlik bütünlüğüne ulaşan bireyin yaşam doyumu yükselmektedir. Yaşlılık döneminde eğer birey başarılı geçirilmemiş yaşantıların ürünü ise umutsuzluğunun nedeni olabilir (Akt. Corey, 2008). Gençtan'a (1999) göre yaşlılık, zorlanmalarına karşın varoluşun gücü ve deneyimlerin kazandırdığı derin bilgeliktir. Genel olarak yaşlılık tanımları, bireyin fonksiyonlarında kayıpları ön plana çıkarırken, bu duruma emekli oluşun eklenmesiyle süreç biyo-psiko-sosyal açıdan daha travmatik bir boyuta dönüşmektedir. Bu araştırma; belirtilen travmatik etkiye maruz kalan hem emekli hem de yaşlı bireylerin, yaşam doyumu ve rehberlik ihtiyaçları değişkenlerinin ilişkisinin incelendiği bir araştırmadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Diener, Emmons, Larsen ve Griffin'e (1985) göre yaşam doyumu; ihtiyaçlar ve isteklerin doyurulmasına bağlı olarak yaşamın olumlu olarak değerlendirilmesidir (Akt. Eryılmaz, 2012). Birey kendi yaşam doyum analizini, yaşamın geneline ilişkin doyumunu değerlendirerek yapmaktadır (Gümüşbaş, 2008; Şahin, 2008; Diener, 1994). Neugarten'e (1961) göre yaşam doyumu, bireyin beklentileri ve sahip olduklarının kıyaslanmasında ortaya çıkan sonuçtur (Akt. Özer & Karabulut, 2003). Bu sonucun birbirine yakınlığı yaşam doyumunun artışını gösterir (Diener, Oishi & Lucas, 2003). Başka bir deyişle yaşam doyumu, yaşamdan memnunluk düzeyidir. Yaşam doyumu, mutlu bireyin iyi oluşlarındaki bileşendir (Eryılmaz, 2012). Yaşam doyumu; olumlu duyguları çok, olumsuz duyguları az olan bireylerin memnunluğudur (Eddington & Shuman, 2005).

Emekli yaşlıların da yaşamlarını yaşam doyumu ve mutluluk içinde geçirme hakları vardır (Ersanlı, 2008). Yaşam doyumu, bir duruma özgü değil tüm yaşama ilişkin olumlu duyguların artışıdır. Mutluluk gibi pek çok olumlu duygu açısından iyi olma halini ifade eder (Özer & Karabulut, 2003; Altay & Avcı, 2009). Yoltaş'a (2007) göre yaşam doyumu, mutluluğun diğer adıdır. Bireyin yaşam kalitesi, mutluluğu, bağımsızlık, sorumluluklarını yerine getirebilme yaşam doyumunun belirleyicilerindedir (Koçoğlu, 2006). İyi-oluş, mutlulukla ilişkili, yaşam doyumu ile eşdeğerde kullanılan kavramdır (Yetim,1991). Doyum, beklentiler ve ulaşılan sonuç arasındaki farkın azlığıdır (Karataş & Duyan 2008; Şener, 2009). Emeklilerin, yaşlanmış olmaya bağlı biyolojik fonksiyon kayıpları ise yaşam doyumlarını olumsuz etkilemektedir (Arpacı, 2005).

Diener, Oishi ve Lucas' a (2003) göre, yaşam doyumunu etkileyen yaşam alanı değişkenleri arasında; zamanın serbest kullanılabilmesi, ekonomik yeterlilik, sağlıklı olabilmek, başarılı iş yaşamı, mutlu aile yaşantısı, olumlu benlik algısını saymaktadır. Myers ve Diener'e (1995) göre, yaşam doyumu üzerinde cinsiyet ve gelir düzeyi etkisiz, psikolojik değişkenler ise etkili öneme sahiptir. Yaşam doyumu; yaş, cinsiyet, çalışma, iş, eğitim, din, evlilik, aile, gelir düzeyi, yaşam olayları, aktiviteler, kişilik, emeklilik durumu gibi faktörlerden etkilenmektedir (Karataş & Duyan 2008). Çalışma yaşamının olanaklarını kaybeden ve üretme ayrıcalığını yitiren birey için olumsuzluklarının artması yaşam doyumunu azaltmaktadır (Özer & Karabulut, 2003). Evde yaşayan yaşlıların yaşam doyumları, huzur evinde yaşayan yaşlılardan daha yüksektir (Arslan, 2011; Özer, 2001). Dul ve boşanmış yaşlıların depresyon puanları artmaktadır (İçli, 2010).

Literatürde, emekli oluş gibi etkili travmatik durumların etkisi altında kalan yaşlı bireyin, yaşam doyumunun azalabileceği beklentisi ön plana çıkmaktadır. Buna karşılık yaşlı birey, gelişim sürecini bütünleştirmenin yaşattığı ayrıcalıklara da sahip olabilir. Ya da bilişsel açıdan bilgeliğe ulaşabilir. Dolayısıyla emekli olmuş yaşlıların, yaşam alanlarında pek çok yitim yaşamalarına rağmen yaşam doyumlarının ne düzeyde olduğunun ortaya çıkarılması önemli bir gerekliliktir. Rehberlik ihtiyaçlarının belirlenmesinde sergilenecek bütüncül bakış açısı bireyin ayrıcalıklarının ortaya çıkmasına da olanak sağlayabilir. Bu araştırmada, emeklilerin yaşam doyumu açısından hangi alternatif ön plana çıktığının belirlenmesi önemlidir.

Emeklilik döneminde yaşlı yaşamını ilgilendiren değişkenlere sunulacak katkı, emekli yaşlının yaşam kalitesini arttırıcıdır (Gökkoca & Baharlıteler, 1999). Myers ve Diener'e(1995) göre; psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinin yaşlıya sunacağı katkıların tartışmaya açık ve test edilmeye gereksinimi olduğunu vurgulamasına rağmen Gladding (2012) ise rehberlik ve psikolojik danışma hizmet birimlerinden hepsinin yaşlılara katkı sunmada kullanılabilmesini vurgulamaktadır. Emekli olmuş birey, yaşlılık döneminde karşılaştığı engeller, değişimlere bağlı olarak uyumsuzluğu artmakta, yaşam doyumu azalmaktadır (Gümüşbaş, 2008). Emeklilik ve yaşlılığın biyo-psiko-sosyal belirleyicileri yanında yaşam doyumu bağlamında rehberlik gereksinimlerinin belirlenmesi ve bu bağlamda bireye sunulacak katkılar yaşam doyumunu artırabilir (Şahin, 2008; Acar, 2010). Yaşlanmış ve emekli olmuş bireyin, yaşam doyumunun artması, hayata bağlanma şansının arttırıcıdır (Onur, 2011).

Yaşlılık dönemi, emeklilik gibi travmatik etkenin eklenmesiyle çözülemeyen pek çok sorunun biriktiği dönemdir (Altekruse ve Ray, 1998). Emekliler yaşlılığa özgü psikolojik, bilişsel ve uyum sorunlarının çözümüne katkı beklemektedirler (Dönmez, 2010; Özer, 2001; Güven ve Şener, 2010). Potansiyelini yaşa bağlı olarak kaybeden birey, çalışma yaşamının sona ermesiyle birlikte yaşamında oluşan köklü değişikliklere uyum sağlama becerilerini arttıracak katkı sağlayıcı uygulamalara ihtiyaç duymaktadır (Çelebi & Yüksel, 2014). Yaşlı bireyin, kendini ilgilendiren değişkenlerin işlev üretebilecek ayrıcalıkları hakkında bilgilendirilmesi uyumunu destekleyebilir (MacAdam, 2008). Emekli olmuş yaşlılar, çalışma yaşamının olanaklarını kaybetmiş olmanın etkisiyle kendilerini yararlı hissedememektedirler. Bu durumun, bireyin yaşamını daralttığı görülmektedir (Salman, 2004). Modern toplum yapımızdaki hızlı değişim ise yaşlıları her geçen gün yalnız yaşamaya zorlayarak mutsuzluk kaynağı haline gelmektedir (Akdemir, Çınar & Görgülü, 2007; Bekaroğlu, 1991). Çalışma yaşamındaki geleneksel cinsiyet algısı emekli olmuş yaşlılar için de etkisini sürdürmektedir. Yaşlı kadın birey, yaşamını sürdürebilmek için rol ve sorumlulukları yerine getirmesi gerekmektedir. Emekli olmuş kadın yaşlılar bu durumda

yaşamın aktivitesi ve kalitesi için rehberlik desteğine bu sosyal etkiler nedeniyle daha fazla gereksinim duyabilirler (Öztop, 2010).

Emekli olmuş yaşlı bireyi ilgilendiren değişkenlere fonksiyonel katkı sunabilecek hizmetler arasında Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetleri sayılabilir (Çelebi & Yüksel, 2014). Cummings'e (2000) göre yaşlı bireylerin duygusal olarak destekleyen psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri bireyin genel iyilik halini arttırmaktadır. Yaşlılıkta sosyal ilişki ağının daralması etkinlik düzeyinin düşmesine bağlı olarak doyum ve mutluluğu azaltmaktadır. Emekli olmuş yaşlıların rehberlik ihtiyaçlarının belirlenmesi bireyin çalışma yaşamına ait ayrıcalıkları ve yararlılıklarının devam ettirebilecek potansiyellerinin belirlenmesinde yararlı olabilir (Öz, 2004). Emekli birey için, yaşlı sağlığı ile ilgili alınabilecek önlemler önemlidir. Ayrıca yaşlı ve çevresinin emeklilik sonrası ortaya çıkan yaşamsal değişkenler ve genel yaşlılık konularında bilgilendirilmesi de önem taşımaktadır (Kılıççı, 1989). Bu katkı rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin sunabileceği katkılardandır. Emekli olmuş yaşlıların ihtiyaç duyduğu gerontolojik danışmanlık rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin yeni açılım alanı olabilir (Cavallaro, 1992). Akıl sağlığına katkı sunmada yada rol değişimlerine sağlıklı geçişte rehberlik ve psikolojik danışma emekli olmuş yaşlılara farklı terapi yöntemleriyle fayda sunabilir (Demirdiş, 2010; Siviş & Demir, 2007).

Yaşlılık dönemindeki emekli birey için; yaşam sorunları söz konusu olabileceği gibi uyum sağlamada yararlanabileceği potansiyeli ve yaşama katkı sunabileceği üstün yanları da söz konusu olabilir. Emekli yaşlı bireyin; sorunlarının belirlenmesinde, potansiyelinin açığa çıkarılmasında rehberlik ve psikolojik danışmanlık fonksiyon taşıyabilir (Demirdiş, 2010). Emekli olmuş yaşlı birey sağlıklı rol geçişi gerçekleştirebilmesi için danışmanlık desteğine gereksinim vardır (Glass & Grant, 1983). Atila'ya (2006) göre modernite yaşlı bireyin sorunlarına yönelerek ayrıcalıklarını görmezden gelmektedir. Rehberlik ihtiyaçlarının belirlenmesi Rehberlik ve psikolojik danışma hizmetlerinin sunulmasında ihtiyaçlara uygun bakış ayrıcalığını yakalamaya katkı sunabilir. Şahin (2008) ve Acar (2010)'a göre rehberlik gereksinimlerinin belirlenerek sunulacak katkılar, bireyin yaşam doyumunun artmasına da katkı sağlayabilir. Rehberlik ihtiyaçlarının belirlenmesi yaşam doyumuna katkı sağlayacak olanaklarını belirginleştirebilir. Gökkoca ve Baharlıteler'e (1999) göre emekli olmuş yaşlıları ilgilendiren tüm değişkenlerin belirlenmesi bireyin yaşam kalitesini arttıracak ipuçlarına ulaştırabilir. Literatürde yaşam doyumunu ele alan çalışmalara rastlanmasına rağmen bireyin rehberlik ihtiyaçları üzerine araştırmalar az olduğu görülmektedir. Bunun nedeni ise yaşlıların araştırmalara ilgisizliğiyle ve çalışılması güç bir örneklem oluşuyla ilişkili olabilir. Myers ve Diener (1995) ise, psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinin yaşlıya sunacağı katkıların tartışmaya açık ve test edilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu açıdan yaşlılıkla ilgili konuları ele alan rehberlik ve psikolojik danışmanlık bakış açısının yer aldığı çalışmalar önem taşımaktadır. Araştırmaya huzur evinde barınan emekli yaşlılar, prosedürün uzaması ve izin sorunları gibi nedenlerle katılmamıştır. Bu durum araştırmanın sınırlılıkları arasında görülebilir. Bu bağlamda; emekli olmuş yaşlı bireylerin rehberlik ihtiyaçlarıyla yaşam doyumunu ilişkisi ve emekli olmuş yaşlıların rehberlik ihtiyaçlarıyla yaşam doyumlarının bazı değişkenler açısından incelenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

3. YÖNTEM

Araştırma, Sakarya'da yaşamını sürdüren emekli 212 yaşlının gönüllü katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların 108'i kadın, 104'ü erkektir. Katılımcılar kolay örneklem metoduyla seçilmiştir. Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel çözümlenmesi SPSS 20.0 programı ile yapılmıştır. Verilerin analizinde, frekans ve yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve standart sapma, t testi, ilişkisiz örneklem için tek faktörlü varyans analizi, korelasyon testi yapılmıştır

Veri toplama aracı olarak; kişisel bilgiler formu, rehberlik ihtiyaçları ölçeği ve yaşam doyumunu ölçeği kullanılmıştır. Emekli yaşlılara ait kişisel bilgiler formunda yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, barınılan yer bilgileri gibi değişkenlere ait bilgiler bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan Rehberlik İhtiyaçları Ölçeği, Older Persons Counseling Needs Survey-OPCNS Myers (1993) tarafından geliştirilmiştir. Demirdiş (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçeğin güvenilirliği .87 olarak hesaplanmıştır. Yaşam Doyumu Ölçeği ise Deiner, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Köker

(1991) tarafından yapılmıştır. madde-test korelasyon katsayıları .71'in üzerinde belirlenmiştir. Ölçeğin güvenirlik kat sayısı .82 olarak bulunmuştur.

4. BULGULAR

Araştırmaya katılan emeklilere ilişkin demografik değişkenlerin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1.
Emeklilerin demografik değişkenlere göre dağılımı

Değişken	Gruplar	n	%
Yaş	60-64	44	20,8
	65-69	78	36,8
	70+	90	42,5
Cinsiyet	Kadın	108	50,9
	Erkek	104	49,1
Medeni durum	Evli	130	61,3
	Dul	82	38,7
	Okuryazar	64	30,2
Öğrenim durumu	İlkokul	98	46,2
	Ortaokul	28	13,2
	Lise Üniversite	22	10,4
	Akrabalarla	52	24,5
Barınılan yer	Eşle beraber	118	55,7
	Yalnız	42	19,8

Çalışma grubunda, emekli 212 yaşlı birey yer almaktadır. Emeklilerin Tablo1'deki demografik dağılımı incelendiğinde yaşam doyumu ve rehberlik ihtiyaçları bağlamında fark oluşturma durumlarının ele alınabileceği görülmektedir.

Tablo 2.
Emeklilerin cinsiyetlerinin yaşam doyumu ve rehberlik ihtiyaçlarının t testi analizi

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	SS	sd	t	p
Yaşam doyumu	Kadın	108	20,16	7,14012	210	1,772	,078
	Erkek	104	21,86	6,80385			
Rehberlik ihtiyacı	Kadın	108	50,51	9,49912	210	2,196	,029
	Erkek	104	47,88	7,85464			

p>,05

Emeklilerin doyumları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. $t(212)=1,77$, $p>,05$. Ancak erkeklerin yaşam doyumları ($\bar{x}=21,86$) kadınların yaşam doyumlarına göre ($\bar{x}=20,16$) daha yüksektir. Emekli yaşlıların rehberlik ihtiyacı cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. $t(212)=2,19$, $p < ,05$. Erkeklerin rehberlik ihtiyaçları ($\bar{x}=47,88$) kadınların rehberlik ihtiyaçlarına göre ($\bar{x}=50,51$) daha düşük düzeydedir.

Emeklilerin, yaşam doyumu ve rehberlik ihtiyaçlarının yaş değişkeni bağlamında betimsel istatistikleri Tablo 3'te görülmektedir. Yaş değişkeni ile yaşam doyumu arasındaki varyans analizi sonuçları ise Tablo 4'te görülmektedir.

Tablo 3.*Emeklilerin yaş değişkeni bakımından yaşam doyumu ve rehberlik ihtiyaçlarına ilişkin betimsel analizler*

Değişken	Yaş	n	Ort.	SS
Yaşam doyumu	60-64	44	20,45	7,46918
	65-69	78	22,00	6,80336
	70+	90	20,40	6,94246
Rehberlik ihtiyacı	60-64	44	48,18	8,89022
	65-69	78	48,38	8,33897
	70+	90	50,46	9,10760

Tablo 4.*Emeklilerin yaş değişkeni bağlamında yaşam doyumlarının ANOVA sonuçları*

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	123,491	2	61,745	1,25	,286
Gruplar içi	10252,509	209	49,055		
Toplam	10376,000	211			

p>,05

Tablo 4'te görüldüğü gibi; emeklilerin yaşam doyumları, yaş değişkeni bağlamında ele alındığında anlamlı bir farklılık görülmemektedir, $F(2,209)=1.25$, $p>,05$. Betimsel istatistiklerde yaşam doyumu açısından yaşlıların aldığı puanların yakınlığı görülmektedir. Bu durum, emeklilerin yaş gruplandırılmasında tercih edilen aralığın yakınlığıyla açıklanabilir.

Tablo 5.*Emeklilerin yaş değişkeni bakımından rehberlik ihtiyaçlarının ANOVA sonuçları*

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	241,725	2	120,863	1,566	,211
Gruplar içi	16135,407	209	77,203		
Toplam	16377,132	211			

p>,05

Tablo 5'te görüldüğü gibi, Emeklilerin rehberlik ihtiyaçları yaş değişkeni bağlamında ele alındığında anlamlı bir farklılık görülmemektedir, $F(2,209)=1,566$, $p>,05$. Betimsel istatistiklerde, rehberlik ihtiyaçları açısından emeklilerin aldığı puanların yakınlığı görülmektedir. Bu durum, yaş gruplandırılmasında tercih edilen aralığın yakınlığıyla açıklanabilir.

Tablo 6.*Emeklilerin medeni durumları ile yaşam doyumu ve rehberlik ihtiyaçlarının t testi analizi*

Değişken	Medeni durum	N	Ort.	SS	sd	t	p
Yaşam doyumu	Evli	130	21,49	7,45451	1,052	208	,294
	Dul	82	20,45	6,11266			
Rehberlik ihtiyacı	Evli	130	48,76	7,89420	-,978	208	,329
	Dul	82	50,00	10,22531			

p>,05

Tablo 6'da görüldüğü gibi emeklilerin yaşam doyumları medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. $t(212)=208$, $p>,05$. Evlilerin yaşam doyumları ($\bar{x}=21,49$) dul kalmışların yaşam doyumlarına göre ($\bar{x}=20,45$) daha yüksektir. Emeklilerin rehberlik ihtiyacı medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir $t(212)=208$, $p>,05$. Ancak evlilerin rehberlik ihtiyaçları ($\bar{x}=48,76$) dulların rehberlik ihtiyaçlarına göre ($\bar{x}=50,00$) daha düşük düzeydedir.

Tablo 7.*Emeklilerin öğrenim durumu değişkeni bakımından yaşam doyumu ve rehberlik ihtiyaçlarına ilişkin betimsel analizler*

	Öğrenim durumu	n	Ort.	SS
Yaşam doyumu	Okur yazar	64	19,28	6,69155
	İlkokul	98	21,95	6,96074
	Ortaokul	28	21,50	6,64162
	Lise Üniversite	22	21,09	8,10002
Rehberlik ihtiyacı	Okur yazar	64	52,37	9,50104
	İlkokul	98	47,91	8,05352
	Ortaokul	28	48,42	8,21664
	Lise Üniversite	22	46,90	8,83127

Emeklilerin yaşam doyumu ve rehberlik ihtiyaçlarının öğrenim durumu değişkeni bağlamında betimsel istatistikleri Tablo 7' de, öğrenim durumu değişkeni ile yaşam doyumu arasındaki varyans analizi sonuçları ise Tablo 8' de görülmektedir.

Tablo 8.*Emeklilerin öğrenim durumu değişkeni bağlamında yaşam doyumlarının ANOVA sonuçları*

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	286,408	3	95,469	1,968	,120
Gruplar içi	10089,592	208	48,508		
Toplam	10376,000	211			

$p > ,05$

Tablo 8'de görüldüğü gibi, yaşlıların yaşam doyumları öğrenim durumu değişkeni bağlamında ele alındığında anlamlı bir farklılık görülmemektedir $F(3,208)=1,968$, $p > ,05$. Betimsel istatistiklerde yaşam doyumu açısından emeklilerin aldığı puanlar yakındır. Bu durum emeklilerin öğrenim durumlarının yaşam doyumunu etkilemediği düşündürmektedir.

Tablo 9.*Emeklilerin öğrenim durumu değişkeni bakımından rehberlik ihtiyaçlarının ANOVA sonuçları*

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	938,110	3	312,703	4,213	,006
Gruplar içi	15439,022	208	74,226		
Toplam	16377,132	211			

$p < ,05$

Tablo 9'da görüldüğü gibi, emeklilerin rehberlik ihtiyaçları öğrenim durumu değişkeni bağlamında ele alındığında anlamlı bir farklılık görülmektedir, $F(3,208)=4,213$, $p < ,05$. Emekli yaşlıların rehberlik ihtiyaçları öğrenim durumuna bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Öğrenim durumu farklılıklarının hangi öğrenim düzeyleri arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre en yüksek rehberlik ihtiyacı okuryazarlarda ($\square=52,37$) en yüksek iken öğrenim durumu lise ve üniversite olanlarda ($\square=46,90$) en düşüktür. Öğrenim düzeyinin yükselmesi, rehberlik ihtiyacını azaltmıştır.

Tablo 10.*Emeklilerin barındıkları yer değişkeni bakımından yaşam doyumu ve rehberlik ihtiyaçlarına ilişkin betimsel analizler*

	Barınılan yer	n	Ort.	SS
Yaşam doyumu	Akrabalarla	52	20,50	6,67597
	Eşle beraber	118	21,38	7,51754
	Yalnız	42	20,52	5,94790
Rehberlik ihtiyacı	Akrabalarla	52	48,96	10,25357
	Eşle beraber	118	48,83	8,03869
	Yalnız	42	50,66	9,03291

Emeklilerin, yaşam doyumu ve rehberlik ihtiyaçlarının barındıkları yer değişkeni bağlamında betimsel istatistikleri Tablo 10' da, barınılan yer değişkeni ile yaşam doyumu arasındaki varyans analizi sonuçları ise Tablo 11' de görülmektedir.

Tablo 11.*Emeklilerin barınılan yer değişkeni bağlamında yaşam doyumlarının ANOVA sonuçları*

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	40,456	2	20,228	,409	,665
Gruplar içi	10335,544	209	49,452		
Toplam	10376,000	211			

p>,05

Tablo 11'de görüldüğü gibi, emekli yaşlıların yaşam doyumları barındıkları yer değişkeni bağlamında ele alındığında anlamlı bir farklılık görülmemektedir, $F(2,209)=,409$, $p>,05$. Betimsel istatistiklerde yaşam doyumu açısından emekli yaşlıların aldığı puanların yakınlığı görülmektedir. Bu durum emeklilerin barındıkları yerin yaşam doyumunu etkilemediği düşündürmektedir.

Tablo 12.*Emeklilerin barındıkları yer değişkeni bakımından rehberlik ihtiyaçlarının ANOVA sonuçları*

Varyansın kaynağı	Kareler toplamı	sd	Kareler ortalaması	F	p
Gruplar arası	109,265	2	54,633	,702	,497
Gruplar içi	16267,867	209	77,837		
Toplam	16377,132	211			

p>,05

Tablo 12' de görüldüğü gibi, emekli yaşlıların rehberlik ihtiyaçları barınılan yer değişkeni bağlamında ele alındığında anlamlı bir farklılık görülmemektedir, $F(2,209)=,702$, $p>,05$. Emeklilerin rehberlik ihtiyaçları barındıkları yere bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir. Betimsel istatistiklerde rehberlik ihtiyaçları açısından emekli yaşlıların aldığı puanların yakınlığı görülmektedir. Buna göre, emeklilerin barındıkları yerin rehberlik ihtiyaçlarını etkilemediği düşünülebilir.

Emeklilerin yaşam doyumu ve rehberlik ihtiyaçlarının bazı değişkenlerle bağlamında fark oluşturma durumları ele alındıktan sonra yaşam doyumu ve rehberlik ihtiyacının ilişki düzeyi ele alınabilir. Yaşam doyumu ve rehberlik ihtiyacı arasındaki korelasyon analizi Tablo 13'te görülmektedir.

Tablo 13.*Emeklilerin yaşam doyumu ve rehberlik ihtiyacı arasındaki ilişki analizi*

	Rehberlik ihtiyacı	Yaşam doyumu
Rehberlik ihtiyacı	1	-,503**
Yaşam doyumu	-,503**	1

p<,01

Tablo 13 incelendiğinde, emeklilerin rehberlik ihtiyaçları ve yaşam doyumları arasında orta düzeyde negatif anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir, $r=-0,503$, $p<,01$. Buna göre bireyin rehberlik ihtiyacı arttıkça yaşam doyumunun azaldığı söylenebilir. Diğer deyişle emeklilerin rehberlik ihtiyaçlarının karşılanabilmesi yaşam doyumunun artmasına katkı sunabilir.

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar; emeklilerin, yaşam doyumları ve rehberlik ihtiyaçları cinsiyete, yaşa, medeni durum ve barındıkları yer değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Emeklilerin, yaşam doyumları öğrenim durumu değişkeni bağlamında ele alındığında ise anlamlı bir farklılık görülmemekteyken

rehberlik ihtiyaçları öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık elde edilmiştir. Emeklilerin, rehberlik ihtiyaçları puanları lise-üniversite öğrenim derecesine sahip olanlarda düşük alt öğrenim derecesine sahip olanlarda ise yüksektir. Emeklilerin, yaşam doyumları ve rehberlik ihtiyaçları arasında ilişki ise negatif orta düzeyli ilişki olarak bulunmuştur. Buna göre bireyin rehberlik ihtiyacı arttıkça yaşam doyumunun azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenlere ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

Cinsiyet değişkeni bağlamında ele alındığında; araştırmanın yaşam doyumuna ilişkin sonucu, Myers ve Diener (1995) ve Baran, Kalıncara, Aral, Akın, Baran ve Özkan'ın (2007) çalışmalarıyla örtüşmektedir. Myers ve Diener (1995) cinsiyetten daha güçlü değişken olarak psikolojik faktörlere önem vermektedir. Araştırmanın rehberlik ihtiyaçlarına ilişkin sonucu; Demirdiş (2010) , Bahar (2005) araştırmalarıyla örtüşen sonuçlardır. Ancak Ugürol'a (1993) göre psikolojik semptomlar açısından kadınların erkeklere göre daha fazla semptom sergilediklerini vurgulamaktadır. Bu yüzden kadınların daha fazla rehberlik gereksinimi duyabilecekleri düşünülebilir.

Yaş değişkeni bağlamında ele alındığında; araştırmanın yaşam doyumuna ilişkin sonucu, Özyurt, Eser, Çoban, Akdemir, Karaca ve Karakoç (2007) arkadaşlarının çalışmasıyla örtüşmeyen bir sonuçtur. Araştırmanın rehberlik ihtiyaçlarına ilişkin sonucu; Bahar (2005) çalışmasıyla örtüşen sonuca sahipken Demirdiş (2010) ve Koca (1994) çalışmaları yaşın rehberlik ihtiyaçlarının belirleyicisi olduğunu ifade ettikleri çalışmalarıyla örtüşmemektedir. Bu durum, araştırmanın yaş değişkeni gruplandırmasının yakınlığıyla ilişkili olabilir.

Medeni durum değişkeni bağlamında ele alındığında; araştırmanın yaşam doyumuna ilişkin sonucu, Baran, Kalıncara, Aral, Akın, Baran ve Özkan'ın (2007) araştırma sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Karataş'a (1988) göre ise evli oluştun yaşam doyumunu artırıcı olması beklenir. Myers ve Diener'e (1995) göre dul ve yaşlıların rehberlik ihtiyaçlarının artması beklenir. Demirdiş (2010) ise, yaşlılar arasında medeni duruma göre en yüksek rehberlik ihtiyacı dul, boşanmış-ayrılmış, evli, bekar şeklinde sıralandığını belirlemiştir. Araştırmanın rehberlik ihtiyaçlarına ilişkin sonucu belirtilen iki araştırmayla örtüşmeyen sonuçlardır. Beklentilerden farklı elde edilen bu sonuç, araştırmaya katılan emekli dul yaşlıların yaşam doyumları ve rehberlik ihtiyaçlarını destekleyen kaynaklara sahip olduklarını düşündürmektedir. Bu sosyo-kültürel destek kaynaklarıyla ilgili olabilir.

Barınılan yer değişkeni bağlamında ele alındığında; araştırmanın yaşam doyumuna ilişkin sonucu, Arslan (2011) ve Özer (2004) evde yaşayanların yaşam doyumlarının huzur evinde yaşayan yaşlılardan daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmada, huzur evindeki emekli yaşlılara ulaşılamadığından kıyaslama olasılığı söz konusu değildir. Ancak bireylerin ortanın üzerinde yaşam doyumları söz konusudur. Araştırmanın rehberlik ihtiyaçlarına ilişkin sonucu; Demirdiş (2010) barınılan yer açısından rehberlik ihtiyacını akrabalarıyla birlikte yaşayanlarda en yüksek olduğunu belirtmiştir. Ugürol'a (1993) göre ailesiyle birlikte yaşayanların rehberlik ihtiyaçları azalmaktadır. Myers ve Diener (1995) görüşleri belirtilenlerle uyumludur. Bu araştırmada emeklilerin, rehberlik ihtiyaçları ortanın üzerinde bulunmuştur. Puanlar açısından yalnız yaşayanların rehberlik ihtiyaçlarının en fazla olduğu görülmektedir. Akdemir, Çınar, ve Görgülü(2007) yalnız yaşlıların özgüven kaybı, yetersizlik duyguları, yararlılığa ilişkin olumsuz duygular, yük olmaktan tedirginlik gibi olumsuz duygularla desteğe gereksinim duyabileceklerini belirtmektedir.

Öğrenim düzeyi değişkeni bağlamında ele alındığında; araştırmanın yaşam doyumuna ilişkin sonucu, Baran, Kalıncara, Aral, Akın, Baran ve Özkan(2007) yaşam doyumunu ve öğrenim düzeyi ilişkisini negatif ilişki olarak belirttikleri araştırmalarıyla örtüşmemektedir. Araştırmanın rehberlik ihtiyaçlarına ilişkin sonucu; Myers ve Diener'e (1995) ve Demirdiş (2010) araştırmalarıyla örtüşen bir sonuca sahiptir. Ancak, Bahar (2005), Sütoluk, Demirhindi, Savaş ve Akbaba (2004) ve Maral, Aslan, İlhan, Yıldırım, Candansayar, ve Bumin (2001) araştırmaları yaşlıların rehberlik gereksinimlerinde öğrenim durumu değişkeninin etkisiz olduğu belirtilmektedir. Emeklilerin rehberlik ihtiyaçlarına ilişkin bu araştırmanın sonucu; Myers ve Diener'e (1995) ve Demirdiş (2010) çalışmalarıyla örtüşmektedir. Bu çalışmalarda eğitim seviyesinin düşmesine bağlı olarak yaşlıların psikolojik danışma ve rehberlik ihtiyaçlarının arttığını vurgulamaktadır. Bu durum eğitim düzeyinin bireyin yeterlik duygularını artırmasıyla ilişkilendirilebilir.

Yaşam doyumları ve rehberlik ihtiyaçları arasında ilişki bağlamında ele alındığında; ilişki orta düzeyli negatif ilişkidir. Bu ilişki göz ardı edilemeyecek ve önem verilmesi gereken ilişki düzeyini göstermektedir. Gümüşbaş'a (2008) göre bireyin yaşamındaki engellere ve değişimlere bağlı olarak uyumsuzluk nedeniyle yaşam doyumu azalabilir. Şahin, (2008) ve Acar (2010) yaşlı bireylerin rehberlik gereksinimlerinin belirlenerek sunulacak katkılar bireyin yaşam doyumunun artmasına katkı sağlayabilir. Öztop (2010) ise yaşamın aktivitesi ve kalitesi arttırılabilmesi için bireyin rehberlik desteğine gereksiniminin söz konusu olduğunu vurgulamaktadır. Yaşlıların biyo psiko sosyal fonksiyon kayıplarıyla ilgili sorunlar yaşam doyumlarını etkilediğini vurgulamaktadır (Arpacı, 2005). Diener, Oishi ve Lucas, (2003) göre olumlu benlik algısı geliştirebilmek tüm yaşam alanlarında bireyin yaşam doyumunu etkilemektedir. Cummings (2000) yaşlı bireylere duygusal destek sağlayan psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri bireyin genel iyilik halini arttırdığından söz etmektedir. Gökkoca ve Baharlıteler'e (1999) göre yaşlıları ilgilendiren değişkenlerin belirlenerek katkı sunulması ve yaşının kalitesini arttıracak ipuçlarını elde etmeye katkı sağlayabilir. Yaşlı bireyin hayata bağlanma şansının artması yaşam doyumuyla yakından ilişkilidir (Onur, 2000). Gladding (2013) ise rehberlik ve psikolojik danışma hizmet birimlerinden hepsinin yaşlılara katkı sunmada kullanılabileceğini vurgulamaktadır. Çelebi ve Yüksel (2014) aynı kanıyı paylaşmaktadırlar.

Bu araştırma bağlamında bazı öneriler sunulabilir; bu araştırma emeklilerin sadece yaşlılık dönemine odaklandığından alınan yaş aralıklarının yakınlığı söz konusudur. Yaşa dayalı farkların belirlenememesinin nedeni bundan kaynaklanabilir. Bu yüzden yetişkinlik döneminde emekli olmuş bireylerin eklenmesi yaşa dayalı farkların belirlenmesinde yol gösterici olabilir. Huzur evinde barınan emekli olmuş yaşlıların araştırmaya eklenmesi farklı boyut kazandırabilir. Araştırmaya ayrıca sosyal desteğin belirlenebileceği değişkenlerin katılması bu kaynağın etkisini belirlemek açısından katkı sağlayıcı olabilir. Farklı illerden yaşlıların araştırmaya katılması sosyo kültürel etkenlerin görülmesinde katkı sunabilir. Emekli olup çalışma yaşamı içinde olan yaşlı bireyler ile çalışmayan bireylerin araştırmanın değişkenlerine katılarak ele alınması sunulabilecek öneriler arasındadır.

KAYNAKÇA

- Acar, B. (2010). Akademisyenlerde yaşam doyumu, iş doyumu ve meslekî tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi.*
- Ak, B. (1991). Yaşlılık Psikolojisi. *Aile ve Toplum Dergisi*, 2(1), 67-72.
- Akdemir, N., Çınar, F. İ., Görgülü, Ü. (2007). Yaşlılığın algılanması ve yaşlı ayrımcılığı. *Turkish Journal of Geriatrics*, 10(4), 215-22.
- Altay, B., & Avcı, İ. A. (2009). Huzurevinde yaşayan yaşlılarda öz bakım gücü ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Dicle Tıp Dergisi*, 36(4).
- Altekruse, M. K., & Ray, D. (1998). Counselingolderadults: A specialissue. *Educational Gerontology: An International Quarterly*, 24(4), 303-307.
- Arpacı, F. (2005). Farklı boyutlarıyla yaşlılık. *Ankara: İşçi Emeklileri Derneği Yayınları.*
- Arslan, H. N. (2011). Yaşlıların yaşadıkları ortama göre yaşam kalitesi ve yaşam doyumu düzeylerinin karşılaştırılması. *Yayınlanmamış uzmanlık tezi. 19 Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Samsun.*
- Atila, S. (2006). Toplumsal değişimin aile ve yaşlılar üzerine etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya, Türkiye.*
- Bahar, A. (2005). Huzurevinde yaşayan yaşlıların depresyon ve anksiyete düzeylerinin belirlenmesi. *Yüksek Lisans Tezi, G.Ü. S. B.E. Gaziantep.*
- Bahar, G., Bahar, A., & Savaş, H. A. (2009). Yaşlılık ve yaşlılara sunulan sosyal hizmetler. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 4(12), 85-98.
- Baran, G. A., Kalıncı, V., Aral, N., Akın, G., Baran, G., & Özkan, Y., (2007). Farklı sosyo-ekonomik düzeydeki yaşlıların gündelik yaşamdan tatmin düzeyleri: Ankara kentsel kesit örneği". *Turkish Journal of Geriatrics*, 10(1), 10-18.
- Bekaroğlu, M. (1991). Yaşlılık döneminin ruhsal sorunları. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 1(1).
- Canatan A. (2008). *Sosyal yönleriyle yaşlılık*. Palme Yayıncılık, Ankara
- Cavallaro, M., L., (1992). A master's degree specialization in gerontological counseling. *Counselor Education & Supervision*, 32 (1), 1-6.
- Cummings, S. M. (2002). Predictors of psychological well-being among assisted-living residents. *Health & Social Work*, 27(4), 293-302.
- Corey, G. (2008). *Psikolojik danışma kuram ve uygulamaları*. (Çev. Ergene, T.) Ankara: Metis yayınları.

- Çelebi, Ç. D., Yüksel M.Y. (2014). Yaşlılık ve yaşlılara sunulan psikolojik danışma ve rehberlik uygulamalarına bir bakış. *Kalem Dergisi*, 4 (2), 175-202
- Çoban, A. İ. (2005). Yalnız yaşayan yaşlılara ilişkin aile politikaları. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 8(8).
- Danış, Z. M. (2004). Yaşlıların evde bakım gereksinimleri ve evde bakıma ilişkin düşünceleri: başarılı yaşlanma ve yaşlı bakım modelleri. *Sosyal Hizmet Dizisi I, Ankara: Türkiye Gücsüzler ve Kimsesizlere Yardım Vakfı Yayını*.
- Demirdiş, E. (2010). *Yaşlıların rehberlik ve psikolojik danışma ihtiyaçlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. 19 Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Samsun.
- Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, 31(2), 103-157.
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual review of psychology*, 54(1), 403-425.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75.
- Dönmez, G. (2010). Yaşlılarda yaşam kalitesini etkileyen faktörler. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Yüksek lisans tezi, Bolu*.
- Eddington, N., & Shuman, R. (2005). Subjective well-being (happiness). Newark, NJ: Continuing Psychology Education Inc.
- Ersanlı, E. (2008). Yaşlıya bakım hizmetleri. (K. Ersanlı ve M. Kalkan, (Ed.), Psikolojik, sosyal ve bedensel açıdan yaşlılık içinde). Ankara: Pegem Akademi.
- Eryılmaz, S. (2012). Üniversite öğrencilerinde psikolojik sağlamlığı yordamada, yaşam doyumu, benlik saygısı, iyimserlik ve kontrol odağının incelenmesi. *Muğla Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla*.
- Glass, J. C. & Grant, K. A. (1983). Counseling in the Later Years: A Growing Need. *The Personnel and Guidance Journal*, 12, 210 - 213.
- Gençtan, E. (1999). İnsan olmak. *İstanbul: Remzi Kitapevi*.
- Gladding, S. T. (2012). *Counseling: A comprehensive profession*. Pearson Higher Ed.
- Gökkoca, F. Z. U. & Baharlıteker, N. (1999). Yaşlılık döneminde hizmet programları. *Hacettepe Üniversitesi Toplum Hekimliği Bülteni*, 3(4), 1-4.
- Gümüşbaş, B. (2008). *Stresle başa çıkma yolları eğitim programının ilköğretim ikinci kademe öğrencilerinin stresle başa çıkma yöntemleri ve yaşam doyumu üzerindeki etkisinin incelenmesi*. DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Güven, S., & Şener, A. (2010). Factor saffecting life satisfaction in old age. *Türk Geriatri Dergisi*, 14(2), 179-86.
- İçli, G. (2010). Yaşlılar ve yaşlılığın değerlendirilmesi: Denizli ili üzerine niteliksel bir araştırma. *Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi*, 3(1-2), 1-13.
- Karatas, S. (1988). Yaşlılarda yaşam doyumunu etkileyen etmenler. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek lisans tezi. Ankara*
- Karataş, K., & Duyan, V. (2008). Difficulties that elderly people encounter and their life satisfaction. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 36(8), 1073-1084.
- Kaygusuz, C. (2008). Yaşlılık kuramları. (K. Ersanlı ve M. Kalkan, (Ed.), Psikolojik, sosyal ve bedensel açıdan yaşlılık içinde). Ankara: Pegem Akademi.
- Kılıççı, Y. (1989). Okulda ruh sağlığı. Ankara: Şafak Ofset.
- Kinsella, K., & Velkoff, V. A. (2001). An aging world: International Population Reports, US Census Bureau Series. WA, DC: US Government Printing Office..
- Koca, H. (1994). Ülkemiz koşullarında yaşlılık ve yaşlının sosyal uyumu. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*.
- Koçoğlu, D. (2006). Konya kent merkezinde sağlıklı yaşam biçimi davranışları ve yaşam kalitesinde sağlıkta sosyo ekonomik eşitsizlikler. *Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı Halk Sağlığı Hemşireliği Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Konya*.
- MacAdam, M. (2008). *Frameworks of integrated care for the elderly: a systematic review*. Canadian Policy Research Networks= Réseaux canadiens de recherche en politiques publiques.
- Maral, I., Aslan, S., İlhan, M. N., Yıldırım, A., Candansayar, S., & Bumin, M. A. (2001). Depresyon yaygınlığı ve risk etkenleri: Huzurevinde ve evde yaşayan yaşlılarda karşılaştırmalı bir çalışma. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 12(4), 251-259.
- Myers, J.E. (2003). Older persons counseling needs survey. <http://www.mindgarden.com/129-older-persons-counseling-needs-survey> (10.04.2016).
- Myers, D. G., & Diener, E. (1995). Who is happy?. *Psychological Science*, 6(1), 10-19.
- Onur, B. (2011). *Gelisim psikolojisi: Yetiskinlik yashlik ölüm*. İstanbul: Nostalji.
- Öz, F., (2004). Yaşamın son evresi: Yaşlılık psikososyal açıdan gözden geçirme. *Kriz Dergisi*, (10)2, 17-28.
- Özer, M. (2001). Huzurevinde ve aile ortamında yaşayan yaşlıların öz bakım gücü ve yaşam doyumunun incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi. EÜ Sağlık Enstitüsü*.

- Özer, M., & Karabulut, Ö. (2003). Yaşlılarda yaşam doyumu. *Geriatry*, 6(2), 72-74.
- Öztop, H. (2010). Yaşlılık dönemi ve tüketim. *Tüketici Yazıları (II)*, 187.
- Özyurt, B. C., Eser, E., Çoban, G., Akdemir, S. N., Karaca, İ., Karakoç, Ö., & Halk, C. Manisa Muradiye bölgesindeki yaşlıların yaşam kalitesini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi. *Turkish Journal of Geriatrics*, 10(3), 117-123.
- Salman, S., (2004). Öğretmenlerin emeklilik dönemine uyumları ve yaşam tatminleri. *Yayınlanmamış doktora tezi*, A. Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Siviş, R., & Demir, A. (2004). Küresel yaşlanma ve Türkiye'de yaşlılarla psikolojik danışma ve rehberlik. *Türk PDR Dergisi*, 3(21), 43-48.
- Siviş, R., & Demir, A. (2007). The efficacy of reminiscence therapy on the life satisfaction of Turkish older adults: A preliminary study. *Turkish Journal of Geriatrics*, 10(3), 131-137.
- Sütölük, Z., Demirhindi, H., Savaş, N., & Akbaba, M. (2004). Adana huzurevlerinde kalan yaşlılarda depresyon sıklığı ve nedenleri. *Geriatry Dergisi*, 7(3), 148-151.
- Şahin, Ş. (2008). Beden eğitimi öğretmenlerinin tükenmişlik ve yaşam doyumu düzeyleri. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*. MÜ.Sosyal bilimler enstitüsü,
- Şener, A. (2009). Yaşlılık, yaşam doyumu ve boş zaman faaliyetleri. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-dergisi*, 1-18.
- Townsend, M. C. (2014). *Psychiatric mental health nursing: Concepts of care in evidence-based practice*. FA Davis.
- Uğürol, Y., (1993). Aile içi yaşlılara karşı tutumlar ve psikolojik sonuçları. *Yayınlanmamış yüksek lisans tezi*, K. T. Ü Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- World Health Organization. (2011). Information needs for research, policy and action on ageing and older adults. Erişim: [http://www.who.int/healthinfo/survey/ageing_mds_report_en_harare.pdf] (10.04.2016).
- Yetim, Ü. (1991). Kişisel projelerin organizasyonu ve örüntüsü açısından yaşam doyumu. E. Ü., S. B. Enstitüsü *Yayınlanmamış doktora tezi*, İzmir.
- Yoltaş, A. R. (2007). Öğretmen adaylarının yaşam doyumu ve depresyon düzeylerinin çeşitli değişkenlerle ilişkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. 9 Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İzmir.

EK: Kullanılan Ölçekler

Rehberlik İhtiyaçları Ölçeği-Older Persons Counseling Needs Survey-OPCNS Myers (1993), Çev: Demirdiş (2010)

- 1 İhtiyaç duyduğumda ulaşım aracı bulmakta
- 2 Gelirimle geçinmekte zorlanıyorum.
- 3 Akrabalarım ile ilgilenmek (uğraşmak) benim için
- 4 Evime yeterince misafir gelmiyor.
- 5 Alışveriş yaparken birinin yardımına ihtiyaç duyarım.
- 6 Akıl sağlığım konusunda endişelerim var.
- 7 Yemeklerimi hazırlamak benim için zordur.
- 8 Karar vermek benim için zordur.
- 9 Yaşlandıkça geçirdiğim fiziksel değişimlerden
- 10 Arkadaşlık kurmak benim için zordur.
- 11 Gündelik ev işlerinde yardıma ihtiyacım var.
- 12 Cinsel yaşamımla (hayatım) ilgili endişelerim var.
- 13 Gerekli sosyal hizmetleri bulmak benim için zordur.
- 14 Emekliliğe uyum sağlamam konusunda endişeliyim.
- 15 Yasal yardım bulmak benim için zordur.
- 16 Beni ilgilendiren konularda kurs bulmakta
- 17 Yararlanabildiğim (ulaşabileceğim) planlı boş zaman
- 18 Sağlığım ile ilgili endişelerim (evhamlarım) var.
- 19 Manevi (inanç) dünyam ile ilgili endişelerim
- 20 Eşimi kaybetmekten endişeleniyorum.

Yaşam Doyumu Ölçeği- Life Satisfaction Scala Deiner, Emmons, Larsen ve Griffin (1985), Çev. Köker (1991)

- 1 Hayatım birçok yönden idealimdekine yakın
- 2 Hayat şartlarım mükemmel
- 3 Hayatımdan memnunum
- 4 Hayattan şimdiye kadar istediğim önemli şeyleri elde ettim
- 5 Eğer hayata yeniden başlasaydım hemen hemen hiçbir şeyi



Perceived Work Stress and Felt Stress of Workers: The Moderating Role of Assertive Conflict Handling Modes

Serkan Erebak
Marmara University

ARTICLE INFO

Article history:
Received 12.09.2016
Received in revised form
12.12.2016
Accepted 12.16.2016

Key Words: Conflict, Stress, Assertiveness, Caregiving

ABSTRACT

Objectives: We intend to examine whether high or low assertive conflict handling modes can moderate the relationship between stress perception and felt stress at workplace.
Methods: The sample is consisted of 225 caregiving staff who works in a nursing home. The staff's conflict handling modes were determined and the scores of perceived and felt stress were obtained through survey method.
Results: Findings showed that high assertive conflict handling modes, but not the low one, can be a moderator between stress perception and felt stress at workplace.
Originality: Assertiveness may help to cope with stress better at nursing homes by reducing the stress perception and felt stress of caregivers.

Çalışanların Algıladığı ve Hissettiği Stres: Atılgan Çatışma Yönetimi Stilinin Düzenleyici Etkisi

Serkan Erebak
Marmara Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihçesi:
Başvuru 09.12.2016
Revizyon 12.12.2016
Kabul 16.12.2016

Anahtar Kelimeler: Çatışma, Stres, Atılganlık, Bakım

ÖZ

Amaç: Bu araştırmada, yüksek veya düşük atılganlık seviyelerinin iş yerinde algılanan ve hissedilen stres arasında düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmektedir.
Yöntem/Tasarım: Örneklem, huzurevinde çalışan 225 bakım personelinin oluşmaktadır. Anket yöntemi uygulanarak toplanan bilgilerle, çalışanların çatışma yönetim stilleri belirlenmiş ve iş yerinde algıladıkları ve hissettikleri stres düzeyleri tespit edilmiştir.
Sonuçlar: Bulgular yüksek atılganlık seviyesinin iş yerinde algılanan ve hissedilen stres arasında düzenleyici etkisi olduğunu göstermiştir. Ancak benzer sonuç düşük atılganlık seviyesinde bulunamamıştır.
Özgün Değer: Algılanan stresi ve hissedilen stresi azaltmasından dolayı atılganlığın stresle daha iyi başa çıkma konusunda huzurevlerindeki bakım personeline yararlı olacağı düşünülmektedir.

1. Introduction

In today's work life, people spend most of their time at workplace where the nature of the environment requires interaction with people and this in return may result in some problems. To eliminate continuity of these problems and their negative outcomes, it is vital to focus on workplace environment. The well-being of the employees at workplace is largely influenced by the work stress which can be defined as the loss of control of the individual over his performance for work (Anderson & Pulich, 2001). It means that, knowledge, skill and ability of the person become not enough for the demands of the work. This situation suggests the availability of stressors which may show themselves under three dimensions; job related demands, role demands and group related demands (Anderson & Pulich, 2001). Job related demands may contain work overload, change, lack of control or autonomy and others. Role demands involve the stressors such as role conflict and role ambiguity. Group related demands usually reveal when interdependencies in groups arise. These workplace stressors may trigger individual responses which can be classified as physical, psychological, emotional, behavioral, and cognitive (Roberts et al., 1997; Britt & Jex, 2015). In physical responses, the individual may experience high blood pressure, perspiration, headache, cancer, and even death. Psychological and emotional responses involve aggression, anxiety, depression, fear, psychosis and many others. Behaviorally, the person may indicate overeating, substance abuse, dangerous behaviors, even may suicide. Cognitively, attention deficit, over sensitivity to criticism, decrease in concentration, difficulties in decision making may be given as an example. High absenteeism, alienation to co-workers, job dissatisfaction, and decrease in organizational commitment may be counted as organizational basis responses. As negative work stress has several impacts on individual (McVicar, 2003), the organization is also under the risk of being affected. Reduction in productivity may result in defective production, reduced quantity and quality of the products. Moreover, many communicational problems may occur with customers and other organizations.

The health care sector is one of the most stressful workplace environment (Anderson & Pulich, 2001) where the work overload, interpersonal problems, and intense care patients can be given as most common stressors (Duquette et al, 1995). Stress factors that negatively influence health care givers can be listed as giving health care to patients who are in their terminal term, insufficient equipment, work overload, conflicts with co-workers, insufficient performance appraisal mechanism, uncertainty, angry and over demanding patients (Chang et al, 2006) and similarly these stressors are seen in nursing homes which is one of the branches of health care sector. For example, in the nursing home where the present study was done, every resident has at least one disease which requires permanent health care. In health care workplace environment, caregiving staffs take a special position that puts them in a high potential stressful situation. Because that profession requires the ability to work as a teammate, responsibility of giving care during 24 hours and ability to stay emotionally strong (Philips & Brooks, 1996). However, stating only a few factors that determine the degree of these staff's distress does not provide enough explanation about the issue. For example, one of the prominent stress factors in that profession is the intense shift working that negatively influences their social life in return. The shortage of staff increases the work much more that influence (Philips & Brooks, 1996). Furthermore, with various stressors, healthcare organizations show a unique characteristic: various professions have to work in cooperation, the service has vital importance for patients, time management is a requirement, several different technical equipment is used and interaction with many people is prerequisite (Chang et al, 2006). This characteristic makes the healthcare organizations have a workplace environment where conflicts are seen very often. In these kinds of organizations, different management styles, high demands, high distress cause conflicts particularly in healthcare professionals (Harrison et al, 2002). The increase in these conflicts affects the caregiving quality and also causes high turnover of the staff. This problem may result in waste of money and damage of the work process.

The aim of this research is to examine the felt stress of the caregiving staffs who work at a nursing home while taking the organizational stressors at workplace into consideration. The conflict modes of the staff are thought as a potential moderator between stress perception and the felt stress at workplace; and, it will be utilized to test the following model:

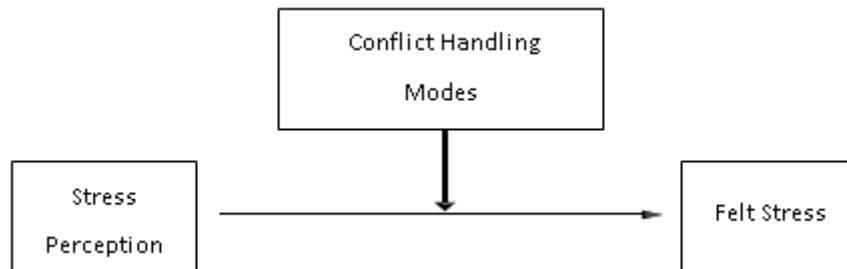


Figure 1 The Research Model

In the development of theories for psychological perspectives about organizations, there is a tendency to make an assumption that stress factors trigger same responses for all people (Spector, 1982). In our research, we are adding conflict handling modes into our model, and we predict that there is a subjectivity of giving meaning to organizational stress factors and feeling the stress differs among caregiving staff. The theoretical explanations for the proposed model will be indicated in the following literature review. After that, the theoretical foundations will reveal some proposed hypotheses.

2. Literature Review

2.1. Stress Perception and Felt Stress

Stress is one of the most common terms which is used in daily conversations very often (Britt & Jex, 2015). Although, stress is becoming more and more familiar to society with a simple negative meaning, its complex and multi-angular structure should be defined separately. In a broad perspective, stress can be seen as a cycle which contains internal or external factors (stressors) that cause physical, cognitive, behavioral or emotional reactions (responses) and impact (strain) and force the person to cope (coping) with them (Brehm, 1998). While this concept is scrutinized by several studies, there reveals some approaches and models. Approaches to stress can be divided into four angles as stimulus based, response based, interactional and transactional (Babatunde, 2013). In stimulus based approach, stress is defined with the all physical, psychological and social factors that cause tension in people (Kahn, 1986, p. 42). Life changing events, natural disasters, and difficult work conditions can be shown as normative stress factors that influence each individual and result in same readjustment needs. In response based approach, the focus is on the physical, cognitive, behavioral or emotional reactions which are caused by stressors. The defense response involves three steps; first, when the person notices the stressor, the alarm stage activates; after that activation, resistance occurs and the person gives responses; after these defense responses, the person gets exhausted (Selye, 1983, p. 4). The interactional approach takes attention to the relationship between the stimulus and the response in a statistical way (Richard & Krieshok, 1989). The aim is to find possible correlation and possible moderator effects on that relationship. The final approach to stress is the transactional one which concentrates on the transaction between the individual and the environment that surrounds him. That means, when the person encounters an event, the type and the intensity of the response depends on the person's adaptation to his environment (Folkman & Lazarus, 1988a, 1988b). In that approach, person's perception and appraisal of the stressor determines the characteristic of the stress.

As a part of this process, the person chooses the coping style and applies to it (Folkman & Lazarus, 1988a, 1988b). Keeping well-being, staying healthy and having motivation and a good work performance mostly

depends on the degree of the stress. High degree of stress may result in burnout while low degree of stress may result in underproduction and underperformance. The process which starts from eustress (positive stress) and enters to distress (negative stress) is a subjective continuum mostly depends on the interaction between the person and the environment surrounding him (McVicar, 2003). Therefore, the strength of the factors that negatively affect the person can be shaped by the individual's perception. Work stress appears when the stressors at work start to interact with the individual and influence her psychological or physical well-being and in this process the meaning given by an employee to work stressors is called as stress perception (Folkman & Lazarus, 1988a, 1988b). Changing psychological state of the person as a result of stress perception can be called as felt stress. People may perceive stress differently from one workplace to another and even in the same workplace environment the degree of distress varies from person to person (Folkman & Lazarus, 1988a). The stress at workplace seems to have three major aspects playing their roles. First one is the workplace environment where the stress occurs. Second one is the demands of the individual which are the results of his perception of the workplace environment. Thirdly, physiological, psychological, behavioral and emotional responses of the individual according the situation reveal and these three interdependent factors form the stress cycle at the workplace (Brehm, 1998, pp. 1-2).

To analyze work stress, some important factors should also be scrutinized (Levi, 1981). These are the characteristics of the work in terms of quantity and quality; and the degree of control and freedom of decision making that the employee has over the work which is called as job control (Karasek et al., 1981). The characteristics of work quality include: role conflict, when expected behaviors by others are not consistent at workplace (Travers & Cooper, 1993), role ambiguity, when the individual is not given enough information about her role at work (Kahn et al., 1964), and interpersonal communication problems (Cooper & Marshall, 1976) which may also cause to the work stress. The characteristics of work quantity contain work overload that is forcing the employee to work beyond his/her physical or psychological capacity, also appears to have positive relationship with health problems (Sonnenberg, 1986) and psychological strain (Caplan et al, 1980). Moreover, Caplan and his colleagues (1980) state that particularly blue colored workers have very low degree of job control. If the employee's job control is broadened, psychological strain which is a result of passive role of the individual will be decreased and usability of the personal skills and knowledge will be risen (Karasek et al., 1981). Besides, the relationship between stress and health of the employee is also affected the employee's job control (Karmaus, 1984). In addition to these factors, the risk of experiencing dangerous situations in the workplace environment, general physical environment of the workplace, conflicts in the organization, and the job development procedures are indicated as other possible stress factors (Cooper & Marshall, 1976). The complexity of the job and the underemployment which involves the use of employees' skills, abilities and knowledge under their potential, cause stress and health symptoms (Spillane, 1984).

To comprehend how caregiving staffs for the elderly feel stress can give us a better understanding to control its outcomes. In this research, we deal with how assertive conflict modes might influence caregiving staff's stress perception and felt stress. So, first of all, it is necessary to understand the relationship between stress perception and felt stress at workplace. Therefore, it is hypothesized that:

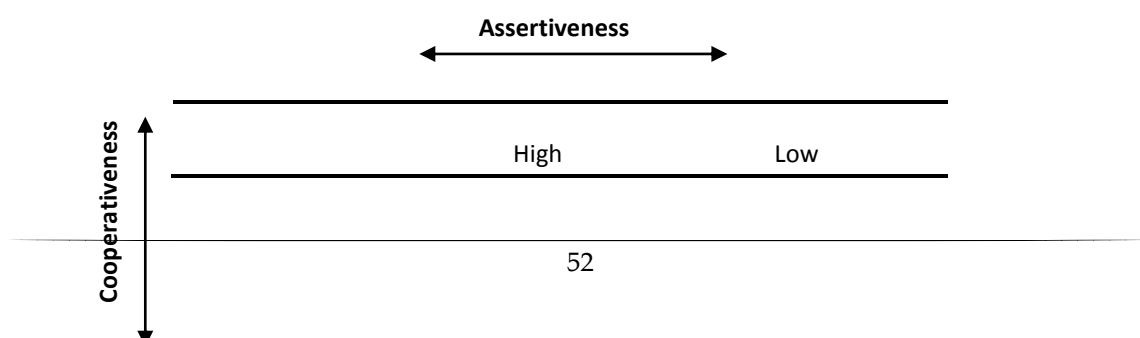
Hypothesis 1: There is a positive relationship between caregiving staff's stress perception and felt stress.

2.2. Conflict Handling Modes

In a situation where at least two people have similar goals but have limited resources, there reveal a struggle while these people try to achieve their goals. This situation is named as conflict (Rahim, 2000). In conflict times, individual has his own form of behavior that he exhibits to other people with whom he has a conflict (Rahim, 2000). The individual's own way to respond to the conflict is known as conflict handling modes. Particularly, at

workplace individuals spend time and interact with other workers (Friedman et al, 2000). This situation causes many conflicts; so, individuals should learn how to solve the problems under various conditions and situations (Munz et al, 2001). If the conflicts are not solved in appropriate time, that creates distress on individuals and influence their healthy decision making mechanisms (Hyde et al, 2006). Decision making and thinking in an unhealthy way may make the individual having more problems in workplace environment (Munz et al, 2001). Ineffective conflict management practices result in inappropriate use of the limited resources and increased stress levels (Hyde et al, 2006). Conflict has several negative outcomes (Hatfield & Hatfield, 1995). Conflicted parties may damage each other’s psychological and physiological well beings. Wasted time and monetary funds, low levels of motivation and work satisfaction are some of the negative outcomes.

Individuals who work at the same workplace may have many interpersonal conflicts (Hyde et al, 2006). However individuals’ style of approaching conflicts may differ person to person (Friedman et al, 2000). These styles were researched and the responses for each style were grouped. In most of the studies there are seen three main models to differentiate the styles (Patricia & Valentine, 1995). Although, these models are studied by different parties they have similar names and approaches to the issue. In our research Thomas and Kilmann’s model of conflict handling modes will be used. These conflict handling modes are stated as competing, collaborating, compromising, avoiding, and accommodating across two dimensions: assertiveness and cooperativeness (Thomas & Kilmann, 1975) (see Figure 2). Collaboration is the approach of the individual to solve the conflict while considering both parties’ concern. It is mostly formed with empathy and open communication that aims assertive situation which also requires high cooperation between the parties (Hatfield & Hatfield, 1995). In this mode, decision making with systematic approach is generally used. The main point in collaboration is that there can be found shared points in spite of the differences among people. The aim is not to decide on whether any party is right or wrong, but to solve the problem (Hatfield & Hatfield, 1995). Collaboration contributes more positive outcomes (Friedman et al, 2000). It gives individual the sense of belonging to the organization, higher work performance and satisfaction. In accommodating mode, individuals tend to abandon their goals in order to keep positive relations with the other party. The other party’s concern is more important than the self-concern (Thomas & Kilmann, 1975). Individuals who have this mode perceive the conflict situation in a negative way and the continuity of the relationship with submission is seen as a best way to end the conflict (Friedman et al, 2000) in an unassertive but cooperative manner (Thomas & Kilmann, 1975). However with an assertive but uncooperative manner, an individual uses the competing mode in conflict situations, puts his own concerns in a high position. This approach may increase the intensity of the conflict rather than to solve the problem (Friedman et al, 2000); however, stating the personal desires may have positive contributions to the individual as well. Another approach is to expect each party’s sacrifice their own concerns and compromise on the conflict. Compromising style may bring temporary solution to the conflict, however in the long term the conflict may revive again, and this can cause long term stress problem. In addition, this mode is generally used when people in the conflict think that their power is equal (Rahim, 1983a). Nonetheless, in conflict situations even though compromising is not the most effective way, it can soften the organizational climate among the individuals. In another style, when conflict occurs some individuals pretend not to see the conflict (Friedman et al, 2000). Decisions are usually delayed and unassertive-uncooperative approach reveals. Avoiding mode may be useful in cases when the goals that cause conflict are not important enough and there is strong need to save the energy and time. This mode usually revives when the conflict is with the superior (Rahim, 1983a)



High	Collaborating	Accommodating
Low	Competing	Avoiding

Figure 2 Two dimensional model of conflict handling modes (Thomas & Kilmann, 1975)

While the conflicts at the workplace are increasing, the conflict handling modes of the individuals play a very important role in the solution of these conflicts (Friedman et al, 2000). Particularly, in healthcare organizations where caregivers also work, the continuity of conflicts damages the workplace environment, and that may negatively affect physiological and psychological wellbeing (Patricia & Valentine, 1995). These conflicts may result in turnover, absenteeism, low cooperation and unproductiveness. In healthcare organizations individuals who experience conflicts, also perceive distress. Because of this distress, healthcare professionals show many psychosomatic symptoms (Harrison et al, 2002). However, if conflicts at the workplace are managed successfully, the negative conditions may be changed into more positive ones such as high motivation, work satisfaction, the sense of success (Rahim, 2000). Therefore, using appropriate conflict handling modes may result in lower stress whether it directly effects or not.

2.3. Conflict Handling Modes as a Moderator

Theoretically, conflict handling modes were influenced by Blake and Mouton's (1964) research (Kilmann & Thomas, 1977). Their research was built on two main dimensions of conflict handling modes. One of them is "the desire to satisfy person's own concern" and the other one is "the desire to satisfy other's concern" (Thomas, 1976). These researchers state that the personal conflict mode has some degree between these dimensions. However, that raises a question: is there really a conflict mode that every person has? If these conceptions are accepted, the view that conflict modes of the individuals can't be changed easily and are very stable should be accepted as well (Pruitt, 1983). Not surprisingly, some researchers usually label them as a strategy or intention. Therefore, the bias that focusing on conflict modes as unchanging personal characteristic, will be eliminated. Particularly, at workplace the person's conflict mode can be changed according to other people's social status or positions (Rahim, 2000). This indicates that the situational factors may shape the preferred conflict mode. However, the personality characteristics of individuals shouldn't be ignored. For example, according to a study agreeableness may influence the conflict modes (Graziano et al., 1996). According to Barry and Friedman (1998), big five personality characteristics and their outcomes are closely associated with conflict handling modes. It can be inferred that personality traits are in a relationship with conflict styles. Furthermore, while considering stress factors, according to the transactional view, stress appears as a result of the interaction between the person and the environment. That means it is not produced just by one side. In line with this view, the term, appraisal, has a significant role. For example in a workplace appraisal situation, the person gives meanings to the job and the workplace environment. After that, the individual focuses on the relationship between these two parties (Lazarus, 1991). This cognitive appraisal forms the association between the person and environment. Cognitive appraisal consists of two main processes. First process involves, the perception of the individual about the situation or the event and the importance that individual gives to them. In the second process, the person thinks how to cope with that situation or event. The main idea of these processes is to find to what degree the individual has control and coping mechanism to get over them (Folkman & Lazarus, 1980). In the first process, the person may not see the stressors as important; however, in the second process she can use her conflict handling mode to cope. For example, conflicts can be seen as a stressor (McGrath, 1976) and the conflict handling mode of the person may determine to what degree the person exposes to the stressors (Friedman et al., 2000). So, the conflict

handling mode influences the intensity of the stressor as being a coping source, and determines the degree of the exposure.

As it is stated above, conflict handling modes have two dimensions: assertiveness and cooperativeness. To our predictions, it is plausible to say that assertiveness is one of the important factors that affects workplace stress coping. People who have high assertiveness can state their positions. Therefore, that gives them a sense of control and influence on the environment. However, people who have low assertiveness, do not talk about their concerns and take a passive position with a sense that they don't have control over the environment.

The research shows that people who are highly assertive have coping sources against the stressors; however, people who are low assertive do not have this coping source (Luthar, 1991; Elliott & Gramling, 1990). Similar studies revealed the negative relationship of mastery, self-efficacy, and locus of control with stress. According to the studies, there is a relationship between mastery and stress appraisal. People who have a high mastery indicated lower stress and higher sense of control, challenge and coping skills. Additionally, there revealed a negative relationship between mastery level and distress. Furthermore, while the mastery level increased, experienced anxiety, hostility, depression, and somatization decreased (Gilbar et al., 2010). An individual's age-related reactions to the life events changes when the person started to perceive negative changes in control and mastery (Cairney & Krause, 2008). Self-efficacy is also a predictor of stress (Akpochafo, 2014). Rescue workers who have low self-efficacy were negatively influenced by stressful situations more than the ones who have high self-efficacy (Prati et al., 2010). People who think that external factors have more power on the control between the environment and them, are prone to more distress (Gadzella et al., 2009). People who have high internal locus of control are more into problem-focus coping (Demir et al., 2014) which is one of Lazarus and Folkman's two kinds of group of strategies in Transactional theory that people use when they came face to face with stress: concentrating on emotions or concentrating on the problems (Lazarus & Folkman, 1984). Problem-focused coping consists of the particular behaviors, using instrumental support, and the plans to end the stress that derived from the problem. In emotion focused coping, the concentration is on the reappraisal of the stress factors, using some cognitive strategies and applying friends or family to take emotional support. Differences in the locus of control may predict the preferred coping styles. So, people who believe that they have responsibility, self-control, and self-improvement to solve the problem which creates stress, copes better (Roberts et al., 1997). One of the main coping strategy of the problem-focus coping is being assertive (Bartram & Gardner, 2008). Assertiveness involves the sense of control and asserting personal positions. In the focus of problem-focus coping, it can be inferred that people who have low assertiveness do not talk about the problem enough with the other party, don't be active while choosing the strategy, and don't struggle for the solution (Bartram & Gardner, 2008). However, people who have high assertiveness try to solve the conflicts more effectively, experience less problems and are healthier in work life. Because, as a personality characteristic, assertiveness leads increase in sense of control which results in coping with stress and a low level stress perception. Assertiveness also takes part among the characteristics of extraversion type of personality (Rothbart & Hwang 2005). Extroverts who exert themselves to solve the problems need high energy which can be initiated by assertiveness (Vollrath, 2001).

To sum up, these studies state that having assertive conflict modes may moderate the relationship between stress perception and the felt stress at workplace that a result of these stress factors. The addition of this study is to scrutinize this relationship in a healthcare environment where there is a high risk of stress. It is logical to think that assertive conflict modes may have an effect on stress perception and preferred strategies to cope with the felt stress that these stress factors may create. If this logic function in real life, caregiving staff for the elderly who have assertive conflict modes may see themselves as having a high sense of control over environmental stress factors and see these factors as challenging and can be solved. In contrast, the staff that has unassertive conflict handling modes may see same conditions as tiring, stressful, and unsolvable.

It has been stated above that stimulus based approach says that every person perceives the stress similarly (Kahn, 1986, p. 42). According to response based approach, every person's responses to the stress similarly (Selye, 1983, p. 4). Transactional view adds the personal variables between stimulus and response (Folkman & Lazarus, 1988a, 1988b). Hence, when we add conflict handling modes into the relationship of stress perception and felt stress, we may have more clear aspect to understand the perceived stress factors and reported felt stress. Therefore, all in all we hypothesize that.

Hypothesis 2: Assertive conflict handling modes moderates the relationship between stress perception and caregiving staff's felt stress; such that caregiving staff with high assertive conflict mode will experience lower levels of felt stress than the ones with unassertive conflict mode.

To scrutinize these hypotheses, 8 workplace stress factors which are revealed by Caplan and his colleagues (1980), were used to measure and assess the moderating role of assertive conflict modes.

3. Methodology

3.1. Sample

Data were gathered from a sample of 245 caregiving staff in one of the biggest nursing homes for the elderly in the city of Istanbul, Turkey. The sample was reached via the allowance of nursing home administration. The survey was formed on the internet and filled by the staff individually in an empty room in the nursing home. 225 responses were obtained. A Shapiro-Wilk test was used to test for normality on the main dependent variable felt stress; and that indicated that the data was normally distributed in both high and low assertive groups. See Table 1 for the demographic characteristics of the sample.

Table 1.
Descriptive statistics of the sample

		Frequency	%
Gender	Women	114	50,7
	Men	111	49,3
Conflict Handling Modes	Competing (High Assertive)	54	24,0
	Collaborating (High Assertive)	27	12,0
	Compromising (Medium Assertive)	90	40,0
	Avoiding (Low Assertive)	36	16,0
	Accommodating (Low Assertive)	18	8,0
Formal Education Level	Primary School	26	11,6
	Middle School	78	34,7
	High School	112	49,8
	College	9	4,0
	18-25	17	7,6

Age	25-36	69	30,7
	36-45	96	42,7
	46-55	25	11,1
	55 and over	18	8,0
Work Years	1 year or less	9	4,0
	2 – 3 years	43	19,1
	4 – 5 years	34	15,1
	4 – 7 years	52	23,1
	7 – 10 years	44	19,6
	11 years or more	43	19,1
	Total	225	100,0

3.2. Measures

Stress Perception and Felt Stress

The factors that influence stress perception at workplace consist of the work stressors that are thought to have potential to affect the felt stress of the caregiving staff. These workplace stress factors listed to be answered as work overload (6 items), work conflict (3 items), not leaving the workplace (3 items), having control over work (2 items), believing the necessity and meaning of the work (3 items), social variables (10 items) and responsibility of the work (4 items) which are firstly determined by Caplan and his colleagues (1980), developed by Reiche and Dijkhuizen (1980) and adapted by Turk (1997) to Turkish samples. Items are responded with 5 point Likert-Type scale. These stress factors cannot be directly accepted as stress creators. They can cause stress if the staff perceives them as a stress source.

In the current study, the felt stress was measured through the degree of tension that the staff has as a result of their perception of stress. Participants responded to the questions utilizing a scale with a range of 0 (no tension) to 10 (high tension) which is adapted from Unsal and her colleagues (2010). Therefore, for the same item two scales were used; one of them measured the stress perception and the other one measured the felt stress.

Conflict Handling Modes

Conflict handling modes were determined by using Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument (Kilmann & Thomas, 1977). The instrument forces the individuals to choose the possible behaviors between 30 pairs of statements that they are likely to use in conflict cases. These conflict handling modes vary on two dimensions: assertiveness and cooperativeness. In this study, conflict handling modes were separated across assertiveness degree according to Thomas and Kilmann (1975) research (see figure 2): high assertiveness (competing, collaborating), medium assertiveness (compromising), low assertiveness (avoiding, accommodating). Statistics for the conflict handling modes were described in Table 1. For the analyses, to use respondent's conflict handling modes as a categorized variable, high assertive and low assertive conflict modes were recoded as dummy variables among the three variables high assertive, medium assertive and low assertive conflict modes. As "conflict modes" has these three levels, we needed two dummy variables to represent it. In this study, we particularly interested in whether the fact that people who have high assertive conflict handling modes experience less stress perception and less felt stress. After analyzing correlations among variables, it is decided to leave out the dummy variable of medium assertiveness in order to obtain a stronger association. Therefore, the comparison was obtained between high assertiveness and low assertiveness.

3.3. Data Analysis

To test the hypotheses SPSS 21 software program was used. A standard multiple regression analysis was carried out using felt stress as the dependent variable, stress perception as predictor variable, and high and low assertiveness as the moderator variables. Descriptive statistics and correlations between the variables entered into the model were also obtained. For the correlation analyses, each conflict handling mode was recoded as dummy variable.

4. Findings

The results of the correlation analyses showed that stress perception is in a positive correlation with felt stress ($r=0.903$, $p<0.01$), and low assertiveness ($r=0.507$, $p<0.01$); and it has a weak positive correlation with conflict handling modes such as compromising ($r=0.204$, $p<0.01$), avoiding ($r=0.299$, $p<0.01$) and accommodating ($r=0.394$, $p<0.01$) as well. Besides, stress perception has a negative correlation with high assertiveness ($r=-0.659$, $p<0.01$) and collaborating conflict handling mode ($r=-0.460$, $p<0.01$); and it has a weak negative correlation with competing one ($r=-0.390$, $p<0.01$) as well. The results of correlation analyses for felt stress showed that it has positive correlation with low assertiveness ($r=0.442$, $p<0.01$); and it has a weak positive correlation with conflict handling modes such as compromising ($r=0.323$, $p<0.01$), avoiding ($r=0.363$, $p<0.01$) and accommodating ($r=0.205$, $p<0.01$) as well. Besides, felt stress has a negative correlation with high assertiveness ($r=-0.723$, $p<0.01$), competing conflict handling mode ($r=-0.461$, $p<0.01$) and collaborating conflict handling mode ($r=-0.461$, $p<0.01$). Other results of correlation analyses were depicted in Table 2.

Table 2.

Results from the correlation analyses showing the relationship among variables

	M	SD	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Stress Perception	2.983	0.392	.903**	-.659**	.507**	-.390**	-.460**	.204**	.299**	.394**
2. Felt Stress	3.987	1.771	-	-.723**	.442**	-.461**	-.461**	.323**	.363**	.205**
3. High Assertiveness				-	-.421**	.749**	.492**	-.612**	-.327**	-.221**
4. Low Assertiveness					-	-.316**	-.208**	-.459**	.777**	.525**
5. Competing						-	-.208**	-.459**	-.245**	-.166*
6. Collaborating							-	-.302**	-.161*	-.109
7. Compromising								-	-.356**	-.241**
8. Avoiding									-	-.129
9. Accommodating										-

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

The results of the regression analyses are indicated that our first hypothesis (H1) was supported. (see Table 3). Stress perception is related to felt stress positively. That is, the more caregiving staff perceived stress, the higher they experienced stress; $R = 0.900$, $F(1, 223) = 954.975$, $p < .001$. Additionally, between our proposed moderator levels, high and low assertive conflict handling modes were significantly related to felt stress respectively; $R = -0.771$, $F(1, 223) = 327.447$, $p < .001$; $R = 0.418$, $F(1, 223) = 47.168$, $p < .001$. These results suggest that, there is a negative relationship between assertive conflict handling modes and felt stress; so it can be said that people who have high assertive conflict handling modes feel less stress. However, there is a positive relationship between low assertive conflict handling modes and felt stress; therefore, it can be inferred that people who use low assertive conflict handling modes, experienced stress more.

Table 3.

Results from the regression analyses showing the linear regression between predictors as stress perception, high and low assertive conflict modes and outcome variable as felt stress.

	B	SE	β	t	p	R ²
Constant	-8.207	0.404		-20.327	.000*	0.811
Stress Perception	4.039	0.131	0.9	30.903	.000*	
Constant	5.204	0.096		54.404	.000*	0.595
High Assertive Conflict Modes	2.885	0.159	-0.771	18.095	.000*	
Constant	3.744	0.125		29.881	.000*	0.171
Low Assertive Conflict Modes	1.756	0.256	0.418	6.868	.000*	

B: unstandardized beta; SE: standard error; β : standardized beta; p: significance level; t: t statistic; R2: variance. * p < .001

Our moderation hypothesis (H2) was partially supported. To test for moderation, we conducted a linear regression analysis and entered stress perception and the interaction of stress perception respectively with our proposed dummy moderator levels high and low assertive conflict handling modes as predictor variables and felt stress as the outcome variable. In equation 1, the interaction effect of stress perception and high assertive conflict handling mode on the outcome of felt stress was significant (Beta = -0.293; t = -9.096, p < .001). However, in equation 2, the interaction effect of stress perception and low assertive conflict handling mode on the outcome of felt stress was not significant (Beta = -0.58; t = -1.695, p > .05). Therefore, these results suggest that there was a moderation effect of high assertive conflict handling modes on the relationship between the staff's stress perception and felt stress (see Table 4).

Table 4.

Results from the regression analyses showing the moderation effect of high and low assertive conflict handling modes on the relationship between stress perception and felt stress

	B	SE	β	t	p	R ²
Equation 1						0.862
Constant	-5.258	0.474		-11.1	.000*	
Stress Perception (SP)	3.205	0.145	0.714	22.159	.000*	
SP X High Assertive Conflict Modes	-0.403	0.044	-0.293	-9.096	.000*	
Equation 2						0.813
Constant	-8.566	0.454		-18.852	.000*	
Stress Perception (SP)	4.175	0.153	0.931	27.304	.000*	
SP X Low Assertive Conflict Modes	-0.071	0.042	-0.058	-1.695	0.091	

B: unstandardized beta; SE: standard error; β : standardized beta; p: significance level; t: t statistic; R2: variance. * p < .001

Taken all these results into consideration, it is clear that stress perception is closely related with felt stress. So, people who perceived more stress also felt more stress. Among these people, who have high assertive conflict modes, perceived and felt less stress. Therefore, high assertiveness moderated the relationship between stress perception and felt stress and then contributed reducing stress.

5. Conclusion, Discussions And Suggestions

The aim of this research was to determine the moderator effects of high and low assertive conflict handling modes on the relationship of perceived and felt stress. It is proposed that people who use assertive conflict

handling modes may perceive stress factors lesser; and in line with this perception, they may also feel stress less in comparison to people who use low assertive conflict handling modes.

The results of the current study suggest that stress perception is positively related with felt stress. People who perceive stress more are prone to experience the feeling of stress more. Furthermore, it was found out that caregiving staff with high assertive conflict modes (competing, collaborating) is better to cope with workplace stress factors. It was revealed that the staff with high assertive conflict handling modes exposes less stress perception and experiences less stress. However, it was not attained significant result for the low assertive conflict handling modes in the moderation hypothesis.

The results of this research support findings of past studies. Particularly, the positive influence of assertiveness on stress was emphasized by many researchers through focusing on a wide variety of variables. For example, there were found an inverse relationship between high assertiveness and anxiety (Orenstein, Orenstein, & Carr, 1975), experiencing health problems (Williams & Stout, 1985), negative emotion (Tomaka et al., 1999), and perceiving stress factors as threat (Tomaka et al., 1999). In line with our study, according to Friedman and colleagues (2000), in a clinical department of a hospital, people with more collaborating conflict handling mode experienced less stress and people with avoiding mode experienced more stress. However, same study states that people with competing mode also experienced more stress which contradicts with our findings. This difference may be explained through the sensitivity of the medical environment which may have less tolerance for more dominating mode. Nevertheless, Friedman and colleagues (2000) emphasize that the work environment was partly the employee's own making. Therefore, stress perception is closely related with employees' approach to the conflict. Likewise, Petrie and Rotheram (1982) think that while assertiveness is in a negative relationship with stress, it also positively influences these people's self-esteem. Furthermore, Schiffrin and Nelson (2010) say that stress perception has an inverse relationship with happiness. Hence, conflict handling modes which help to experience less stress perception may contribute to more happiness.

In work life individuals are prone to stress (Britt & Jex, 2015). To overcome these stress factors coping styles are used. However, the severity of these stress factors usually depends on employees' perception of them and their workplace environment. Besides, the degree of the negative impact of these stress factors largely influenced by individuals' coping mechanisms (Lazarus & Folkman, 1984). The appropriate type of these coping mechanisms should be determined according to the perceived control over the stress factor. If a person thinks that she/he can control the stress factor and solve it, it is useful and effective to carry on the problem-focus coping style. People who are assertive exhibit problem-focus coping behavior which also includes using negotiation skills, approaching with different solutions to the problem and evaluating practical advice from other people (Bartram & Gardner, 2008). That meaning, individuals' approaches to the problems may create different coping strategies which may worsen or improve the situation. In healthcare organizations, it is seen that professionals are using several strategies to overcome many workplace stressors and generally they use problem-focused coping mechanism rather than emotion focused one when they try to overcome workplace stress factors (Fathi et al, 2012).

It is difficult for some people to decide to what extent they have control of the stress factors when some they expose to workplace stress; because, they may not know that they can solve the problem or not. There may be some other concerns that workers see important. They may experience anxiety about losing their job; because, their intervention may affect others in the organization. Particularly, some managers may not see the stress factor as a problem. These conditions may discourage some staff and they may prefer low assertive conflict modes which in return results in more disturbance. However, individuals who have assertive conflict handling modes may evaluate the situation easily and may decide to control the stress situation.

All in all, employees as human beings are prone to come face to face with several stress factors. In time, new ways of behavioral, psychological or cognitive coping styles may be developed. New interventions of worksite

management may become one of the first applied practices. Training healthcare professionals with communication and conflict handling programs which intends to heighten assertiveness may contribute a lower number of conflicts. That in return can contribute to the positive organizational and individual outcomes (Rahim, 2000), the appropriate level of stress as well. It can also help individuals to choose their coping styles and adapt to their life. Assertiveness trainings were suggested by several researchers particularly for reducing health problems (Wolpe, 1980). Some studies indicated that assertiveness trainings may help people feel less interpersonal anxiety (Alberti, 1977; Alberti & Emmons, 1974). According to Lee and Crockett, these trainings are very important to reduce stress and eliminating nonassertive approaches. This study's findings might be used in order to form new training programs.

The contribution of the study is the exploration of the conflict handling modes' effect on felt stress at workplace. This research can add a new aspect to the literature about the relationship between conflict handling modes and work stress. The main finding is the staff with high assertive conflict handling modes experiences less stress. These people may use problem-focus coping effectively. Training programs may be developed to improve the employee's assertiveness may help to the reduction of work stress. Workplace counselors may use these findings to evaluate clients' problems. Managers may encourage assertiveness among his/her subordinates in conflict situations in order to solve the problems effectively.

6. Limitations

There are some limitations that should be taken into consideration while thinking about above findings. Participants filled out the questionnaires at their workplace. People who think that the results of the questionnaires will influence their performance evaluations, may show potential threat of social desirability for the study (although participants are provided with the information that their results will be kept by the researcher). The high number of medium assertiveness (compromising conflict mode) may be explained by this limitation.

References

- Akpochofo, G. O. (2014). Self-Efficacy and Some Demographic Variables As Predictors Of Occupational Stress Among Primary School Teachers in Delta State of Nigeria. *Education, 134*(4), 457-464.
- Alberti, R. E. (1977). Assertive Behavior Training: Definitions, Overview, Contributions. *Assertiveness: Innovations, Application:, Luxes. San Luis Obispo, California: Impact.*
- Alberti, R. E., & Emmons, M. L. (1974). Your Perfect Right. San Luis Obispo: Impact.
- Anderson, P., & Pulich, M. (2001). Managing Workplace Stress in a Dynamic Environment. *Health Care Manager, 19*(3), 1-10.
- Babatunde, A. (2013). Occupational Stress: A Review on Conceptualizations, Causes and Cure. *Economic Insights – Trends and Challenges, 2*(3), 73-80.
- Barry, B., & Friedman, R. A. (1998). Bargainer Characteristics in Distributive and Integrative Negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology, 74*, 345-359.
- Bartram, D., & Garner, D. (2008). Coping With Stress. *In Practice, 30*, 228-231.
- Brehm, B. A. (1998). Stress Management: Increasing Your Stress Resistance. New York: Addison, Wesley, Longman.
- Britt, T. W., & Jex, S. M. (2015). Thriving Under Stress: Harnessing Demands in the Workplace. Oxford University Press: New York.
- Cairney, J., & Krause, N. (2008). Negative Life Events And Age-Related Decline In Mastery: Are Older Adults More Vulnerable To The Control-Eroding Effect Of Stress? *Journal of Gerontology, 63B*(3), 162-170.
- Caplan, R. D. et al. (1980). Job Demands and Worker Health. Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan, Ann Arbor. (Retrieved from Peterson, C. L. (1994). Work factors and stress: A critical review. *International Journal of Health Services.*
- Chang, E. M., Daly, J. W., Hancock, K. M., Bidewell, J., Johnson, A., Lambert, V. A., & Lambert, C. E. (2006). The Relationships among Workplace Stressors, Coping Methods, Demographic Characteristics, and Health in Australian Nurses. *Journal of Professional Nursing, 22*(1), 30-38.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational Sources of Stress: A Review Of The Literature Relating To Coronary Heart Disease And Mental Ill Health. *Journal of Occupational Psychology, 49*, 11-28.
- Demir, S., Demir, S. G., Bulut, H., & Hisar, F. (2014). Effect of Mentoring Program on Ways Of Coping With Stress And Locus Of Control For Nursing Students. *Asian Nursing Research, 8*, 254-260.
- Duquette, A., Kerouac, S., Sandhu, B. K., Ducharme, F., & Saulnier, P. (1995). Psychosocial Determinants of Burnout in Geriatric Nursing. *International Journal of Nursing Studies, 32*(5), 443-456.
- Elliott, T. R., & Gramling, S. E. (1990). Personal assertiveness And the Effects of Social Support among College Students. *Journal of Counseling Psychology, 37*(4), 427.

- Fathi, A., Nasae, T., & Thiangchanya, P. (2012). Workplace Stressors and Coping Strategies Among Public Hospital Nurses in Medan, Indonesia. *Nurse Media Journal of Nursing*, 2(1), 315-324.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An Analysis of Coping in a Middle-Aged Community Sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21, 219-239.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988a). Coping As A Mediator Of Emotion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(3), 466-475.
- Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1988b). The Relationship between Coping and Emotion: Implications for Theory and Research. *Social Science Medicine*, 26(3), 309-317.
- Friedman, R. A., Currall, S. C., & Tsai, J. C. (2000). What Goes Around Comes Around: The Impact Of Personal Conflict Style On Work Conflict And Stress. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 32-55.
- Gadzella, B. M., de Carvalho, C. F., Henley, T. B., & Ball, S. E. (2009). Locus of Control: Differences among College Students' Stress Levels. *Individual Differences Research*, 7(3), 182-187.
- Gilbar, O., Ben-Zur, H., & Lubin, G. (2010). Coping, Mastery, Stress Appraisals, Mental Preparation, And Unit Cohesion Predicting Distress And Performance: A Longitudinal Of Soldiers Undertaking Evacuation Tasks. *Anxiety, Stress, & Coping*, 23(5), 547- 562.
- Graziano, W. G., Jensen-Campell, L. A., & Hair, E. C. (1996). Perceiving Interpersonal Conflict and Reacting To It: The Case for Agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 820-835.
- Harrison, M., Loisel, C. G., Duquette, A., & Semenic, S. E. (2002). Hardiness, Work Support and Psychological Distress among Nursing Assistants And Registered Nurses in Quebec. *Journal of Advanced Nursing*, 38(6), 584-591.
- Hatfield, D. W., & Hatfield, J. D. (1995). Relationships among Conflict Management Styles, Levels of Conflict, And Reactions to Work. *The Journal of Social Psychology*, 135(6), 687-698.
- Hyde, M., Jappinen, P., Theorell, T., & Oxenstierna, G. (2006). Workplace Conflict Resolution and the Health of Employees in the Swedish and Finnish Units Of An Industrial Company. *Social Science & Medicine*, 63, 2218-2227.
- Kahn, R. L. (1986). On the conceptualization of stress. In A. Eichler, M. M. Silverman, & D. M. Pratt (Eds.), *How To Define And Research Stress* (pp. 41-43). Washington, DC: American Psychiatric Press, Inc.
- Kahn, R. L., Wolf, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Karasek, R., Baker, D., Marxer, F., Ahlbom, A., & Theorell, T. (1981). Job Decision Latitude, Job Demands and Cardiovascular Disease. *American Journal of Public Health*, 71(7), 694-705.
- Karhaus, W. (1984). Working Conditions and Health: Social Epidemiology Patterns of Stress and Change. *Social Science and Medicine*, 19, 359-372.
- Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a Forced-Choice Measure of Conflict- Handling Behavior: The "MODE" Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37(2), 309-325.
- Lazarus, R.S. (1991). *Emotion and Adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Levi, L. *Preventing Work Stress*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.
- Lee, S., & Crockett, M. S. (1994). Effect of Assertiveness Training on Levels of Stress and Assertiveness Experienced by Nurses in Taiwan, Republic of China. *Issues in Mental Health Nursing*, 15(4), 419-432.
- Luthar, S. S. (1991). Vulnerability and Resilience: A Study of High-Risk Adolescents. *Child Development*, 62(3), 600.
- McGrath, R. (1976). *Stress and Behavior in Organizations*. In M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1351-1395. Chicago: Rand- McNally.
- McVicar, A. (2003). Workplace stress in nursing: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 44(6), 633-642
- Munz, D. C., Kohler, J. M., & Greenberg, C. I. (2001). Effectiveness of a comprehensive worksite stress management program: Combining organizational and individual interventions. *International Journal of Stress Management*, 8(1), 49-61.
- Orenstein, H., Orenstein, E., & Carr, J. E. (1975). Assertiveness and Anxiety: A Correlational Study. *Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry*, 6(3), 203-207.
- Patricia, E. B., & Valentine, R. N. (1995). Management of Conflict: Do Nurses/Women Handle It Differently? *Journal of Advanced Nursing*, 22(1), 142-149.
- Petrie, K., & Rotheram, M. J. (1982). Insulators against Stress: Self-Esteem and Assertiveness. *Psychological Reports*, 50(3), 963-966.
- Philips, D., & Brooks, F. (1996). Do women Want Women Health Workers? Women's Views of the Primary Health Care Service. *Journal of Advanced Nursing*, 23(6), 1207-1211.
- Prati, G., Pietrantonio, L., & Cicognani, E. (2010). Self-efficacy moderates the relationship between stress appraisal and quality of life among rescue workers. *Anxiety, Stress, & Coping*, 23(4), 463-470.
- Pruitt, D. G. (1983). Strategic Choice in Negotiation. *American Behavioral Scientist*, 27, 167- 194.
- Rahim, M. A. (1983a). A Measure Of Styles Of Handling Interpersonal Conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Rahim, M. A. (2000). Empirical Studies on Managing Conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 5-8.
- Richard, G. V., & Krieshok, T. S. (1989). Occupational Stress, Strain, and Coping in University Faculty. *Journal of Vocational Behavior*, 34(1), 117-132.
- Roberts, J. A., Lapidus, R. S., & Chonko, L. B. (1997). Salespeople And Stress: The Moderating Role Of Locus Of Control On Work Stressors And Felt Stress. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 93-108.
- Rothbart, M. K., & Hwang, J. (2005b). Temperament. In A. J. Elliot, C. S. Dweck (Eds.), *Handbook of Competence & Motivation* (pp. 167-184). New York: Guilford Press.
- Schiffman, H. H., & Nelson, S. K. (2010). Stressed and Happy? Investigating the Relationship between Happiness and Perceived Stress. *Journal of Happiness Studies*, 11(1), 33-39.
- Selye, H. (1983). *The Stress Concept: Past, Present, and Future*. In C. L. Cooper (Ed.), *Stress Research: Issues for the Eighties* (pp. 1-20). New York: John Wiley & Sons.
- Sonnenberg, A., & Sonnenberg, G. S. (1986). Occupational factors In Disability for Gastric and Duodenal Ulcer. *Journal of Occupational Medicine*, 28(2), 87-90.
- Spector, P.E. (1982). Behavior in Organizations as a Function of Employee's Locus Of Control. *Psychological Bulletin*, 91(3), 482-497.
- Spillane, R. (1984). Stress at work: A review of Australian Research. *International Journal of Health Services*, 14, 589-604.
- Thomas, K. W. (1976). *Conflict and Conflict Management*. Chapter 21, of M. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand-McNally, 889-935.
- Thomas, K. W. and Kilmann, R. H. (1975). The Social Desirability Variable in Organizational Research: An Alternative

- Explanation for Reported Findings. *Academy of Management Journal*, 18(14), 741-752.
- Tomaka, J., Palacios, R., Schneider, K. T., Colotla, M., Concha, J. B., & Herrald, M. M. (1999). Assertiveness Predicts Threat and Challenge Reactions to Potential Stress among Women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 1008.
- Travers, C. L., & Cooper, C. L. (1993). Mental Health, Job Satisfaction and Occupational Stress among UK Teachers. *Work and Stress*, 7, 213-219.
- Turk, M. (1997). Bir Örgütsel Stres Anketinin (VOS-D) Türkiye'ye Uyarlanması: "Seri Üretim, Sürekli Üretim Teknolojileri ile Hizmet Sektöründe Uygulanması". Unpublished Doctoral Dissertation, Izmir.
- Unsal, P., Sertel Berk, H. O., Ozalp Turetgen, I., & Basbug, G. (2010). Job Stress Battery: The Job Stress Scale. Presented Poster in 9th Conference of the European Academy of Occupational Health Psychology, 29-31 March 2010, Rome, Italy.
- Vollrath, M. (2001). Personality and Stress. *Scandinavian Journal of Psychology*, 42(4), 335-347.
- Williams, J. M., & Stout, J. K. (1985). The Effect of High and Low Assertiveness on Locus of Control and Health Problems. *The Journal of Psychology*, 119(2), 169-173.
- Wolpe, J. (1980). Behavior Therapy for Psychosomatic Disorders. *Psychosomatics*, 21(5), 379-385.

Appendixes

Appendix 1.

Scale of Stress Perception and Felt Stress

- 1- Benden hızlı bir çalışma temposu bekleniyor.
 - 2- Normalden daha fazla çalışmam gerektiği zamanlar oluyor.
 - 3- Bazen birden fazla işi aynı anda yapmam gerekiyor.
 - 4- Zaman geçtikçe daha da karmaşık hale geldiği için işimde zorluk çektiğim oluyor.
 - 5- İşimi bitirmek için zamanımın yetmediği oluyor.
 - 6- Benim için fazla zor olan bir işi yapmak zorunda kalıyorum.
 - 7- Bana ters gelen emirler alıyorum.
 - 8- Bir işi istediğimden çok farklı bir biçimde yapmak zorunda kaldığım oluyor.
 - 9- Yapmamayı tercih edeceğim bir işi yapmak zorunda kaldığım oluyor.
 - 10- İşimi yaparken site içerisinde durmam gerekiyor.
 - 11- Gerektiğinde birkaç dakikalığına işimin başından ayrılabilirim.*
 - 12- İşimi birkaç dakikalığına herhangi bir nedenle terk edebilirim.*
 - 13- İşin yerine getirilme şekli konusunda ben de düşüncemi söylerim.*
 - 14- İş temposunun ayarlanmasında benim etkim oluyor.*
 - 15- İşimi severek yapıyorum.*
 - 16- Yaptığım iş bence bir anlam taşıyor.*
 - 17- İşimi diğer işlerle karşılaştırdığımda önemli buluyorum.*
 - 18- İşimde site sorumlusu veya diğer şeflerim tarafından takdir edildiğimi düşünüyorum.*
 - 19- İşimde iş arkadaşlarım tarafından takdir edildiğimi düşünüyorum.*
 - 20- Sitede bir sorun olduğunda site sorumlusu veya şefimle bu sorunu tartışabilirim.*
 - 21- Sitede bir sorun olduğunda iş arkadaşlarımla bu sorunu tartışabilirim.*
 - 22- İş arkadaşlarımla anlaşmazlıklar oluyor.*
 - 23- Site sorumlusu veya şefimle anlaşmazlıklar oluyor.*
 - 24- Site sorumlusu veya şefimle anlaşma durumum şu şekildedir.*
 - 25- İş arkadaşlarımla anlaşma durumum şu şekildedir.*
 - 26- İşimle ilgili zorlandığımda site sorumlusuna veya diğer şeflerime güvenebilirim.*
 - 27- İşimle ilgili zorlandığımda iş arkadaşlarıma güvenebilirim.*
 - 28- Çalışmakta olduğum sitede bana sorumluluk düşüyor.
 - 29- Bir sakinin bakımında sorumluluğum vardır.
 - 30- Sakinlerin güvenliği konusunda sorumluluğum vardır.
 - 31- Sakinlerin geleceğinden sorumluluğum vardır.
 - 32- Kendimi öfkeli veya kızgın hissediyorum.
 - 33- Kendimi gergin hissediyorum.
 - 34- Kendimi çaresiz hissediyorum.
 - 35- Kendimi neşeli hissediyorum.*
 - 36- Kendimi sinirli hissediyorum.
 - 37- Kendimi tükenmiş hissediyorum.
 - 38- Kendimi sakin hissediyorum.*
-

Appendix 2.

Turkish Version of Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument

Kendi isteklerinizin başka birinin isteklerinden farklı olduğu durumları düşününüz. Bu tip durumlarda genellikle nasıl davranırsınız? Aşağıdaki sayfalarda mümkün olabilecek davranışları tarif eden çeşitli ifade çiftleri yer almaktadır. Her çift içerisinde lütfen sizin karakterinize en çok uyan "A" ya da "B" ifadesini daire içine alınız. Çoğu durumda, ne "A" ifadesi, ne de "B" ifadesi sizin tipik davranışlarınızı temsil etmeyebilir, ama lütfen size en yakın olan seçeneği işaretleyiniz.

Kendi isteklerinizin başka birinin isteklerinden farklı olduğu durumları düşününüz. Bu tip durumlarda genellikle nasıl davranırsınız? Aşağıdaki sayfalarda mümkün olabilecek davranışları tarif eden çeşitli ifade çiftleri yer almaktadır. Her çift içerisinde lütfen sizin karakterinize en çok uyan "A" ya da "B" ifadesini daire içine alınız. Çoğu durumda, ne "A" ifadesi, ne de "B" ifadesi sizin tipik davranışlarınızı temsil etmeyebilir, ama lütfen size en yakın olan seçeneği işaretleyiniz.

- 1 A) Problemin çözülebilmesi için sorumluluğu başkalarına bıraktığım zamanlar olur.
B) Anlaşamadığımız şeyler üzerinde müzakere etmek yerine ikimizin de üzerinde anlaşığı şeyleri vurgulamaya çalışırım.
- 2 A) Üzerinde uzlaşmaya varılabilecek bir çözüm bulmaya çalışırım.
B) Hem benim endişelerimi hem de diğer herkesin endişelerini dikkate almaya çalışırım.
- 3 A) Genellikle kararlı bir şekilde hedeflerimin arkasında dururum.
B) Aramızdaki ilişkiyi korumak amacıyla diğer tarafın hislerine uygun davranmayı deneyebilirim.
- 4 A) Üzerinde uzlaşmaya varılabilecek bir çözüm bulmaya çalışırım.
B) Bazen başka birinin istekleri uğruna kendi isteklerimi feda ederim.
- 5 A) Bir çözüm bulmak için uğraşırken düzenli olarak başkalarının fikrini de dikkate alırım.
B) Gereksiz gerginliklerden kaçınmak için ne gerekiyorsa yapmayı denerim.
- 6 A) Kendi iyiliğim için tatsızlık yaratmaktan kaçınmayı denerim.
B) Kendi duruşumu göstermeyi denerim.
- 7 A) Hakkında biraz düşünene kadar konuyu ertelemeyi denerim.
B) Karşılıklı taviz verilmesi şartıyla bazı hususlarda taviz verebilirim.
- 8 A) Genellikle kararlı bir şekilde hedeflerimin arkasında dururum.
B) Hemen açıkça orta yerde tüm endişeleri ve konuları konuşmaya çalışırım.
- 9 A) Görüş farklılığını belirtmenin her zaman da gerekli olmadığını hissediyorum.
B) Kendi isteklerimi elde edebilmek için çaba sarf ederim.
- 10 A) Genellikle kararlı bir şekilde hedeflerimin arkasında dururum.
B) Üzerinde uzlaşmaya varılabilecek bir çözüm bulmaya çalışırım.
- 11 A) Hemen açıkça orta yerde tüm endişeleri ve konuları konuşmaya çalışırım.
B) Aramızdaki ilişkiyi korumak amacıyla diğer tarafın hislerine uygun davranmayı deneyebilirim.
- 12 A) Bazen anlaşmazlık yaratabilecek tavırlar göstermekten kaçınırım.
B) Eğer benim fikirlerimin bazılarında ses çıkarmazsa ben de diğer tarafın bazı fikirlerine ses çıkarmam.
- 13 A) Ortak bir noktada anlaşmayı öneririm.
B) Kendi dediklerimin olması için baskı yaparım.
- 14 A) Kendi fikirlerimi diğerlerine anlattıktan sonra onlara da kendi fikirlerini sorarım.
B) Ona kendi görüşümün mantığını ve faydalarını göstermeyi denerim.
- 15 A) Aramızdaki ilişkiyi korumak amacıyla diğer tarafın hislerine uygun davranmayı deneyebilirim.
B) Gerginlikten kaçınmak için ne gerekiyorsa yapmayı denerim.
- 16 A) Diğerlerinin hislerini incitmeye çalışırım.
B) Benim görüşümün doğruluğu konusunda diğer kişiyi inandırmaya çalışırım.
- 17 A) Genellikle kararlı bir şekilde hedeflerimin arkasında dururum.
B) Gereksiz gerginliklerden uzaklaşmak için ne gerekiyorsa yapmayı denerim.
- 18 A) Eğer bu diğer kişiyi mutlu ediyorsa onun kendi fikirlerini sürdürmesine ses çıkarmam.
B) Eğer benim fikirlerimin bazılarında ses çıkarmazsa ben de diğer kişinin bazı fikirlerine ses çıkarmam.
- 19 A) Hemen açıkça orta yerde tüm endişeleri ve konuları konuşmaya çalışırım.
B) Hakkında biraz düşünene kadar konuyu ertelemeyi denerim.
- 20 A) Hemen farklı insanların görüşlerinden faydalanarak işe koyulurum.
B) İkimiz içinde kayıp ve kazançların adil bir şekilde bileşimini bulmaya çalışırım.
- 21 A) Müzakere sürecinde diğer kişinin hislerine karşı anlayışlı olmaya çalışırım.
B) Her zaman problemin doğrudan tartışılmasına eğilimliyimdir.
- 22 A) Benim ve diğer kişinin arasında arabulucu bir duruş edinmeye çalışırım.
B) İsteklerimi savunurum.
- 23 A) Çoğu zaman kendi isteklerimi yerine getirmeye ilgilenirim.
B) Problemlerin çözülebilmesi için sorumluluğu başkalarına bıraktığım zamanlar olur.
- 24 A) Eğer diğer tarafın görüşü onlara önemli görünüyorsa, onların isteklerini karşılamaya çalışırım.
B) Diğer kişinin uzlaşmaya razı olmasına çalışırım.
- 25 A) Karşı tarafa kendi görüşümün mantığını ve faydalarını göstermeyi denerim.
B) Müzakere sürecinde diğer kişinin hislerine karşı anlayışlı olmaya çalışırım.
- 26 A) Ortak bir noktada anlaşmayı öneririm.
B) Nerdeyse her zaman kendi isteklerimi yerine getirmeye çalışırım.
- 27 A) Bazen anlaşmazlık yaratabilecek tavırlar göstermekten kaçınırım.
B) Eğer bu diğer kişiyi mutlu ediyorsa onun kendi fikirlerini sürdürmesine ses çıkarmam.
- 28 A) Genellikle kararlı bir şekilde hedeflerimin arkasında dururum.
B) Bir çözüm bulmak için uğraşırken düzenli olarak başkalarının fikrini de dikkate alırım.
- 29

30

- A) Ortak bir noktada anlaşmayı öneririm.
 - B) Görüş farklılığını belirtmenin her zaman da gerekli olmadığını hissediyorum.
 - A) Diğer kişinin hislerini incitmemeye çalışırım.
 - B) Her zaman problemi diğer kişiyle paylaşırım böylece sorunu halledebiliriz.
-

-
- 1 A) Problemin çözülebilmesi için sorumluluğu başkalarına bıraktığım zamanlar olur.
B) Anlaşamadığımız şeyler üzerinde müzakere etmek yerine ikimizin de üzerinde anlaşığı şeyleri vurgulamaya çalışırım.
- 2 A) Üzerinde uzlaşmaya varılabilecek bir çözüm bulmaya çalışırım.
B) Hem benim endişelerimi hem de diğer herkesin endişelerini dikkate almaya çalışırım.
- 3 A) Genellikle kararlı bir şekilde hedeflerimin arkasında dururum.
B) Aramızdaki ilişkiyi korumak maksadıyla diğer tarafın hislerine uygun davranmayı deneyebilirim.
- 4 A) Üzerinde uzlaşmaya varılabilecek bir çözüm bulmaya çalışırım.
B) Bazen başka birinin istekleri uğruna kendi isteklerimi feda ederim.
- 5 A) Bir çözüm bulmak için uğraşırken düzenli olarak başkalarının fikrini de dikkate alırım.
B) Gereksiz gerginliklerden kaçınmak için ne gerekiyorsa yapmayı denerim.
- 6 A) Kendi iyiliğim için tatsızlık yaratmaktan kaçınmayı denerim.
B) Kendi duruşumu göstermeyi denerim.
- 7 A) Hakkında biraz düşünene kadar konuyu ertelemeyi denerim.
B) Karşılıklı taviz verilmesi şartıyla bazı hususlarda taviz verebilirim.
- 8 A) Genellikle kararlı bir şekilde hedeflerimin arkasında dururum.
B) Hemen açıkça orta yerde tüm endişeleri ve konuları konuşmaya çalışırım.
- 9 A) Görüş farklılığını belirtmenin her zaman da gerekli olmadığını hissediyorum.
B) Kendi isteklerimi elde edebilmek için çaba sarf ederim.
- 10 A) Genellikle kararlı bir şekilde hedeflerimin arkasında dururum.
B) Üzerinde uzlaşmaya varılabilecek bir çözüm bulmaya çalışırım.
- 11 A) Hemen açıkça orta yerde tüm endişeleri ve konuları konuşmaya çalışırım.
B) Aramızdaki ilişkiyi korumak maksadıyla diğer tarafın hislerine uygun davranmayı deneyebilirim.
- 12 A) Bazen anlaşmazlık yaratabilecek tavırlar göstermekten kaçınırım.
B) Eğer benim fikirlerimin bazılarına ses çıkarmazsa ben de diğer tarafın bazı fikirlerine ses çıkarmam.
- 13 A) Ortak bir noktada anlaşmayı öneririm.
B) Kendi dediklerimin olması için baskı yaparım.
- 14 A) Kendi fikirlerimi diğerlerine anlattıktan sonra onlara da kendi fikirlerini sorarım.
B) Ona kendi görüşümün mantığını ve faydalarını göstermeyi denerim.
- 15 A) Aramızdaki ilişkiyi korumak maksadıyla diğer tarafın hislerine uygun davranmayı deneyebilirim.
B) Gerginlikten kaçınmak için ne gerekiyorsa yapmayı denerim.
- 16 A) Diğerlerinin hislerini incitmemeye çalışırım.
B) Benim görüşümün doğruluğu konusunda diğer kişiyi inandırmaya çalışırım.
- 17 A) Genellikle kararlı bir şekilde hedeflerimin arkasında dururum.
B) Gereksiz gerginliklerden uzaklaşmak için ne gerekiyorsa yapmayı denerim.
- 18 A) Eğer bu diğer kişiyi mutlu ediyorsa onun kendi fikirlerini sürdürmesine ses çıkarmam.
B) Eğer benim fikirlerimin bazılarına ses çıkarmazsa ben de diğer kişinin bazı fikirlerine ses çıkarmam.
- 19 A) Hemen açıkça orta yerde tüm endişeleri ve konuları konuşmaya çalışırım.
B) Hakkında biraz düşünene kadar konuyu ertelemeyi denerim.
- 20 A) Hemen farklı insanların görüşlerinden faydalanarak işe koyulurum.
B) İkimiz içinde kayıp ve kazançların adil bir şekilde bileşimini bulmaya çalışırım.
- 21 A) Müzakere sürecinde diğer kişinin hislerine karşı anlayışlı olmaya çalışırım.
B) Her zaman problemin doğrudan tartışılmasına eğilimliyimdir.
- 22 A) Benim ve diğer kişinin arasında arabulucu bir duruş edinmeye çalışırım.
B) İsteklerimi savunurum.
- 23 A) Çoğu zaman kendi isteklerimi yerine getirmeye ilgilenirim.
B) Problemlerin çözülebilmesi için sorumluluğu başkalarına bıraktığım zamanlar olur.
- 24 A) Eğer diğer tarafın görüşü onlara önemli görünüyorsa, onların isteklerini karşılamaya çalışırım.
B) Diğer kişinin uzlaşmaya razı olmasına çalışırım.
- 25 A) Karşı tarafa kendi görüşümün mantığını ve faydalarını göstermeyi denerim.
B) Müzakere sürecinde diğer kişinin hislerine karşı anlayışlı olmaya çalışırım.
- 26 A) Ortak bir noktada anlaşmayı öneririm.
B) Nerdeyse her zaman kendi isteklerimi yerine getirmeye çalışırım.
- 27 A) Bazen anlaşmazlık yaratabilecek tavırlar göstermekten kaçınırım.
B) Eğer bu diğer kişiyi mutlu ediyorsa onun kendi fikirlerini sürdürmesine ses çıkarmam.
- 28 A) Genellikle kararlı bir şekilde hedeflerimin arkasında dururum.
B) Bir çözüm bulmak için uğraşırken düzenli olarak başkalarının fikrini de dikkate alırım.
- 29 A) Ortak bir noktada anlaşmayı öneririm.
B) Görüş farklılığını belirtmenin her zaman da gerekli olmadığını hissediyorum.
- 30 A) Diğer kişinin hislerini incitmemeye çalışırım.
B) Her zaman problemi diğer kişiyle paylaşırım böylece sorunu halledebiliriz.
-



Examining the Factors Affecting Academic Productivity In Universities

Serkan Eti*

Istanbul Medipol University

ARTICLE INFO

Article history:

Received 12.16.2016

Received in revised form
12.19.2016

Accepted 12.25.2016

Key Words: CHAID, Decision
Tree, Academic Productivity.

ABSTRACT

Objectives: Determination of the academic productivity of researchers working at universities according to the factors.

Methods: Through the questionnaire obtained through easy sampling method, the data about the structure of the university jobs were collected by the academicians together with the number of the articles published in the last year and the number of the papers they have published, and the decision trees were analyzed using the CHAID model.

Results: According to the results of the analysis, the academic productivity of the academicians is mainly changed according to the title, but the assistant professors and associate professors have found to decrease the productivity of teaching at other universities. For researchers, the primary factor is the age factor, followed by the universities being state or foundation universities. Gender is seen as a distinctive factor in terms of productivity when looking at teaching staff.

Conclusions: It is a research that has not been done in Turkey before. It is thought that the academicians in Turkey will provide resources for the strategies and policies that can be developed for the universities in order to give information about the distinguishing factors in their academic productivity

Üniversitelerdeki Akademik Üretkenliğe Etki Eden Faktörlerin İncelenmesi

Serkan Eti*

Istanbul Medipol Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihçesi:

Başvuru 16.12.2016

Revizyon 19.12.2016

Kabul 25.12.2016

Anahtar Kelimeler: CHAID, Karar
Ağaçları, Akademik Üretkenlik.

ÖZ

Amaç: Üniversitelerde görev yapan araştırmacıların akademik üretkenliklerinin hangi faktörlere göre farklılaştığının belirlenmesi.

Tasarım/Yöntem: Kolayda Örneklem yöntemi kullanılarak elde edilen örneklemden anket yolu ile akademisyenlerin son bir yılda yayınlanan makale sayıları ve yaptıkları bildiri sayıları ile birlikte üniversitedeki işlerinin yapısıyla ilgili veri toplanmış, karar ağaçları CHAID modellemesi kullanılarak veriler analiz edilmiştir.

Sonuçlar: Analiz sonuçlarına göre akademisyenlerin akademik üretkenlikleri temelde unvana göre değişmekle birlikte, yardımcı doçent ve doçentlerin başka üniversitelerde de ders vermelerinin üretkenliklerini düşürdüğü bulunmuştur. Araştırma görevlileri için ise öncelikli olarak yaş faktörü ardından ise çalıştıkları üniversitenin devlet veya vakıf üniversitesi olması etkili olmuştur. Öğretim görevlilerine bakıldığında ise cinsiyetin üretkenlik açısından ayırt edici bir faktör olduğu görülmüştür. **Özgün Değer:** Çalışma konusu ve yöntemi itibari ile Türkiye’de daha önce yapılmamış bir araştırmadır. Türkiye’deki akademisyenlerin akademik üretkenliklerinde ayırt edici faktörler hakkında bilgi vermesi açısından ileride yapılacak çalışmalara yön verebileceği, üniversiteler için geliştirilebilecek strateji ve politikalar için de kaynak sağlayacağı düşünülmektedir.

* E-mail: serkaneti@yandex.com

1. Giriş

Günümüzde üniversitelerin gelirlerindeki devlet payı giderek azalmaktadır ve böyle olması da istenmektedir. Üniversiteler gelirlerini daha çok proje ve araştırma fonlarından sağlamaktadır. Özellikle küreselleşme ve neo-liberal politikalar bu durumu kuvvetlendirmiştir. Bunun için akademisyenlerin proje üretme ve yayınlarını arttırmalarına ihtiyaçları vardır. (TÜSİAD,2008). Girişimci üniversite, üniversite özerkliği, hesap verilebilirlik, paydaşlarla işbirliği, sosyal sorumluluk gibi kavramlar ön plana çıkmaya başlamıştır (Gibb, 2005; YÖK, 2007). Akademisyenler için hazırlanan performans primi esası ise hem üniversitelerde üretilen bilginin niceliksel ve niteliksel kalitesinin artmasına hem de Türkiye’deki üniversitelerin dünyadaki rekabet avantajına katkı sağlamıştır.

Akademisyenlerin temel etkinlikleri: araştırma, öğretim ve hizmet. Boyer’e (1990) göre ise bilgiyi keşfetme, entegre etme, uygulama ve öğretme. Keşif ve entegre etme araştırmacı ve sentezleme etkinliğine işaret ederken uygulama bu bilginin sosyal hayata ve pratiklere dönüştürülmesi eylemidir. Öğretim ise bilginin öğrencilere aktarılmasıdır. Daha güncel bir çalışmada Hattie ve Marsh (2002) akademisyenlerin temel işlevlerinin öğretme, araştırma, yönetim ve toplum hizmeti olduğunu belirtmektedir. Boyer’e (1990) çok benzemesine rağmen üniversitelerdeki yöneticilik işlevlerini de eklemiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Türkiye’de son dönemdeki düzenleme ve teşvikler ile beraber akademisyenlik daha da çekici hale gelmiştir. Ancak bu unvana sahip olmak için Türkiye’de lisans mezuniyetinin dışında, bazı sınavlarda başarılı olmak gerekmektedir. (Çankır, 2016). Yayın Performansı 1980’lerin başında yaşanan iktisadi değişimle birlikte topluma karşı hesap verme kültürünün gelişmesi ve üniversiteler arasında müşteri/öğrenci kazanma rekabetinin artması sonucunda yükseköğretim kurumları performans değerlendirme kistaslarını yeniden düzenleme çabası içine girerek kendilerini uluslararası akredite edilmesi ve kamu fonlarından daha büyük pay kapma yarışı içinde bulmuşlardır (Akşit, 2004).

Son dönemlerde ülkelerin bilim alanında dünyadaki yerinin belirlenmesinde, ülkelerin ya da üniversitelerin bilimsel niteliklerinin karşılaştırılmasında ve bilim adamlarının akademik performanslarının değerlendirilmesinde “uluslararası yayın etkinliklerini” ön plana çıkaran üç ölçüt genel kabul görmektedir: 1) Uluslararası bilimsel dergilerde yayınlanan yayın sayısı, 2) Yayınların bilim endekslerince taranan bilimsel dergilerde yayınlanması,3) Yayınlar yapılan atıfların sayılarıdır. Amerika ve Avrupa’daki çeşitli organizasyonlar tarafından uluslararası yayın ve bu yayınlara yapılan atıflar temelinde hazırlanan indeksler yükseköğretim kurumları ve ülkeler tarafından bilimsel performans değerlendirilmede kullanılmaya başlanmıştır. Bu süreçte yayın indeksleri Türkiye’de de çeşitli üniversitelerde akademik yükseltmeler başta olmak üzere bilimsel performans değerlendirmelerinde temel gösterge olarak kabul edilmiştir (Ak ve Gündüz, 2006).

Neyin bilimsel yayın olarak sayılacağına karar verdikten sonra en büyük sorun bunların ‘nasıl?’ sayılacağıdır. Her makalenin yazarlara ve kurumlara katkısı eşit mi olmalıdır (Kantitatif yaklaşım) yoksa farklı dergilerde yayınlanan makalelere farklı değerler mi atfedilmelidir (Kalitatif yaklaşım). Kalite dikkate alınmadan, her bir makalenin tek tek sayıldığı yaklaşım basit anlamda verimliliği ölçerken, kaliteyi de dikkate alan yaklaşım üretimin değerini ölçer, fakat ölçülmesi daha sorunlu bir yöntemdir. Ancak, ekonomi dergileri için herkesin üzerinde anlaştığı bir değerlendirme kriteri mevcut değildir (Çokgezen, 2006).

Birçok ülkede devlet fonlarının üniversiteler arasında dağılımının belirleyen organizasyonlar geliştirilmiştir. 29 Mart 1985’de İngiltere’de Sir Alex Jarrat Başkanlığında bir komite tarafından hazırlanan “Report of the Steering Committee for Efficiency Studies in Universities” (Üniversitelerde Etkin Çalışma Komitesi Bilgi Raporu) yükseköğretim kurumlarının topluma karşı daha fazla sorumlu kılınmaları yönünde 80’li yıllarda başlayan eğilim bakımından önem taşımaktadır. Nitel ve nicel performans göstergeleri deyimleri ilk kez Jarrat Raporu adı verilen bu raporda kullanılmış ve bu raporun yayınlanmasından sonra geçen yıllarda akademik değerlendirme tüm ülkelerde

yükseköğretimin gündemine girmiştir. Özellikle kamu fonları ile araştırma fonlarının dağıtımı büyük ölçüde kurumların ve öğretim üyelerinin bilimsel yayın/araştırma performanslarına bağlanmıştır (YÖK, 2003).

ABD’de faaliyet gösteren Bilimsel Enformasyon Enstitüsü’de (ISI) bu alanda faaliyette bulunan önemli bir kurumdur. Bu enstitü her yıl, periyodik olarak, tüm ülkelerin yayınlarının gösteren indeksler oluşturmaktadır. ISI indeksleme faaliyetlerini şu üç alanda yürütmektedir (Ak ve Gündüz, 2006):

Fen Bilimleri Atıf İndeksi (Science Citation Index- Expanded- SCI-Expanded)

Sosyal Bilimler Atıf İndeksi (Social Sciences Citation Index -SSCI)

Sanat ve İnsan Bilimleri Atıf İndeksi (Art & Humanities Citation Index -A&HCI).

Türkiye’de de Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) ve üniversiteler uluslararası yayın indekslerine giren çalışmaları değişik biçimlerde ödüllendirerek teşvik etmeye başlamıştır. TÜBİTAK bünyesinde yer alan Uluslararası Bilimsel Yayınları Teşvik Programı ile üniversitelerle kamu ve özel sektör araştırma merkezlerinde çalışan araştırmacıların uluslararası yayın yapması teşvik edilmiştir. Program kapsamında temel bilimler, sağlık bilimleri ve mühendislik bilimlerinde yapılan uluslararası yayınlara teşvik verilmektedir. Nisan 2013 TÜBİTAK Bilim Kurulu kararı çerçevesinde bu desteklerin miktarları ciddi bir şekilde arttırılmıştır (TÜBİTAK, 2013).

Akademik performansın ölçümünün konusunda ülkemizde ve dünya genelinde pek çok ölçüt ele alınmıştır. Yapılan araştırmalar neticesinde, çalışmada kullanılmak üzere akademik performans kriteri olarak araştırma anlamında üretilen bildiri ve makale sayıları ele alınmıştır. Genellikle akademisyenlik, araştırma, öğrenme ve hizmet olmak üzere üç farklı etkinliği söz konusudur. Araştırma etkinliğinde, keşfetme ve alana katkı yapmaktır. Üniversitelerde akademisyenler araştırma yapmaları ve bu araştırmaların bulguları yayınlanmasını kapsamaktadır.

Akademik üretkenlik, ülkemizde ve dünyada birçok çalışmaya konu olmuştur. Türkiye’de bu konuya öncülük yapanlarda birisi 1999 yılında yaptığı çalışma ile Öztürk. Yaptığı çalışmada öğretim elemanlarının öğretim sürecinin değerlendirilmesinin devlet üniversitelerinde uygulanmıştır. Daha sonra Yeşiltaş ve Öztürk 2000 yılında betimsel bir çalışmaya imza atmışlardır.

Bu çalışmada da Türkiye’deki akademisyenlerin bilimsel kongrelere bildiri ile katılımı, makale üretimleri üzerinden üretkenlikleri bir takım demografik özelliklerine göre incelenmiştir.

3. Yöntem

Karar ağaçları, örnek veri seti üzerinden tümevarım yöntemi ile öğrenmeye dayalı bir veri madenciliği tekniğidir. İlk olarak 1950’lerin ortasında bir disiplin olarak tanınan karar ağaçları, öğrenme merkezli bir araştırma alanıdır. Karar verme adımları ile büyük miktardaki veri setlerini küçük boyutlu gruplara bölme sürecidir. (Magerman, 1995) Her küçük grup üyeleri bir diğeriyle daha çok benzerlik sağlar. Karar ağaçları tanımlayıcı ve tahmin edici bir yapıya sahiptir. Veri madenciliğinde kurulması ve yorumlanmasının kolaylığından dolayı çok kullanılan bir teknik olan karar ağaçlarında önemli bir konu veri setinde karar verme adımlarının ve bölüm noktalarının belirlenmesidir. Karar ağaçları, genellikle değişkenleri bilgi kazancı en fazla olan düğümden başlayarak parçalayıp bir ağaç oluşturma tekniği olarak kullanılır. Karar ağaçları, karar düğümleri, dallar ve yaprakların bulunduğu bir yapıdan oluşur. Karar düğümleri, değişkenlere gerçekleştirecek testi belirtir ve dallara ayırır. (Albayrak & Yılmaz, 2009)

Karar ağacında karar düğümlerinin seçimi ve bölümlenmesinin seçimi için birçok algoritma üretilmiştir. ID3, C4.5 ve C5.0, CHAID, C&RT, QUEST, CART bunların başlıca olanlarıdır. ID3 algoritması değişkenlerin entropi değerleri hesaplanarak ikili ağaç üreten bir algoritmadır. CART veya C&RT 1984 yılında Breiman, Friedman, Olshen ve Stone tarafından geliştirilen bir algoritmadır. (Ture, Tokatlı, Kurt, & Using, 2009) (Singh & Gupta, 2014) İkili ağaç üreten bir algoritma olup veriyi iki alt kümeye ayıran ağaç oluşturur. CHAID algoritması ise ayırma kriteri olarak ki-kareyi kullanan 1980 yılında Kass tarafından geliştirilmiş bir algoritma olup bağımsız değişkenlerin tüm değerlerini dikkate alarak analiz yapar. Değişken sürekli ise F testi nominal değişkenler için Ki- kare testi, ordinal

değişkenler için en çok olabilirlik oranını kullanarak iki ve ikiden fazla ayırım yapan bir algoritmadır. Böylelikle daha geniş bir ağaç üretebilir. C4.5 ve onun geliştirilmiş hali C5.0 algoritmaları ise 1993 yılında Quinlan tarafından geliştirilmiş bir algoritmadır. QUEST algoritması ise 1997 yılında Loh ve Shih tarafından geliştirilen ikili ağaç üreten başka bir algoritmadır. (Singh & Gupta, 2014)

3.1. CHAID Algoritması

CHAID (Chi-Squared Automatic Interaction Detector) algoritması 1980 yılında Kass tarafından geliştirilmiş bir karar ağacı tekniğidir. Kass 1980 de yayınladığı CHAID algoritmasının ilk halinde tekniğini kategorik bağımlı değişken bir değişken için AID algoritmasının bir dalı olarak kurmuştur. CHAID algoritması ayırma kriteri olarak Ki-kareyi kullandığından dolayı bağımsız değişkenin olası bütün değerlerini dikkate alarak analiz yapar. Bağımlı değişkeni dikkate alarak istatistik olarak benzer olan değişkenleri birleştirip farklı olan diğer değişkenlerle işlemlerini sürdürür. Daha sonra karar ağacının ilk dalını oluştururken en iyi bağımsız değişkeni seçer. (Ture, Tokatlı, Kurt, & Using, 2009) Her bir düğüm içerisinde seçilen değişkenin benzer değerlerinden oluşur. Bu süreç ağaç büyüyene kadar yinelenir. Yapılacak testler bağımlı değişkenin kategorik ya da sürekli olmasına göre değişmektedir. Eğer değişken sürekli bir değişken ise F testi uygulanırken, nominal değişkenler için Ki- kare testi, ordinal değişkenler için en çok olabilirlik oranını kullanılır. CHAID algoritması ID3 ya da C4.5 gibi ikili bir algoritma değildir, herhangi bir düğümde ikiden fazla bölümlene yapabilir. Böylelikle diğer karar ağaçları algoritmalarına göre daha geniş ağaç üretebilir. Her bağımsız değişkenin tipi o değişkenin kategorilerinin izin verilebilen gruplarını belirler. Öyle ki ki-kare testine göre en yüksek önem seviyesi ile olasılık tablosunu inşa eder (Kass, 1980) (Magerman, 1995).

4. Bulgular

Akademik personellerin üretkenliklerine yapılan çalışmada, Türkiye'nin her ilinde yer alan devlet ve vakıf üniversitelerindeki personellere mail üzerinden ulaşılmıştır. 5324 adet personele gönderilen anketten 402 adeti geri bildirim yapmıştır. Her ilden en az bir üniversitenin yer aldığı çalışma da geri bildirim yapılan anketlerden eksik ve hatalı örnekler çıkarılması sonucunda 412 örnek üzerinde analiz yapılmıştır.

Yüksek Öğretim Kurumu tarafından belirlenen puanlama sistemine göre makalenin ve bildirilerin ağırlıkları ele alınarak akademik üretkenlik puanı hesaplanmıştır.

Bağımlı değişken olarak akademik üretkenlik ele alınmıştır. Bu değişkenin hesaplanmasında Yüksek Öğretim Kurumu'nun yönetmeliğinde yer alan puanlama göz önüne alınmıştır. Akademisyenlerin bir yıllık makale ve bildiri sayılarından yola çıkarak,

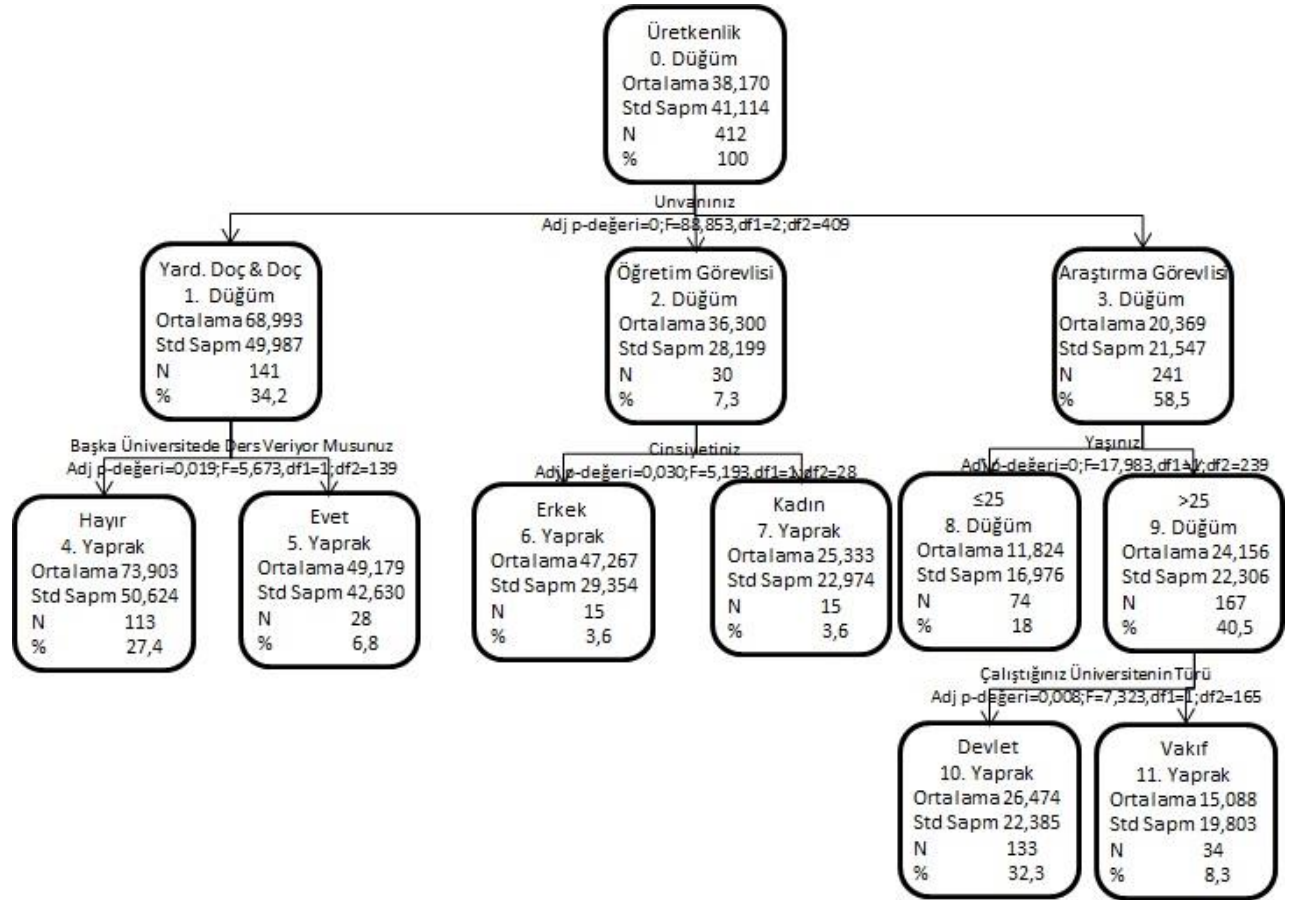
$$\text{Akademik Üretkenlik} = 16 * \text{Makale Sayısı} + 5 * \text{Bildiri Sayısı}$$

olarak hesaplanmıştır.

Yapılan çalışmada akademik üretkenliğe etkilediği düşünülen bazı demografik bilgiler bağımsız değişken olarak analizde yer almıştır. Cinsiyet, yaş, unvan, çalıştığı kurum, fakülte, idari görev, başka bir üniversite de görev alma, haftalık çalışma gün sayısı ve masrafların kurum tarafından karşılanması durumlarına göre akademik üretkenlik altında akademisyenlerin, hangi sınıfın üretkenlik üzerinde etkisi daha fazla olduğunu araştırmak üzerine çalışılmıştır. SPSS programında bağımsız değişkenler olarak tanımlanan bu değişkenlerden analiz sonucunda algoritma tarafından unvan, cinsiyet, başka bir üniversitede görev alma, yaş, çalışılan kurum değişkenleri anlamlı etki görmediğinden dolayı ağaç oluşturma kriterlerinde yer almamıştır.

Analiz için SPSS programından yararlanılmıştır. Karar ağacı modeli SPSS.20 programı ile kurulmuştur. Programda analiz (Analyze) sekmesinden sınıflandırma (Classify) seçilerek ağaç (Tree) yolu izlenerek analiz yapılmıştır. Sınıflandırma analizlerinden karar ağaçları kullanılmıştır. Bölümlendirme algoritması olarak CHAID yöntemi seçilerek çoklu dallandırma yapılması sağlanmıştır. Bağımlı değişken için çalışmanın akademik üretkenlik

değişkeni seçilmiştir. Bağımsız değişkenler kısmına çalışmada kullanılan bütün değişkenler yerleştirilmiştir. Analizde diğer analizlerde olduğu gibi anlamlılık seviyesi 0,05 alınmıştır. Analiz sonucunda üretilen karar ağacı Şekil 1 de verilmiştir.



Şekil-1. CHAID Algoritması İle Üretilen Karar Ağacı

Yapılan analiz sonucunda, akademisyenlerin üretkenliklerinde en etkili faktör ve farklılığın ana kriteri olarak unvanları olduğu tespit edilmiştir. Yardımcı doçent ve doçentlerin, araştırma görevlilerinden ve öğretim görevlilerinden daha fazla üretken oldukları görülmüştür. Unvanlar arasında farklılaşma sınıflandırma algoritması sonucunda tespit edilmiştir. Üretilen ağacın birinci, ikinci ve üçüncü düğümlerine bakıldığında, yardımcı doçentlerin ve doçentlerin ortalama akademik üretkenliklerinin 68,993, öğretim görevlilerin 36,300 ve araştırma görevlilerinin ise 20,639 olduğu görülmektedir. Yardımcı doçent ve doçent kadrosundaki akademisyenlerin de akademik üretkenlik üzerinde başka üniversitelerde ders vermelerine göre farklılaştığı, kümелendiği analiz sonucunda çıkarılmıştır. Başka üniversitede ders veren doçent ve yardımcı doçentler tek bir kurumda ders verenlere göre daha az akademik üretkenliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Normal derslerini dışında başka üniversitelerde ders veren akademisyenlerin makale ve bildiri üretme zamanlarından fedakârlık ettiği için kaynaklandığı yorumu yapılabilir. Yardımcı doçent ve doçentler, başka üniversitede ders verip vermemesinden sonra elde edilen karar düğümleri daha sonra CHAID algoritması tarafından dallanmadığını görülmüştür. Bu dallanmalarda ağacın yaprakları elde edilmiştir. Öğretim görevlilerinde ise akademik üretkenlik cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Erkek öğretim görevlileri, kadın öğretim görevlilerine göre daha fazla üretken olduğu saptanmıştır. Yardımcı doçent ve doçentlerde olduğu gibi bu dallanmada da CHAID algoritması sonucu yaprak elde edilmiş. Ağacın dalı burada otomatik olarak sonlandırılmıştır. Araştırma görevlilerinde ise akademik üretkenliğin yaş ile ilişkili olduğu ve kritik yaşın 25 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer CHAID algoritması tarafından elde edilen bir değer olup, dışarıdan belirlenen bir kriter değildir. Bu belirlenen kritere göre, 25 yaş altı araştırma görevlilerinin, 25 yaş üstü araştırma görevlilerine göre daha az üretken olduğu görülmüştür. Türkiye eğitim sistemine bakıldığında

25 yaş ve altı öğrencilerin yüksek lisans mezunu veya doktorasının ilk senelerine denk geldiği görülmektedir. Eğitim sürecinin devam ettiği düşünüldüğünde akademik üretkenliklerinin yüksek lisans tezinden ürettikleri tez veya bildiri ile sınırlı olmasını beklenildiğinden analiz sonuçlarını desteklemektedir. 25 yaş üstü araştırma görevlilerinde ise çalıştıkları kurumunun türü akademik üretkenliklerine etki etmektedir. Devlet üniversitelerinde görev yapan araştırma görevlilerinin, vakıf üniversitelerindeki meslektaşlarına göre daha çok üretken olduğu görülmektedir. Bunun nedeni vakıf üniversitelerindeki araştırma görevlilerinin üzerindeki ekstra işlere ayırdıkları vakitten kaynaklanmakta olabilir.

5. Sonuç, Tartışma Ve Öneriler

Bir ülkenin ve akademisyenin bilimsel çalışmalarını ve bilime katkısını objektif olarak değerlendirmek için kabul edilen kriterler ortaya konmuştur. Bu anlamda Türkiye’de Yüksek Öğretim Kurumu tarafından belirlenen puanlama sisteminde makale sayısı ve bildiri sayısı bu kriterlerden bazıları olarak belirlenmiştir. Yapılan çalışma da makale ve bildiri sayıları ele alınarak akademik üretkenlikte akademisyenlerin demografik bilgilerinin etkisi ve sınıflanmasındaki etkisine bakılmıştır.

Ülkemizde akademik üretkenlikte en fazla farklılık unvanlar üzerinde olduğu analiz sonucunda görülmüştür. Unvanlardaki farklılık akademik üretkenlikteki farklılık üzerinde etkilidir sonucuna varılabilir. Yardımcı doçent ve doçentlik kadrosundaki akademisyenlerin akademik üretkenliklerinde başka üniversitede ders vermesinde etkili olduğu ve ders vermeyenlerin, veren akademisyenlere göre daha çok üretken olduğu sonucuna ulaşılabilir. Derslere verilen zamanın artmasından dolayıyla makale ve bildiri için sarf edilecek sürenin azalmasına sebep olabilir. Öğretim görevlilerinde üzerinde ise cinsiyet akademik üretkenlikte etkilidir sonucuna varılabilir. Erkek öğretim görevlilerinin, kadın öğretim görevlilerine göre daha üretken olduğu analiz sonucunda çıkarılabilir. Kadın öğretim görevlilerin aile içinde daha fazla sorumluluk ve iş yükü olması akademik hayatları dışındaki vakitlerini bu yönde harcamalarına yönlendirmektedir. Bunun nedenleri için ayrı bir çalışmanın yapılması daha etkili yorum yapılmasını sağlayacaktır. Araştırma görevlilerin üretkenliklerinde yaşın etkisi olduğu, 25 yaş altındaki bir görevlini 25 yaş üstündeki araştırma görevlisine göre daha az üretken olduğu görülmüştür. Eğitim sürecinin devam ediyor olması temel sebebi olarak görülebilir. 25 yaş üstündeki araştırma görevlilerinde çalıştığı kuruma göre farklılık göstermektedir. Devlet kadrosundaki araştırma görevlileri, vakıf üniversitelerine göre daha üretken olduğu bu yapırlardaki ortalama üretkenliğe bakılarak söylenebilir.

Yapılan çalışmanın sonucu olarak, akademik üretkenlik demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği söylenebilmektedir. Unvan, yaş, cinsiyet, çalıştığı kurum ve başka üniversite de görev alma, akademik personelin üretkenliği etkileyen, farklılaştıran faktörlerdir.

6. Araştırmanın Kısıtları

Çalışmada Türkiye genelindeki üniversitelerde görev yapan akademisyenler ele alınmıştır. Bu akademisyenlerin son bir yıl içerisinde ürettikleri makale ve bildiri sayılarının Yüksek Öğretim Kurumu tarafından belirlenen puan sistemi üzerindeki karşılıkları ve akademisyenlerin demografik bilgileri ele alınarak değerlendirilmiştir. Değerlendirme sonucunda oluşturulan akademik üretkenlik puanındaki farklılaşmaya neden olabileceği düşünülen demografik bilgileri belirlenmiştir. Akademisyenlerin demografik bilgilerinden kaynaklı üretkenlikleri farklılıklara neden olan değişkenler belirlenmeye çalışılmıştır.

Kaynakça

- Ak, M. Z., & Gülmez, A. (2006). Türkiye'nin Uluslararası Yayın Performansının Analizi. Akademik İncelemeler.
- Akşit, B. (2004). Küresel Yerel Karmaşıklık ve Etkileşimli Sosyal Bilim Araştırmaları: İlhan Tekeli'nin Önerisi Üzerine Bazı Gözlemler. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.
- Albayrak, A. S., & Yılmaz, Ş. K. (2009). Veri Madenciliği: Karar Ağacı Algoritmaları Ve İMKB Verileri Üzerine Bir Uygulama. Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi.
- Antunel, M. C., Kocak, Ö. E., & Cankır, B. (2015). The Effect of Job Resources on Work Engagement: A Study on Academicians in Turkey. Educational Sciences: Theory and Practice, 409-417.
- Çankır, B. (2016). Geri Bildirim Araştırma Görevlilerinin Öz-Yeterlilikleri Üzerindeki Etkisi. İş ve İnsan Dergisi, 3(2); 21-30.
- Çokgezen, M. (1999-2005). Türk İktisatçıların Yayın Performansları. İstanbul, Türkiye: Tübitak Projesi (SOBAG-106K223).
- Fredrickson, B. L., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. Psychological science, 172-175.
- Kalaycı, N. (2009). Yükseköğretim Kurumlarında Akademisyenlerin Öğretim Performansını Değerlendirme Sürecinde Kullanılan Yöntemler. Educational Administration: Theory and Practice, 625-656.
- Kaptanoğlu, D., & Özok, A. F. (2006). Akademik Performans Değerlendirmesi İçin Bir Bulanık Model. İtü Dergisi, 193-204.
- Kass, G. (1980). An Exploratory Technique For Investigating Large Quantities Of Categorical Data. Applied Statistics.
- Koyuncu, A. S., & Özgülbaş, N. (2008). İMKB' de İşlem Gören Kobi'lerin Güçlü ve Zayıf Yönleri: CHAID Karar Ağacı Uygulaması. Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 23(1).
- Magerman, D. M. (1995). Statical Decision-Tree Models For Parsing. Stroudsburg:USA: Association for Computational Linguistics.
- Odabaşı, H., Fırat, M., İzmirli, S., Çankaya, S., & Mısırlı, Z. A. (2010). Küreselleşen Dünyada Akademisyen Olmak. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 127-142.
- Öztürk, Y. (1999). Öğretim elemanlarının ders vermesinin değerlendirilmesinin kamu üniversitelerinde uygulanabilirliği. Milli Eğitim Dergisi, 61-63.
- Raporu, T. Y. (2003). Yüksek Öğretim Kurumu. YÖK. adresinden alındı
- Singh, S., & Gupta, P. (2014). Comparative Study ID3, Cart And C4.5 Decision Tree Algorithm: A Survey. International Journal Of Advanced Information Science And Technology.
- Tilley, J. R. (2015). Investment Performance of Common Stock In Relation to Their Price-Earnings Ratios. BASU: Extended Analysis.
- Tübitak. (2013, 05 15). Türkiye Adresli Uluslararası Bilimsel Yayınları Teşvik Programı Uygulama Esasları. ULAKBİM: http://www.ulakbim.gov.tr/cabim/ubyt/esas_13.pdf adresinden alındı
- Ture, M., Tokatlı, F., Kurt, I., & Using, K. (2009). Meier Analysis Together With Decision Tree Methods (C&RT, CHAID, QUEST, C4.5 and ID3) In Determining Recurrence-free Survival Of Breast Cancer Patients. Expert Systems With Applications.
- (2003). Türk Yüksek Öğretiminin Bugünkü Durumu Raporu. YÖK.
- Yesiltas, M., & Öztürk, Y. (2000). Öğretim elemanlarının ders vermelerindeki başarılarının değerlendirilmesi sisteminin Türk kamu üniversitelerinde. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 156-165.



The Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relationship between Creative Climate and Innovative Work Behavior: The Case of Employees of Various Sectors in Turkey

Burcu Aydın*
Istanbul Gelisim University

ARTICLE INFO

Article history:
Received 12.19.2016
Received in revised form
12.22.2016
Accepted 12.27.2016

*Key Words: Creative Climate,
Innovative Work Behavior,
Psychological Empowerment..*

ABSTRACT

Objectives: Creativity, innovativeness and psychological empowerment are important and key elements for 21st-century organization because of employee performance and business successful. In this context, this study tries to reveal the interrelationship among creative climate, innovative work behavior and psychological empowerment.
Methods: For this purpose, data obtained from 241 employees who work as engineers, architects and designer of both public agency and private sector in the Turkey were used to examine the hypothesized relationship among variables. Data are analyzed through the SPSS statistical packaged software.
Results: Result indicated that there is a significant and positive relationship among all variables and perceived psychological empowerment mediate the effects of creative climate on innovative work behavior.
Originality: Psychological empowerment has a crucial role in improving innovative work behavior. Because, as it is expected that creative climate is a precondition in order to uncover new things (product, process, etc.). However, perception of psychological empowerment will be supported creative climate within organization.

Yaratıcı İklim İle Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Türkiye’de Çeşitli Sektörlerde Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma

Burcu Aydın*
İstanbul Gelişim Üniversitesi

MAKALE BİLGİSİ

Makale Tarihi:
Başvuru 19.12.2016
Revizyon 22.12.2016
Kabul 27.12.2016

*Anahtar Kelimeler: Yaratıcı iklim,
yenilikçi iş davranışı, psikolojik
güçlendirme.*

ÖZ

Amaç: İşletme başarısı ve çalışan performansından dolayı yaratıcılık, yenilikçilik ve psikolojik güçlendirme 21. yy'ın örgütleri için önemli, anahtar bileşenlerdir. Bu bağlamda, bu çalışmada yaratıcılık, yenilikçilik ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki açıklanmaya çalışılmıştır.
Tasarım/Yöntem: Bu amaçla, Türkiye’de hem kamu hem de özel sektörde mühendis, mimar ya da tasarımcı olarak çalışan 241 kişiden elde edilen veriler değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılmıştır. Veriler SPSS Paket Programı aracılığı ile analiz edilmiştir.
Sonuçlar: Araştırmalar değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin var olduğunu ve psikolojik güçlendirme algısının yaratıcı iklim ve yenilikçi iş davranışı arasında aracı rol oynadığını göstermektedir.
Özgün Değer: Psikolojik güçlendirme yenilikçi iş davranışının gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Çünkü, beklenildiği üzere yeni şeyler keşfetmek için yaratıcı iklim bir ön koşuldur (ürün, süreç vb.). Fakat, psikolojik güçlendirme algısı örgüt içinde yaratıcı iklimi destekleyecektir.

* E-mail: burcuaydin3407@hotmail.com

1. Introduction

Today, creative climate and innovative work behavior have mainly become themes for globalized business environment. Based on the literature review and conceptualizations of the concepts, it is found meaningful to assess the relationship between creative climate and innovative work behavior. In this context, the current study aims to explain that there effects on creative climate to innovative work behavior as a moderator variable psychological empowerment. Especially, studies in recent years shows that the level of creativity and firm innovativeness can depend upon different things as well as the type of job or structure of firm (Amabile, 1997; Zhang & Bartol, 2010; Li & Zheng, 2014; Leong & Rasli, 2014). When viewed from this aspect, psychological empowerment has importance because of individual convictions that employees have about their roles in the organization. This study will try to investigate a possible effect on creative climate to innovative work behavior by means of psychological empowerment.

2. Literature Review

2.1. Creative Climate

Organizations need to build a climate that can be supported creativity. Because creativity provides to create novel ideas that will be differences in business structures and processes (Mafabi et al., 2015). It can be assert that climate prevailing in the organization influences organizational and individual behaviors. Organizational climate play a role of affect the overall performance and business successful. Some researchers argue that if it is promoted positive behaviors in organizations, this behavior can increase perception of employee's creativity (Sokol et al., 2015). Many studies show that creative climate is also key element that plays an important role in the improvement of creativity (Taştan & Güçel, 2014). Consequently, climate has an important impact on creativity. For this reason, as conception of Creative Climate has become more interesting issue, it has been widely discussed in during the recent years by many researchers (Anderson, 1992; Lauer, 1994; Dutton, 1996; Ekvall, 1996; Amabile, 1997; Isaksen, et al., 2001; Zhou and George, 2001; Luecke, 2003; Mathisen and Einarsen, 2004). Göran Ekvall who is best-known for his development of the ten dimensions of creative climate was defined creative climate as “ an attribute of the organization, a conglomerate of attitudes, feelings, and behaviors which characterize the organizational life” (Ekvall, 1996). According to Ekvall, creative climate is seen as an offspring of organizational culture. In addition, organizational climate and culture are seen as two factors of constitute organizational creativity. Ekvall who assessing to creative climate in light of this information state that creative climate consists of ten dimensions; Challenge, Freedom, Idea support, Trust/Openness, Dynamism/Liveliness, Playfulness/Humour, Debates, Conflicts, Risk taking and Idea time. At same time, Ekvall developed the creative climate questionnaire (CCQ) in the 1980s to make an analysis concerning organizational conditions' effect on creativity (Ekvall, 1996).

Growing interest in research regarding creativity climates has led to the development of diverse measurement tools to be used at different levels within organizations (Tseng & Liu, 2011). Another researcher who studies on creative climate is also Teresa Amabile. Her approach assesses perceived stimulations and obstacles to creativity especially in the organizational work environment. Amabile has developed KEYS (which is a survey instrument for Center for Creative Leadership. The aim of KEY dimensions of creativity are encouragement of creativity (Amabile, 2010). It is showed that in Amabile's terminology, dimensions of creative climate state mainly in Table 1 (Amabile, 1997).

Creative climate is an important factor for organization due to individual innovativeness and there are different dimensions of creative climate supporting innovativeness. For instance, sufficient resources and organizational encouragement which are dimensions of creative climate is important to enable and sustain their innovativeness. Because, if individuals are willingness to open to change in organization, they can display innovative behaviors and these factors provide opportunities to be productive and developing new ideas or tolerance for the failures of employees and empowering them. In similar, administrative practices are also important and useful in organizations

in order to create. Because a principal who serves as a good role model can sets goals appropriately, supports the work group, values individual contributions, and shows confidence in the work group (Balkar, 2015). Because, the initiation and intentional introduction of new and useful ideas, products or procedures belongs to creativity of employees. These innovativeness can manifests only if the mentioned dimensions provided in the creative climate. Otherwise, the restrictions which stop progress adversely affects innovative behavior of employees. In this sense, creative climate and innovative behavior are concepts the mutual relationships. As a result, creative climate in organization is essential so as to encourage to employees and suitable for fostering innovative behavior (Stoffers et al., 2015).

Hypothesis 1. *There is positive and significant relationship between creative climate and innovative work behavior.*

Table 1.
KEYS Scale and Sample Item

Administrative Practices	
Supervisory Encouragement (11 items)	A principal who serves as a good role model, sets goals appropriately, supports the work group, values individual contributions, and shows confidence in the work group. Sample item, "My principal serves as a good work model."
Work Group Supports (8 items)	A diversely skilled work group in which people communicate well, are open to new ideas, constructively challenge each other's work, trust and help each other, and feel committed to the work they are doing. Sample item, "There is free and open communication within my work group."
Freedom (4 items)	Freedom in deciding what work to do or how to do it, a sense of control over one's work. Sample item, "I have the freedom to decide how I am going to carry out my projects."
Challenging Work (5 items)	A sense of having to work hard on challenging tasks and important projects. Sample item, "I feel challenged by the work I am currently doing."
Organizational Motivation to Innovate	
Organizational Encouragement (15 items)	An organizational culture that encourages creativity through the fair, constructive judgment of ideas, reward and recognition for creative work, mechanisms for developing new ideas, an active flow of ideas, and a shared vision of what the organization is trying to do. Sample item, "People are encouraged to solve problems creatively in this company."
Lack of Organizational Impediments (12 items)	An organizational culture that impedes creativity through internal political problems, harsh criticism of new ideas, destructive internal competition, an avoidance of risk, and an over emphasis on the status quo. Sample item, "There are many political problems in this organization."
Resources	
Workload Pressures (5 items)	Extreme time pressures, unrealistic expectations for productivity, and distractions from creative work. Sample item, "I have too much work to do in too little time."
Sufficient Resources (6 items)	Access to appropriate resources, including funds, materials, facilities, and information. Sample item, "Generally, I can get the resources I need for my work."
Outcomes	
Creativity (6 items)	An organization that calls for creativity and people believe they produce creative work. Sample item, "My department is creative."
Productivity (6 items)	An efficient, effective, and productive organization. Sample item, "My department is effective."

2.2. Innovative Work Behavior

Generally, Innovative Work Behavior relates to the context of how individuals could facilitate the achievement of initiation and intentional introduction of new and useful ideas, processes, products or procedures (Leong & Rasli, 2014). When analyzed definition, Innovative Work Behavior (IWB) is described as the intentional creation,

introduction and application of new ideas within a work role, group or organization, in order to benefit performance (Janssen, 2000). The introduction of new and useful perspectives has multiple-stages process. Accordingly, IWB has involved four stages; opportunity exploration, idea generation, championing, and application (Jong & Hartog, 2010). This stage includes behaviors such as looking for ways to improve current product, services or processes, or trying to think about current work processes, product or services in alternative ways (Ford, 1996). Secondly, idea generation is the generation of ideas related to new or existing products, improvements, or solutions (Amabile, 1988). Thirdly, championing includes behaviors related to finding support and building coalitions, such as persuading and influencing other employees and pushing and negotiating (Howell et al., 2005). Finally, application means doing what is needed to transform ideas into reality. It includes behaviors such as developing new products or work processes, and testing and modifying them (Jong & Hartog, 2010).

When it is examined these four stage, it is found that there is a relationship between IWB and creativity and creative climate is an antecedent for innovation. For instance, IWB involves opportunity exploration and idea generation and therefore it is associated with employee's creativity (Taştan & Davoud, 2015). However, IWB is broader than just being creative. Because it includes some necessities for implement ideas and achieve improvements. Because these necessities will be developed personal and/or business performance (Yunus et al., 2014). At same time, There are also similarities between definitions of creativity and IWB. Firstly, IWB relates to individuals' behaviors directed towards the initiation and intentional introduction of new and useful ideas, processes, products or procedures as within a work role, group or organization. Thus, it can be said that IWB aims to provide beneficial novel outcomes. Its aim involves both the initiation and implementation of innovations. Similarly, creativity is usually defined as the production of new and useful ideas for products, services, processes and procedures. For this reason, successful innovation depends on creativity. It also requires an inspiring and supportive business environment. Hence creative climate is so essential for innovation. Without creative climate at whichever company, there hardly becomes innovation (Porzse et al., 2012). To be innovative and allow innovation within the structure of an organization, people need to know that failures will be tolerated during the quest for innovation and that failures will not be punishable. Because individuals may have creativity, an organization is needed in order for creativity to become innovation (Taghipour & Dezfuli, 2013). However, creativity and innovation have not the same meaning completely. Because IWB is expected to produce some kind of innovative output and benefit. Nevertheless, creativity literature is generally relevant to a part of first phase of innovative behavior (Afsar et al., 2013).

In conclusion, creativity and IWB are to some extent overlapping constructs. Accordingly, it can be said that also creativity climate and IWB increasingly depend on each other. This result can be observed in recent articles which are analyzed. Because many studies about creativity and creative climate benefit from literature of innovative work behavior.

Hypothesis 2. There is positive and significant relationship between innovative work behavior and psychological empowerment.

2.3. Mediating Role of Psychological Empowerment

Notion of empowerment has been to gained on management literature over the thirty years ago by Kanter (Seibert et al., 2011). Empowerment can be defined as "information, rewards, and power related to organization share of with employees by management in order to take initiative and make decisions to solve problems and improve service and performance." (Koçel, 2010). Empowerment provides the idea that giving employees skills, resources, authority, opportunity, motivation accompany with holding them responsible and accountable for outcomes of their actions. Thus, it will be contributed to their competence and satisfaction (Elnaga & Imran, 2014). According to Rapilli, empowerment is series of organization' plan and organizational behavior. It is meant that with empowerment is series of organization' plan and organizational behavior, to also delegate to sub-worker at the decision point if a decision is taken within the organization, to release to employee concerning the way of work, providing them aware

of their skills and to improve all of employee (Rezaie & Bagheri, 2014). In addition, among to empowerment' goal are enhancement of workers' satisfaction, decrease of worker' turnover and unskilled labour (Lan & Chong, 2015). Increasing effect of empowerment application has emerged different approaches which are separated in sub dimension. These approaches have contributed to organizational power (Menon, 2001). Psychological Empowerment that is one of the empowerment' dimensions is defined that " a process of enhancing feelings of self-efficacy among organizational members through the identification of conditions that foster powerlessness and through their remove by both formal organizational practices and informal techniques of providing efficacy information." (Spreitzer & Doneson, 1994). This literature suggests that perception is an important factor affecting the attitudes and behavior of organizational members (Mahama & Cheng, 2013). In addition, Spreitzer and Quinn (1995) asserted that supporting employee and to have the freedom to use initiative at certain points are to need (Arogundade and Arogundade, 2015). At same time, as people are psychologically empowered, their attitude, cognition and behavior may change positively in value orientation, increased patriotic actions, peaceful and developing society (Oladipo, 2009). Thomas and Velthouse (1990) have defined empowerment more broadly, as increased intrinsic task motivation manifested in a set of four cognitions reflecting as individual's orientation to their work role: meaning, competence (this term is synonymous words with Conger and Kanungo's (1988) "self-efficacy"), self-determination and impact (Srivastava & Sing , 2008). Examining several studies concerning psychological empowerment as well, Spreitzer (1995), one of the experts are, refers to similar definition as a process of psychological state and has revealed in four cognitions as meaning, impact, competence, and self-determination (Taştan, 2013).

Meaning as a first dimension is the value of a work goal or purpose, judged in relation to an individual's own ideals or standards (Thomas & Velthouse, 1990). Therefore, individual's value system is very important by virtue of a fit between the requirements of a work role and beliefs and behaviors. Secondly, impact is the degree to which an individual can influence strategic, administrative or operating outcomes at work. This dimension enables to workers by making possible to participation of them when taking shape their own organizational system (Rawat, 2011). Employees who are aware of their own impact over outcomes related to activities is to feel psychologically empowered (Arslantaş, 2008). Thirdly, competence refers to self-efficacy or the belief in ability to successfully perform tasks. This situation provides to feeling of confidence on employees. Finally, self-determination indicates the freedom of employees to choose how they carry out their tasks. Furthermore, this dimension gives an opportunity including to resolution process, participating to organizational activity and also delegating to check these activities (Spreitzer, 1995).

According to some studies, organizational climate is an important antecedent of innovation (Fischer & Farr, 1985; Kanter, 1983; Ekvall, 1983) and innovative organizations achieve a climate conducive to innovative behaviors in all their parts not just in segregated units. In this context, even though some assumptions that creativity and innovativeness are spontaneousness behaviors and not leave personality and character out of creativity and innovativeness, empowerment, especially psychological empowerment, is an important construct because it offers the potential to positively influence outcomes that benefit individuals and organizations. Indeed, when Spreitzer described innovation, she stated that the most important outcome of the psychological empowerment model within which he included locus of control, self-esteem, information-sharing and rewarding (Spreitzer, 1995).

Psychological empowerment provides instinct motivation to individuals and as an indication of this result psychologically empowered individuals feel themselves as competent. They have self- belief in point of able to influence their jobs and work environments in meaningful ways, facilitating proactive behavior, showing initiative, and acting independently. The individuals with this perception feel themselves more empowered, increase their efficiency and productivity within the organization (Kahreh, et. al, 2011). Thus, they can be more creative, innovative and novel and as a result, they become the source of new ideas and innovation. In this case, psychological empowerment and innovative work behavior turn into enormously important each other since the feeling of psychological empowerment realize the continuous flow of innovative work behavior (Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990).

On the other hand, individuals need to feel psychologically empowered to discover innovations such a new product, process and service. When considered from this aspect, psychological empowerment can provide them willing to be innovative, but they also need to creative climate within organization in order to the awareness of requirement of innovation and move into action (Deci & Ryan, 1987). As given employees' enough time, shared with information them about work without violate privacy policy and resource, so it makes a positive impact on the perception of employees' self-sufficiency, work satisfaction, confidence and the meaningfulness of work. In addition, the strength of relationship within organization may depend on the level of psychological empowerment. Because surrounding climate of organization can be seen as various aspects of the psychological atmosphere. It may be accepted that climate is affected from individuals as the vice versa case. As previously stated, psychological empowerment effects on positively creative climate, due to the fact that climate conveys expectations about which behaviors and attitudes. As a result, high perception of creative climate within organization is necessary for innovative work behavior for improve current product, services or processes, or trying to think about current work processes, product or services in alternative ways.

In sum, it is tried to explain the relationship among three variables with this study that creative climate is more effective in engendering innovative behavior under conditions of high psychological empowerment than under conditions of low psychological empowerment.;

Hypothesis 3. The relationship between creative climate and innovative work behavior is mediated by psychological empowerment.

3. Methodology

3.1. Research Design

The proposed conceptual model guiding this research is depicted in Fig. 1.

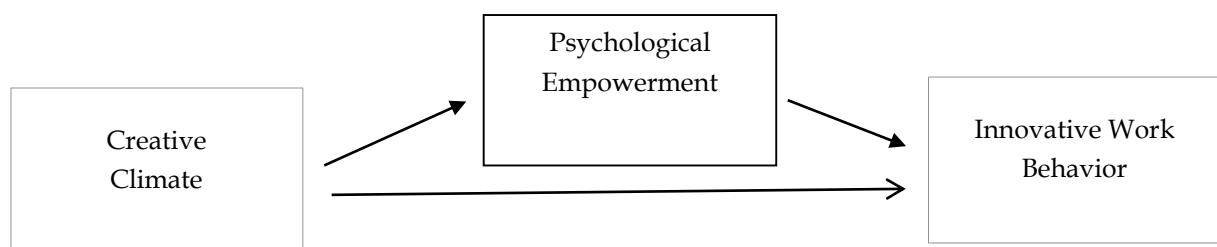


Figure 1. Proposed Model

3.2. Research Aim

In this study it is aimed to identify the mediating effect of psychological empowerment on the relationship between creative climate and innovative work behavior. To test the hypothesized relationship, a field survey using questionnaires was conducted.

3.3. Sample and Data Collection

The questionnaire consisted of three parts and demographics. As general, respondents in this study were employees who work as engineers, architects and designer of both public agency and private sector in the Turkey. Especially, the reason for selecting this profession is available of creativity and innovativeness rather than monotonous job.

Survey data were collected during April 2016. Employees were invited to participate in the survey via an e-mail. A link was included in the e-mail which allowed employees to respond voluntarily to an online questionnaire. In addition, a total of 90 questionnaires distributed by hand for some respondents. Totally, 257 of the employees returned the questionnaire. However, questionnaires obtained from 16 employees are eliminated because of missing or inconsistent data. Finally, data obtained from those 241 were analyzed through the SPSS statistical program and hypothesis were tested through statistical analyses.

3.4. Measures

In order to measure “creative climate”, it was used KEY scored on numerical scale which comprises of 78-item. This scale was developed by Teresa Amabile and item ratings form 8 environment scales and 2 outcome scales. For this study, 22 items from KEY scale were used to measure creative climate. Each component was measured by two or three items on a 5-point Likert-type scale (from strongly agree to strongly disagree). The higher score means that perception of higher degree of creative climate within organization.

The *psychological empowerment* scale, a 12-item scale, was developed by Spreitzer (1995) and was composed of four subscales: meaning, competence, self-determination, and impact. Each component was measured by three items on a 5-point Likert-type scale (from strongly agree to strongly disagree). The higher score means that employee’s perception of higher degree of psychological empowerment.

The *innovative work behavior* scale was composed of 10-item. It was developed by Jong and den Hartog (2010). Each component was measured on a 5-point Likert-type scale (from strongly agree to strongly disagree). Similarly, the higher score means that employee’s higher degree of innovative work behavior.

4. Findings

4.1. Factor Analysis and Reliability of the Scales

All three scales were applied both factor analysis and reliability testing using data collected in this study. For all three instruments, initially, the Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy was at least .800, above the recommended value of .600 and Bartlett’s test of sphericity was significant (p value = .000). Secondly, in order to measure internal consistency (reliability), it was used Cronbach’s Alpha statistic. All the measuring instruments was greater than 0.80. The results of factor and reliability analysis are shown on the Table 2.

Table 2.
The summary statistics of survey (N=241)

Factor	Number of items	KMO	Cronbach’s Alpha(α)	p value
Creative Climate	22	0.873	0.880	.000
Innovative Work Behavior	10	0.883	0.900	.000
Psychological Empowerment	12	0.847	0.893	.000

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Test

4.2. Analysis and Results

As mentioned about, in the main hypothesis for this study, the relationship between creative climate and innovative work behavior is mediated by psychological empowerment is proposed. In this context, Table 3 reports the means, standard deviations and correlations of all variables. In general, results shows that there are significant correlations as statistically among all variables on a middle level of research model. Firstly, “creative climate” has positive significant relationship with innovative work behavior ($r=0,558$; $p< .01$), has positive significant relationship with psychological empowerment ($r=0,658$; $p< .01$). Next, “innovative work behavior” has positive significant

relationship with creative climate ($r=0,558$; $p < .01$), has also positive significant relationship with psychological empowerment ($r=0,660$; $p < .01$). Finally, “psychological empowerment” has positive significant relationship with creative climate ($r=0,638$; $p < .01$), has positive significant relationship with innovative work behavior ($r=0,660$; $p < .01$).

Table 3.*Means, Standard Deviations, Correlations of Variables*

	Mean	SD	1	2
1. Creative Climate	3.5	0.61		
2. Innovative Work Behavior	4.05	0.62	,558**	
3. Psychological Empowerment	4.01	0.63	,638**	,660**

N= 241; ** p < 0.01

Afterwards, regression analyze was conducted in order to test mediation effect of psychological empowerment. To test this relationship, Baron & Kenny’s (1986) method was used and the following assessments were performed. Initially, in the first step, creative climate’s as an independent variable effect on the suggested mediating variable, psychological empowerment, was examined. In the second step, mediating variable’s significant effect on innovative work behavior as dependent variable was analyzed and independent variable’s significant effect on dependent variable was analyzed. In the final step, by including the mediating variable in the analyses, the effect of independent variable on dependent variable was tested. According to all three steps, the results of the regression analysis can be interpreted from Table 4.

Table 4.*The Mediating Role of Psychological Empowerment*

		R	β	t	F- value	p value
Model (1)	Creative Climate (Independent variable)	.558	.564	10.384	107.386	.000
Model (2)	Psychological Empowerment (Mediator variable)	.660	.676	13.536	183.213	.000
Model (3)	Creative Climate (x) Psychological Empowerment	.683	.499	8.306	103.820	.000

*Dependent Variable: Innovative Work Behavior, * p < 0.05*

According to first step in the model 1, when ignoring psychological empowerment as the mediator variable, the result indicated that there was a significant and positive relationship between innovative work behavior and creative climate ($\beta_1 = 0.564$; $p < 0.05$). Thus, first hypothesis (H1) was supported and confirming to first step. In the second step of the model 2, regression analysis was conducted in order to test whether the suggested psychological variable as the mediating variable had an effect on the dependent variable. The result revealed that psychological empowerment had a significant and moderate effect on innovative work behavior ($\beta_1 = 0.676$; $p < 0.05$). In that case, second hypothesis (H2) was fully confirmed. In the final step of the model 3, it was expected that in case of inclusion of the suggested mediating variable in the analysis, the effect of the independent variable on the dependent variable must

be lower when the mediating variable is included. With the inclusion of psychological empowerment in the analysis, the effect of creative climate on innovative work behavior declined ($\beta_1 = 0.499$; $p < 0.05$) with respect to the case while psychological empowerment was not in the analysis ($\beta_1 = 0.564$; $p < 0.05$). In the study it was found that psychological empowerment was a partial mediator between creative climate and innovative work behavior.

5. Conclusion, Discussions And Suggestions

In this study, the relationship between creative climate and innovative work behavior is mediated by psychological empowerment is tested. According to results of statistical analyses, it is found that, all variables of the research model have significant relationship between each other. The regression analyses report that, creative climate effects on innovative work behavior and psychological empowerment is a mediator variable within this relationship. As consistent with our expectations and previous research, all of four components of psychological empowerment are also found to be significantly as statistically and positively related to innovative work behavior. This relationship which is strongly and positively associated with innovative work behavior is logical. Because, as many researchers have defined empowerment more broadly, as increased intrinsic task motivation manifested in a set of four cognitions reflecting as individual's orientation to their work role (Srivastava, Sing, 2008 ;Conger and Kanungo, 1988; Thomas and Velthouse,1990; Spreitzer, 1995). Thus, these findings supported to previous literature. Especially, when we examine current relationship among variables in our model, we show that components of psychological empowerment effect on innovative work behavior of employees. The reason for this effect, psychological empowerment has a crucial role in improving innovative work behavior. Because, as it is expected that creative climate is a precondition in order to uncover new things (product, process, etc.). However, perception of psychological empowerment will be supported creative climate within organization. Because, employee needs to believe in ability to successfully perform tasks. Thus, feeling of confidence on employees increases. Employees who are confident to himself act more easily comparison with opposite situation in point of opportunity exploration and idea generation. Especially, if a work goal or purpose is valuable for employees, they can be more creative and innovative in order to look for new ways. Because, employee gets a chance to apply own ideas or standards. For this, it is important that employee feels competent himself. So, employees should be promoted. At same time, as meaning of work increases, they show more innovativeness.

According to other findings of this study, when employees have self-determination in point of making decision for instance work methods, procedure, time and effort (component of self-determination of psychological empowerment) they feels to empowered themselves and this result leads to be more innovativeness. Thus, freedom of employees to choose how they carry out their tasks is empowered them in order to explore, generate, promote and apply.

However, component of impact has less effect on innovative work behavior. The reason for this can be because of they cannot influence strategic, administrative or operating outcomes at work. Another reason for this result, it can be that employees do not get feedback from organization and they do not feel that they do have impact. So, this result can be researched in future studies.

6. Limitations

Despite these promising results, the current research has some limitations. The largest limitation of the current research is that by assuming all employees who were at the same level were measured. However, each of them has different responsibility. In addition, it was ignored employee' personal characteristics which have an important role in empowerment perception. Because of this, in future researches, it can be added personality based on scales. As mentioned before, the current research performed employees of private sector who lived in İstanbul. The next research may be applied in another city for employees of other sector. Nevertheless, these findings in the current

research are valuable as it was tried to explain innovative work behavior, creative climate, psychological empowerment and relationship between them.

References

- Afsar, B., Badir, Y.F., Saeed, B.B. (2013). Transformational Leadership and Innovative Work Behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270 – 1300.
- Amabile, T.M. (1988). A Model of Creativity and Innovation in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10, 1988, 123-167.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: on Doing What You Love And Loving What You Do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T.M. (2010). KEYS to Creativity and Innovation, <http://www.ccl.org>.
- Anderson, J. V. (1992). Weirder than Fiction: The Reality and Myths of Creativity. *The Executive*, 6(40).
- Arogundade, O. T., Arogundade, A. B. (2015). Psychological Empowerment in the Workplace: Implications for Employees' Career Satisfaction. *North American Journal Of Psychology*, 17(1), 27-36.
- Arslantaş, C.C. (2008). Yöneticiye Duyulan Güvenin ve Psikolojik Güçlendirmenin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görül Bir Araştırma. *TİSK Akademi*, 1, 101-117.
- Balkar, B. (2015). The Relationships between Organizational Climate, Innovative Behavior and Job Performance of Teachers, *International Online Journal of Educational Sciences*, 7 (2), 81-92.
- Conger, J.A., and Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy and Management Review*, 13(3), 471-482.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (1987). The Support of Autonomy and The Control of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024-1037.
- Dutton, G. (1996). Enhancing Creativity. *Management Review*, 85(44).
- Ekvall, G. (1995). Organizational Conditions and Levels of Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 6(4), 195– 205.
- Ekvall, G. (1996). Organizational Climate for Creativity and Innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 105-123.
- Elnaga, A.A., Imran, A. (2014). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction. *American Journal of Research Communication*, 2(1), 13-26.
- Ford, C. M. (1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review*, 21(4), 1112-1142.
- Howell, J. M., Shea, C. M., and Higgins, C. A. (2005). Champions of product innovations: Defining, developing, and validating a measure of champion behavior. *Journal of Business Venturing*.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G. & Britz, A. (2001). Perceptions of the Best and Worst Climates for Creativity: Preliminary Validation Evidence for the Situational Outlook Questionnaire. *Creativity Research Journal*, 13(171), 184.
- Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions of Effort-Reward Fairness and Innovative Behaviour. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Jong, D.J., Hartog, D.D. (2010). Measuring Innovative Work Behavior. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Kahreh, M., Ahmadi, H., and Hashemi, A. (2011) "Achieving Competitive Advantage through Empowering Employees: An Empirical Study". *Far East Research Centre*, 3(2), 26-37.
- Koçel, Tamer. (2010), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul.
- Lan, X.M., Chong, W.Y., (2015) The Mediating Role of Psychological Empowerment Between Transformational Leadership and Employee Work Attitudes. *Social and Behavioral Sciences*, 172, 184 – 191.
- Lauer, K. J. (1994). The Assessment of Creative Climate: An Investigation of the Ekvall Creative Climate Questionnaire. Master thesis, State University of New York.
- Leong, C.T., Rasli, A. (2014). The Relationship Between Innovative Work Behavior on Work Role Performance: An Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 592 – 600.
- Li, X. and Zheng, Y. (2014). The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and the Management Advices, *Journal of Service Science and Management*, 7, 446-450.
- Luecke, R. (2003). Managing Creativity and Innovation. Boston: Harvard Business School Press.
- Mafabi, S., Munune, John C., Ahiauzu, A. (2015). Creative Climate and Organizational Resilience: The Mediating Role of Innovation. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 564-587.
- Mahama, H., Cheng, H. M. (2013). The Effect Of Managers' Enabling Perceptions On Costing System Use, Psychological Empowerment, And Task Performance. *Behavioral Research in Accounting American Accounting Association*, 25(1), 89-114.
- Mathisen, G. E. & Einarsen, S.(2004). A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments within Organizations. *Creativity Research Journal*, 16, 119 – 140.
- Menon, S.T. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*, 50(1), 153-180.
- Oladipo, S.E. (2009). Psychological Empowerment and Development. *Edo Journal of Counselling*, 2(1), 119-126.
- Porzse, G., Takacs, S., Csedo, Z., Berta, Z., Sara, Z., Fejes, S.(2012). The Impact of Creative Organizational Climate on The Innovation Activity of Medical Devices Manufacturing Firms in Hungary. *European Journal of Business and Management*, 4(13).
- Rawat, S.P. (2011). Effect of Psychological Empowerment on Commitment of Employees: An Empirical Study. *2nd International Conference on Humanities, Historical and Social Sciences IPEDR*, 17, 2011.
- Rezaie, A., Bagheri, G. (2014). Studying The Link Between Organizational Learning And Employees' Empowerment (Case Study: Qom Maskan Bank Selected Branches). *International Journal Of Management, Accounting And Economics*. 1(2).

- Seibert, S.E. Wang, G., Courtright, S.H. (2011). Antecedents And Consequences Of Psychological And Team Empowerment In Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal Of Applied Psychology*, 96 (5), 981-1003.
- Sokol, A., Gozdek, A., Figurska, I., Blaskova, M. (2015). Organizational Climate of Higher Education Institutions and Its Implications for the Development of Creativity. *Social and Behavioral Sciences*, 182, 279-288.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimension, Measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442- 1465.
- Srivastava, U.R., Sing, M. (2008). Psychological Empowerment at Work Place. *Global Journal of Business Management*, 2(1).
- Stoffers, J., Neessen, P., Dorp, P. (2015). Organizational Culture and Innovative Work Behavior: A Case Study of a Manufacturer of Packaging Machines. *American Journal of Industrial and Business Management*, 5, 198-207.
- Taghipour, A., Dezfuli, Z.K., (2013). Innovative Behaviors: Mediate Mechanism of Job Attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 1617-1621.
- Taştan, S. (2013). The Relationship between Psychological Empowerment and Psychological Well-being: The role of Self-efficacy Perception and Social Support. *Öneri Dergisi* 10(40), 139-154.
- Taştan, S. B., Güçel, C. (2014). Explaining Intrapreneurial Behaviors of Employees with Perceived Organizational Climate and Testing The Mediating Role of Organizational Identification: A research Study among Employees of Turkish Innovative Firms. *Social and Behavioral Sciences*, 150, 862-871.
- Taştan, S.B., Davoud, S. (2015). An Examination of the Relationship between Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior with the Moderating Role of Trust in Leader: A Study in the Turkish Context. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 23-32.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: an "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *Academy of Management Review*, 15, 666 -681.
- Tseng, H.M., Liu, F.C. (2011). Assessing the Climate for Creativity (KEYS): Confirmatory factor analysis and psychometric examination of a Taiwan version. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(4), 438- 441.
- Yunus, O.M., Bustaman, H.A., Akma, W.F., Rashdi, W.M. (2014). Conducive Business Environment: Local Government Innovative Work Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 214- 220.
- Zhang, X., and Bartol, K.M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement, *The Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128.
- Zhou, J. & George, M.J., (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44 (682).