





# **İş ve İnsan Dergisi**

*The Journal of Human and Work*

<b>Cilt   Volume: 6</b>	<b>Sayı   Issue: 1</b>	<b>Nisan   April 2019</b>
-------------------------	------------------------	---------------------------

**e-ISSN 2148-967X**

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

## Dergi Yönetimi | *Journal Management*

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

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

#### Editör | *Editor* Doç. Dr. Faruk Şahin, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*

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

#### Editör Kurulu | *Editorial Board* Prof. Dr. Abdülkadir Varoğlu, *Başkent Üniversitesi* Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar, *Türkiye Bilimler Akademisi - TÜBA* Prof. Dr. Akif Tabak, *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi* Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan, *Erciyes Üniversitesi* Prof. Dr. Fatma Küskü Akdoğan, *İstanbul Teknik Üniversitesi* Prof. Dr. Harun Şeşen, *Lefke Avrupa Üniversitesi* Prof. Dr. H. Canan Sümer, *Orta Doğu Teknik Üniversitesi* Prof. Dr. H. Nejat Basım, *Başkent Üniversitesi* Prof. Dr. İbrahim Sani MERT, *Antalya Bilim Üniversitesi* Prof. Dr. Mahmut Paksoy, *İstanbul Kültür Üniversitesi* Prof. Dr. Robert D. Costigan, *St. John Fisher Business School* Prof. Dr. Sait Gürbüz, *Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi* Prof. Dr. Selen Doğan, *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi* Prof. Dr. Ünsal Sığırı, *Başkent Üniversitesi* Doç. Dr. A. Ender Altunoğlu, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi* Doç. Dr. Aykut Göksel, *Gazi Üniversitesi* Doç. Dr. Aysun Kanbur, *Kastamonu Üniversitesi* Doç. Dr. Bora Yıldız, *İstanbul Teknik Üniversitesi* Doç. Dr. Derya Atlay Işık, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi* Doç. Dr. Engin Kanbur, *Kastamonu Üniversitesi* Doç. Dr. Fatih Çetin, *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi* Doç. Dr. Hakkı Aktaş, *İstanbul Üniversitesi* Doç. Dr. İdil Işık, *İstanbul Bilgi Üniversitesi* Doç. Dr. Murat Güler, *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi* Doç. Dr. Onur Köksal, *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi* Dr. Öğr. Üyesi Hande Karadağ, *MEF Üniversitesi* Dr. Öğr. Üyesi Şenay Karakuş Uysal, *Aksaray Üniversitesi* Dr. Öğr. Üyesi Onur Akbulut, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi* Dr. Bekir Eşitti, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*

**Editör Yardımcısı | *Editorial Assistant***  
Arş. Gör. Büşra Tuncer, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*

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

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

## Dergi Hakkında | About the Journal

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

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

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

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

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

Derginin listelendiği / tarandığı endeksler

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

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

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

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

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

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

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

*The journal is listed / abstracted in*

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

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

### İletişim Bilgileri

#### Contact Information

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

Tel : +902522115401 Faks : +902522114907

E-posta : faruksahin@mu.edu.tr (Editör | *Editor*)  
busratuncer@mu.edu.tr (Editör Yardımcısı | *Editorial Assistant*)

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

## İçindekiler | *Table of Contents*

<b>Başlık   Title</b> <b>Yazar/lar   Author/s</b>	<b>Sayfa   Pages</b>
İş Yaşamında Farklı Kuşaklardaki İş Güvencesizliği ve İş-Aile Çatışması Algısı..... ( <i>Job Insecurity and Work-Family Conflict Perceptions of Different Generations in Business Life</i> ) Özgür Atılğan	1-12
İş-Aile Çatışmasının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Tükenmişliğin Aracı Etkisi ..... ( <i>The Mediating Effect of Burnout on the Relationship between Work-Family Conflict and Turnover Intention</i> ) Bora Yıldız , Muhterem Şebnem Ensari , Meral Elçi & Melisa Erdilek Karabay	13-27
Prevention of Occupational Burnout..... ( <i>Mesleki Tükenmişliğin Önlenmesi</i> ) Fusun Gökkaya	29-41
Kadınların İş Yaşamındaki Konumunun Hofstede'nin Kültür Boyutları Açısından İncelenmesi..... ( <i>Investigating the Status of Women in the Workforce from the Perspective of Hofstede's Cultural Dimensions</i> ) Sanem Küçükkömürler & Fulya Kırimer-Aydınlı	43-53
Personality and Experience of Mobbing: Three Types of Mobbing and the Consequences at the Workplace..... ( <i>Kişilik ve Psikolojik Şiddete Uğrama: Psikolojik Şiddetin Üç Türü ve İşyerinde Sonuçları</i> ) Doruk Uysal Irak	55-66
Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: A Field Study in the Turkish Sample..... ( <i>Personel Seçme Yöntemlerine Karşı Adalet Tepkisi: Türkiye Örneği</i> ) İbrahim Sani Mert & Sait Gürbüz	67-79
Examining the Impact of Leader-Member Exchange on Organizational Citizenship Behaviour in Healthcare Sector ..... ( <i>Sağlık Sektöründe Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi</i> ) Duygu Ürek & Özgür Uğurluoğlu	81-92
Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma ..... ( <i>The Effect of Strategic Agility on Firm Performance: A Research in Manufacturing Firms</i> ) Özlem Yaşar Uğurlu , Emre Çolakoğlu & Emre Öztosun	93-106



Araştırma Makalesi

## İş Yaşamında Farklı Kuşaklardaki İş Güvencesizliği ve İş-Aile Çatışması Algısı

### *Job Insecurity and Work-Family Conflict Perceptions of Different Generations in Business Life*

Özgür Atılğan<sup>a</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
Çoklu Kuşak Teorisi, İş Güvencesizliği Algısı, İş - Aile Çatışması Algısı, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı

**Tarihler :**  
Geliş 05 Temmuz 2018  
Düzeltilme geliş 15 Ekim 2018  
Kabul 26 Ekim 2018

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Multiple Generation Theory, Job Insecurity Perception, Work-family Conflict Perception, Baby Boomers, Generation X, Generation Y

**Article history:**  
Received 05 July 2018  
Received in revised form 15 October 2018  
Accepted 26 October 2018

#### ÖZ

*Bu çalışmanın amacı, çoklu kuşak teorisine dayanarak Türkiye’de farklı kuşaktaki iş görenlerin iş güvencesizliği ve iş-aile çatışması algularına göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan iki hipotez İstanbul ilinde faaliyet gösteren altı farklı vakıf üniversitesinden 335 akademisyenden elde edilen verilere ANOVA analizi uygulanarak test edilmiştir. Uygulanan analizler sonucunda, Y (1980-1995) ve X kuşağına (1966-1979) mensup akademisyenlerin iş güvencesizliği algısının bebek patlaması (1945-1965) kuşağına mensup akademisyenlerin iş güvencesizliği algısından daha fazla olduğu tespit edilmiştir. İş-aile çatışması algısı bakımından ise Y, X ve bebek patlaması kuşağına mensup akademisyenler arasında anlamlı bir fark bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, oluşturulan iki hipotezden, yalnızca biri kısmen desteklendiği için, çoklu kuşak teorisinin Türkiye örneğinde geçerliliğinin tartışmalı olduğu iddia edilebilir.*

#### ABSTRACT

*Drawing on multigenerational theory, the purpose of this study is to investigate whether academicians from different generations differentiate in their perceptions of job insecurity and work-family conflict. For his purpose, two hypothesis were tested by applying ANOVA analysis to data collected from 335 academicians working in six different private universities in İstanbul. The results of the hypothesis testing indicate that, academicians from generation Y (1980-1995) and X (1945-1965) perceive higher level of job insecurity than Baby Boomers. However, there are no significant differences among Generation Y, Generation X and Baby Boomers with regard to work-family conflict perceptions. Since, only one of the hypothesis is partially supported, it can be assessed that, the generalizability of multigenerational theory to Turkish context is controversial.*

<sup>a</sup> İletişim kurulacak yazar, Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Kültür Üniversitesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-mail: o.atilgan@iku.edu.tr. ORCID: 0000-0003-0043-0775

## 1. GİRİŞ

Yönetim ve organizasyon literatüründe kuşaklar arasındaki farklılıkların işgücü stratejilerinin tasarımı üzerinde nasıl etkili olabilecekleri halen bir tartışma konusudur (Jorgensen, 2003). İnsan kaynakları uzmanları, yöneticiler ve akademisyenler organizasyonların farklı kuşaklara ait iş görenlerin nasıl bir arada çalıştırılabileceğine ve yönetilebileceğine gittikçe daha fazla ilgi duymaktadırlar. Bu ilginin kaynağı ise, farklı kuşaklardaki iş görenlerin çalışma yaşamına dair algı ve inançları, iş değerleri, iş ile ilgili beklentileri ve hedefleri hakkında farklılıklar olduğu kanısındır (Cennamo & Gardner, 2008). Kuşak, benzer tarihsel zaman aralığında doğan ve buna bağlı olarak tarihsel dönemin sosyal, kültürel, politik ve ekonomik şartları tarafından şekillenen benzer inanç, tutum, değer ve beklentilere sahip olan insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Kupperschmidt, 2000). Tarihsel dönemin sosyal, kültürel, politik ve ekonomik şartları sonucu oluşan yaşam deneyimleri bir kuşağı diğerinden ayırma eğilimi göstermektedir (Jurkiewicz & Brown, 1998).

Bu bağlamda, bugün işgücünde üç farklı kuşaktan insanlar bir arada çalışmaktadır. Bu kuşaklar bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağıdır (Smola & Sutton, 2002). Söz konusu kuşakların iş hayatına ve organizasyona yönelik algılarının, tutumlarının ve değerlerinin farklılık gösterebileceği varsayılmaktadır. Bu farklılıklar ise iş hayatında önemli çatışma ve zorluklara sebebiyet verdiği için, farklı kuşaklardaki çalışanların etkili şekilde yönetilmesi için her kuşaktan çalışanın beklenti, istek ve eğilimlerine uygun insan kaynakları yönetimi politikaları ve stratejileri geliştirilmesi gerektiği iddia edilmektedir (Gürbüz, 2015).

Kuşak farklılıkları ile iş ve organizasyona dair tutumların ve değerlerin ilişkisini inceleyen birçok ampirik çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda farklı kuşaklardan çalışanların iş-organizasyon uyumu (Cennamo & Gardner, 2008), iş tatmini (Benson & Brown, 2011; Gürbüz, 2015), işten ayrılma niyeti (Benson & Brown, 2011), örgütsel bağlılık (Benson & Brown, 2011; Cennamo & Gardner, 2008; Costanza, Badger, Fraser, Severt, & Gade, 2012; Gürbüz, 2015), iş ahlakı değerleri (Meriac, Woehr & Banister, 2010; Twenge, 2013; Eriş, Özer, Özmen, Çakır & Tozkoparan, 2013; Gürbüz, 2015), tükenmişlik düzeyi (Leiter, Price & Laschinger, 2010; Lu & Gürsoy, 2016) gibi değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Ancak farklı ülkelerde, farklı örneklem hacimleri ile yapılan bu ampirik

çalışmaların sonuçları birbirinden farklılık göstermektedir. Örneğin Benson ve Brown' un (2011) Avustralya' da yaptığı çalışmada bebek patlaması kuşağının iş tatmininin X kuşağına göre daha fazla olduğu tespit edilmişken, Gürbüz' ün (2015) Türkiye' de yaptığı çalışmada iş tatmini açısından kuşaklararası anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Söz konusu çalışmaların sonucundaki farklılıkların nedeni ise, örneklem farklılığı haricinde Kuzey Amerika' nın iş ve toplumsal kültürü esas alınarak yapılmış olan kuşak sınıflandırmasının farklı kültürler için geçerli olmayabileceği görüşüne dayandırılabilir (Gürbüz, 2015).

Öte yandan, farklı kuşaktan iş görenlerin yukarıda bahsedilen organizasyona dair tutumlar ve değerlere göre farklılık gösterip göstermediğini araştıran çalışmalar haricinde farklı kuşaktan çalışanların iş ile ilgili algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını araştırmaya yönelik yapılmış ampirik çalışma sayısı oldukça azdır. Bununla birlikte, son yıllarda farklı kuşaktan iş görenlerin iş ile ilgili algılarından özellikle iş güvencesizliği algısı ve iş-aile çatışması algısına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmeye yönelik bazı ampirik çalışmalar yapılmıştır. Söz konusu ampirik çalışmaların tamamı ise Türkiye dışında yapılmıştır.

Sturges ve Guest' in 2004 yılında İngiltere' de 280 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada iş-aile çatışması algısının kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Çalışmanın sonucuna göre Y kuşağının iş-aile çatışması algısının X kuşağı ve bebek patlaması kuşağına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Sturges & Guest, 2004). Beutell' in 2013 yılında ABD' de 3502 çalışan üzerinde yaptığı çalışmada iş-aile çatışması algısının farklı kuşaklara göre değişkenlik gösterip göstermediği araştırılmıştır. Çalışmanın sonucunda göre, Y kuşağının iş-aile çatışması algısının X kuşağı ve bebek patlaması kuşağına göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Beutell, 2013). Bunlardan Buonocore ve diğerlerinin 2015 yılında İtalya' da 214 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada farklı kuşaktaki iş görenlerin iş güvencesizliği ve iş-aile çatışması algılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmış ve çalışmanın sonucuna göre Y kuşağının X kuşağı ve bebek patlaması kuşağına göre iş güvencesizliği algısının daha yüksek olduğu ve ayrıca Y kuşağının X kuşağı ve bebek patlaması kuşağına göre iş-aile çatışması algılarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Buonocore, Russo & Ferrera, 2015).

İş görenlerin iş güvencesizliği ve iş-aile çatışma algılarının ait oldukları kuşaklara göre değişim gösterip göstermemesi oldukça yeni bir araştırma konusu olup Dünya' da Türkiye' de dahil olmak



üzere sadece dört ülkede incelenmiştir. Söz konusu konu ile ilgili Türkiye kapsamında 2015 yılında Muzaffer Aydemir ve Sait Dinç' in "İş-Yaşam Dengesi Arayışında Kuşak Farklılıklarının ve Kuşakların İş Değerleri' nin Etkisi Üzerine Bir Model" başlıklı ampirik çalışmasında "kuşak" ve "iş-yaşam dengesi" değişkenleri arasındaki ilişki yapısal eşitlik modeli ile test edilmiş ve çalışmanın bulgularına göre X ve Y kuşaklarının "Bebek Patlaması" kuşaklarına göre daha yüksek iş-yaşam dengesine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu çalışma haricinde ise 2016 yılında Kaniye Oya Şalap' ın "Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları" başlıklı yüksek lisans çalışmasında nitel analiz teknikleri uygulanmış ve sonuç olarak farklı kuşakların iş ve özel yaşam dengesine ilişkin yaklaşımları açısından farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla, özellikle Türkiye' de farklı kuşakların iş ile ilgili algıları üzerine ampirik çalışma yapılmasına ihtiyaç olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı, çoklu kuşak teorisine dayanarak Türkiye' de farklı kuşaktaki iş görenlerin iş güvencesizliği ve iş-aile çatışması algılarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmektir. Böylece çoklu kuşak teorisinin iş güvencesizliği ve iş-aile çatışması algısı bağlamında Türkiye örneklemini için geçerliliği sınanacak ve söz konusu konu ile ilgili mevcut literatüre katkıda bulunmaya çalışılacaktır. Öte yandan, bu araştırmanın sonuçlarının başta insan kaynakları uzmanları olmak üzere, her kademedeki yöneticilerin kuşaklar arasındaki farklılıkların iş ile ilgili algılarını keşfetmelerine ve farklı kuşaktan iş görenler için uygun insan kaynakları stratejileri yaratmalarına katkıda bulunabileceği öngörülmektedir.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

### 2.1. Çoklu Kuşak Kavramı

Kuşak kavramının sosyal bilimlerde yer alması Mannheim' ın 1952 yılındaki çalışmasıyla başlamıştır. Mannheim, yaklaşık olarak aynı zaman diliminde doğmuş bireylerin içinde buldukları dönemin ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik konjonktüründen etkilenmesi sonucu başka zaman diliminde doğmuş bireylerden ayırt edici ortak paylaşımları olduğunu öne sürmektedir (Mannheim, 1952). Bu bağlamda kuşak, benzer tarihsel zaman aralığında doğan ve buna bağlı olarak tarihsel dönemin sosyal, kültürel, politik ve ekonomik şartları tarafından şekillenen benzer inanç, tutum, değer ve beklentilere sahip olan insan topluluğu olarak tanımlanmaktadır (Kupperschmidt, 2000). Çoklu kuşak teorisi aynı kuşağa ait olan bireylerin

özellikle hayatlarını biçimlendiren erken olgunluk döneminde şahit oldukları tarihsel olayların ortak anılarını paylaştıkları için ortak bir dünya görüşünü paylaşabileceklerini iddia etmektedir (Rhodes, 1983). Çoklu kuşak teorisinin savunucuları, farklı tarihsel dönemlerde yetişen bireylerin farklı inançları, değerleri, tutumları ve beklentilerinin olabileceğini ve tüm bu farklılıkların işyerindeki davranışlarını da etkileyebileceğini öne sürmektedir (Inglehart, 1997). Farklı kuşaklara ait iş görenlerin iş ortamı tercihleri ve motivasyon üzerindeki etkilerinin anlaşılması işe alım, iş gören değişimi, iş gören eğitimi ile ilgili alınan kararlar için de büyük önem taşımaktadır (Glass, 2007). Her kuşağın değer ve tercihlerindeki farklılıkların ihmal edilmesi, iş yerinde çatışmaya, yanlış anlaşılmaya, iletişim bozukluğuna ve iş gören mutluluğunun azalmasına yol açabilmektedir (Wong, Gardiner, Lang & Coulon, 2008).

Bununla birlikte literatürde çoklu kuşak teorisine üç önemli eleştiri getirilmiştir. Bunlardan ilki kuşak kavramı ile ilişkili olan yaş (kişinin olgunlaşmasıyla oluşan farklılıklar), tarihsel dönem (belirli zaman aralığında gerçekleşen olaylardan dolayı oluşan farklılıklar) ve kohort (yaşamın benzer zorluklarını tecrübe etmiş kişilerin oluşturduğu gruplardan kaynaklanan farklılıklar) değişkenlerinin iç içe geçmiş olmasıdır. Özellikle yaş değişkenini kuşak kavramından ayırtmak oldukça zordur. Kişiler yaş aldıkça, iş ile ilgili algıları ve işe karşı olan tutumları farklılaşmaktadır (Smith & Schwartz, 1997). Kuşak teorisine getirilen ikinci önemli eleştiri ise bu teorisinin genelleme yaparak benzer zaman diliminde doğmuş ve önemli benzer tarihsel olayları (Büyük Buhran gibi) tecrübe etmiş tüm bireylerin iş ile ilgili benzer algı, değer, tutum ve davranışlara sahip olmasını beklemesidir. Bu eleştiriye göre, bireyler, benzer tarihsel olayları farklı şekilde tecrübe edebilir (Giancola, 2006). Üçüncü ve son eleştiri ise çoklu kuşak teorisinin ABD menşeli kuşak sınıflandırmasına dayandığı için farklı tarih, sosyal ve ekonomik olayları tecrübe etmiş farklı toplumlara mensup bireyler için geçerli olamayabileceğidir. Yine de tüm bu eleştirilere rağmen, literatürde çoklu kuşak teorisinin test edildiği ampirik çalışmaların tamamında kuşak sınıflandırması yapılırken ABD kökenli sınıflandırma esas alınmaktadır (Costanza & Finkelstein, 2015).

Bu çalışmada da literatür ile uyumlu olacak şekilde ABD kökenli sınıflandırma esas alınmıştır. ABD kökenli sınıflandırmada kuşaklar kronolojik olarak beş grupta toplanmıştır. Birinci kuşakta yer alanlar sessiz kuşak olarak tanımlanmaktadır. Sessiz kuşak, İkinci Dünya Savaşı'ndan önce (1925-1944) doğan bireylerin ait olduğu kuşak olarak isimlendirilmektedir. İkinci kuşakta yer alan

bireyler ise Bebek Patlaması kuşağı olarak isimlendirilmekte ve İkinci Dünya Savaşı'nın sonlanması ile 1960'lı yılların ortası arasında geçen 1945-1965 yılları arasında doğan bireylerin ait olduğu kuşak olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü kuşak ise X kuşağı olarak tanımlanmakta ve 1960'lı yılların ortası ile 1970'li yılların sonu (1966-1979) arasında doğan bireylerin ait olduğu kuşak olarak nitelendirilmektedir. Y kuşağı ise, dördüncü kuşak olarak 1980'li yılların başı ile 1990'lı yılların ortası (1980-1995) arasında doğan bireylerin ait olduğu kuşak olarak tanımlanmaktadır. 1990'lı yılların ortalarından sonra doğanlar ise Z kuşağı olarak tanımlanmakta ve kronolojik olarak çoklu kuşak teorisindeki son kuşağı oluşturmaktadır (Arsenault, 2004). Türkiye'deki çalışma koşulları göz önünde bulundurulduğunda ise, sessiz kuşağa ait iş görenlerin çoğunun emekli olduğu, Z kuşağının ise iş hayatına yeni atıldığı görülmektedir. Dolayısıyla bu çalışma kapsamında Bebek Patlaması kuşağı (1945-1965), X kuşağı (1966- 1979) ve Y kuşağı (1980-1995) incelenecektir (Gürbüz, 2015).

### **2.1.1. Bebek Patlaması Kuşağı (1945-1965):**

İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaklaşık 1 milyar bebeğin dünyaya gelmesi nedeniyle ortaya çıkan aşırı nüfus artışından dolayı 1945-1965 yılları arasında doğanlar bebek patlaması kuşağı olarak anılmaktadır. 1945-1965 yılları arasında doğanlar bireyler, çoğunlukla iki ebeveynli ailelerde, güvenli okullarda ve savaş sonrası döneminin iş güvencesi ortamında yetiştiler (Gürsoy, Maier & Chi, 2008). Bebek patlaması kuşağının tercih edilen iş özellikleri arasında uzun saatleri kapsayan çalışma temposu, kendi kendini motive etme, işkoliklik, aynı iş yerinde uzun süre çalışabilme, iş verenlere karşı sadakat, örgüte adanmışlık, başarı için fedakarlık, takım çalışmasını önemseme, süreç odaklı olma, iyimserlik, idealistlik, dürüstlük ve sadakat gibi pozitif iş tutumları vardır (Appelbaum, Serena & Shapiro, 2005). Bununla birlikte, bebek patlaması kuşağının teknolojiyi kullanmada geri kaldığı ve değişime direnç gösterdiği öne sürülmektedir (Jurkiewicz & Brown, 1998).

### **2.1.2. X Kuşağı (1966-1979):**

X kuşağı ise ekonomik, ailesel ve toplumsal güvencesizliğin hüküm sürdüğü, hızlı değişimlerin yaşandığı ve sağlam geleneklerin eksik kaldığı şartlarda yetiştiği için bireyciliği kolektivistliğe tercih etmeye meyillidir (Karp, Sirias & Arnold, 1999). Özellikle, 1980'li yılların ekonomik şartlarında ebeveynlerinin işten çıkarılmalarına şahit olan X kuşağı, çalıştıkları organizasyona karşı kuşkuyla baktı ve bebek patlaması kuşağının aksine tüm hayatlarını çalışmaya adamaktansa, iş hayatı ile

özel yaşamlarını dengelemek istedi. (O' Bannon, 2001). X kuşağının genel özellikleri teknolojiyi yeterli düzeyde kullanmaları, problemlere pratik çözümler bulabilmeleri, değişime direnç göstermemeleri, aynı anda birden çok görev üstlenebilmeleri, rekabete alışkın olmaları, çalıştıkları şirketten çok beraber çalıştıkları iş gruplarına bağlı olmaları, hiyerarşiden hoşlanmamaları, liyakata kıdemden daha fazla itibar etmeleri ve gayri resmi iş sözleşmelerini tercih etmeleridir (Jennings, 2000).

### **2.1.3. Y Kuşağı (1980-1995):**

Y kuşağı şu an aktif iş yaşamındaki en genç kuşaktır. Y kuşağı, cep telefonları, internet, lazer cerrahisi gibi ileri teknoloji kullanımının yaygınlaştığı bir dönemde yetişmiş ve adeta kablolu bir dünyada 24 saat çevrimiçi yaşamaktadır (Zeeshan & Iram, 2012). Bu kuşak, etnik ve ırksal çeşitliliğe alışkındır. Ekonomiye dair belirsizlik ve dünyanın çeşitli yerlerinde terör olayları Y kuşağının aklına kazınmıştır. Y kuşağı "helikopter ebeveynler" tarafından yetiştirildiği için, ebeveynleri Y kuşağının eğitiminden iş sahibi olmasına kadar hayatlarının her alanında sürekli etraflarında pervane olmuştur (Downing, 2006). Ayrıca X kuşağına benzer şekilde Y kuşağının ebeveynleri arasında da boşanma olayı sıklıkla görüldüğünden, Y kuşağı da kurumlara kuşku ile bakmaktadır. Y kuşağı bürokrasi ve kuralların katı olmadığı işleri tercih etmekte, iş yerinde şeffaf ve katılımcı bir yönetim tarzını benimsemekte, takım çalışmasına önem vermektedir (Sessa, Kabacoff, Deal & Brown, 2007). Ayrıca, Y kuşağı, iş yerinde sürekli kendilerini geliştirmek ve günlük geri bildirim almak istemekte, iş güvencesine inanmamakta, iş yaşam dengesine önem vermekte ve zorunlu kaldıkları durumda bebek patlaması kuşağının aksine ailelerini ve arkadaşlarını işe tercih etmektedirler (Parry & Urwin, 2011).

## **2.2. Kuşak Farklılıkları ve İş Güvencesizliği Algısı**

İş güvencesizliği algısı, iş görenlerin işlerini kaybedebileceklerinden endişe duymaları ve bu durumda bir şeyler yapma konusunda kendilerini güçsüz hissetmeleri demektir (Silla, De Cuyper, Gracia, Peiro & De Witte, 2009). İş güvencesizliği, ekonomik küçülme nedeniyle meydana gelen personel sayısında daralmaya gidilmesi gibi istikrarsız istihdam düzenlemelerinin ya da yapısal ve stratejik değişimlerin sonucunda oluşmaktadır (Ashfold, Lee & Bobko, 1989). İş güvencesizliği, mevcut işin gelecekte kaybedilmesi ile ilgili bir korkuyu yansıtmakla birlikte illa işin kaybedileceği anlamına gelmemektedir (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

İş güvencesizliği algısı, aynı zamanda iş gücünde kuşaklararası farklılıklarla da ilişkili bir alandır (Sweet, 2007; Wong vd., 2008). Mevcut ekonomik türbülanslar, her kuşaktan çalışanlar için endişe verici olsa da (bebek patlaması kuşağı için emeklilik koşullarının belirsizliği, X kuşağı için maaş artışlarındaki ve kariyer ilerlemesindeki belirsizlikler), kuşkusuz Y kuşağı ekonomik darboğazın olası en kötü sonuçlarına maruz kalmaktadır. Örneğin 2013 yılında yapılan araştırma sonuçlarına göre İtalya’da ortalama genç işsizliği % 37,8’e çıkmıştır. (Buonocore vd., 2015). Türkiye’de ise İtalya’daki kadar yüksek bir genç işsizliği olmamasına rağmen, 2018 TÜİK verilerine göre Türkiye’de 24-38 yaş aralığında ortalama işsizlik oranı %12,5, 39-53 yaş aralığında bu oran %8,3 ve 54-64 yaş aralığında ise %5,4 civarındadır (TÜİK, 2018). Türkiye’de İtalya’dakine benzer şekilde Y kuşağının kendinden önceki kuşaklar göre işsizlik oranı daha fazladır (Çoban, 2018). Bu nedenle, genç iş görenlerin kendinden önceki kuşaklar ile karşılaştırıldığında daha kötü sosyoekonomik şartlara maruz kaldıkları göz önünde bulundurulduğunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H1:** Y kuşağının, iş güvencesizliği algısı bebek patlaması kuşağına ve X kuşağına göre daha yüksektir.

### 2.3. Kuşak Farklılıkları ve İş - Aile Çatışması Algısı

İş- aile çatışması, işyerinde ve aile içerisindeki rollerin birbiriyle çatışması anlamına gelmektedir (Greenhaus & Beutell, 1985). İş ve aile ile ilgili literatür tarandığında iş-aile çatışmasının en çok incelenen değişkenlerden biri olmasına rağmen, genç iş görenler örneğinde bu değişkeni inceleyen çok az çalışma bulunmaktadır (Sturges & Guest, 2004). Araştırmacılar, farklı kuşaktan iş görenlerin hayatlarındaki arzu ettikleri iş-yaşam dengesi seviyesinin farklılaşabileceği konusunda hemfikirdir (Hershatter & Epstein, 2010). 2004 yılında yayımlanan Times dergisinde “Bana sadece para ve araba verme, dizüstü bilgisayar ve boş bir Cuma öğleden sonrası da ver” başlıklı makale genç iş görenler için boş zaman ve genel olarak çalışma haricindeki vaatlerin önemini gözler önüne sermiştir (Ayudhya & Lewis, 2011). Benzer şekilde A.B.D’deki lisans öğrencileri arasında yapılan bir araştırma (Universum Incorporated, 2008), Y kuşağına ait iş görenlerin X ve bebek patlaması kuşağındaki iş görenlere göre iş ve iş dışı rolleri arasında uyum sağlamaya daha çok çaba gösterdiklerini ortaya koymuştur. Çoğu durumda, genç iş görenler, şirketlerin iş-yaşam dengesi politikalarına yeni bir iş teklifini kabul ya da reddetme kararını

etkileyebilecek kadar önem atfetmektedir (Buonocore vd., 2015).

İş yapmanın doğası tüm kuşaktan iş görenler için önemli miktarda zaman ve enerji kaybına neden olsa da Y kuşağının iş-aile çatışmasını asgari düzeye indirmede, iyi bir kariyere sahip olmak için özel yaşamdan feragat etmeleri gerektiğini düşünen önceki kuşaklara göre daha başarılı oldukları öne sürülmektedir (Sturges & Guest, 2004). Dolayısıyla aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H2:** Y kuşağının iş-aile çatışması algısı, bebek patlaması kuşağı ve X kuşağına göre daha düşüktür.

## 3. ARAŞTIRMA

### 3.1. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Süreci

Bu araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde faaliyet gösteren altı farklı vakıf üniversitesinde profesör, doçent, doktor öğretim üyesi, okutman, uzman, öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi olarak görev yapan toplam 2510 akademisyen oluşturmaktadır. Bu bağlamda, 2510 anket formu akademisyenlerin mail adreslerine ulaştırılmış ve 347 adet anket formu geri dönmüştür. Geri dönen anket formlarından 12 tanesinin eksik ya da ciddiyetsiz olarak doldurulduğu tespit edildiğinden bu 12 anket formu araştırmadan çıkartılmış ve toplamda 335 anket formu ile araştırma gerçekleştirilmiştir. Böylece, %13’lük bir geri dönüşüm oranına ulaşılmıştır. 335 kişilik bir örneklem toplamda 2510 kişiden oluşan araştırma evrenini %95 güvenilirlik sınırlarında temsil edebileceği iddia edilebilmektedir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin %40,3’ü (n=135) kadın ve %59,7’si (n=200) erkektir. Katılımcıların %20,9’u (n=70) Bebek Patlaması kuşağı (1945-1965), %36,7’si (n=123) X kuşağı (1966-1979) ve %42,4’ü (n=142) Y kuşağı üyesidir. Katılımcıların %19,4’ü (n=65) lisans, %80,6’sı (n=270) lisansüstü mezundur. Katılımcıların ortalama yaşı 38,26’dır (SS=11,6). Araştırmaya dahil edilen akademisyenlerin %42’sinin (n=141) aylık geliri 3001-5000 TL arasında, %20,3’nün (n=68) aylık geliri 5001-7000 TL arasında, %14,9’unun (n=50) aylık geliri 7001-9000 TL arasında ve %22,6’sının (n=76) aylık geliri 9000 TL’den fazladır.

### 3.2. Veri Toplama Araçları ve Araştırmanın Değişkenleri

Araştırmaya ait veri seti anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket iki bölümden oluşmakta olup,

birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgilerine yönelik oluşturulan demografik sorular yer alırken ikinci bölümde araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenlerinin ölçülmesi amacıyla kullanılan ilgili ölçekler bulunmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçekler, 5' li Likert Ölçeği (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) formatında hazırlanmıştır.

### 3.2.1. Araştırmanın Bağımsız Değişkeni

*Kuşaklar:* Çalışmada kuşaklar sınıflandırılırken, daha önceki çalışmalarda olduğu gibi ABD' deki literatür esas alınmıştır. Literatürdeki sınıflandırmaya bakıldığında, Türkiye' deki çalışma hayatında bu araştırmanın yapıldığı dönem itibarıyla üç kuşağın bir arada çalıştığı görülmektedir. Dolayısıyla, çalışmaya katılan tüm deneklerin doğum tarihleri göz önüne alınarak literatürdeki sınıflandırma ile uyumlu olarak tüm akademisyenler bebek patlaması kuşağı (1945-1965), X kuşağı (1966-1979) ve Y kuşağı (1980-1995) olarak üç grupta toplanmıştır.

### 3.2.2. Araştırmanın Bağımlı Değişkenleri

*İş Güvencesizliği Ölçeği:* Araştırmada iş güvencesizliğini ölçmek için De Witte tarafından geliştirilen "algılanan iş güvencesizliği ölçeği"nden Türkçe 'ye uyarlanan dört ifade kullanılmıştır (De Witte, 2000). Ölçek Şeker (2011) tarafından Türkçe' ye uyarlanmış, güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,82 olarak hesaplanmış, ölçeğin geçerlilik analizi ise yapılmamıştır. Örnek ifade: "Sanırım işten çıkarılacağım". Ölçekte ters ifade bulunmamaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı 0,85 olarak hesaplanmıştır.

*İş-Aile Çatışması Ölçeği:* Araştırmada iş-aile çatışmasını ölçmek için Carlson, Kacmar ve Williams tarafından geliştirilen " algılanan iş-aile çatışması" ölçeğinden (Carlson, Kacmar & Williams, 2000) yararlanılmıştır. Ölçek, Morkoç (2014) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup,

güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,92 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geçerlilik analizinde ise doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmış ve buna göre uyum iyiliği istatistik değerlerinin tamamı 0,90' ın üzerinde çıkmıştır. Örnek ifade: "İşim, beni istediğimden daha fazla ailemle ilgili faaliyetlerden alıkoymaktadır". Ölçekte ters ifade bulunmamaktadır.

### 3.3. Araştırmanın Metodolojisi ve Bulgular

Araştırmada toplanan verilerin analizi için SPSS 24 ve AMOS 24 paket programları kullanılmıştır. Ölçeklerin yapısal geçerlilik analizini gerçekleştirmek için maximum likelihood istatistiği kullanılarak onaylayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Onaylayıcı faktör analizi elde edilen verilerin araştırmanın teorik yapısında öne sürülen iki faktörlü modele ne derecede uyduğu tespit edilecektir. Aşağıda Tablo 1' de iki faktörlü modelin uygunluk değerleri verilmiştir.

Tablo 1' de gösterildiği gibi model ile ilgili hesaplamalara bakıldığında  $\chi^2$  değerinin (CMIN) 151,68 ve serbestlik derecesinin 64 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla CMIN/DF değeri 2,37 dir. Bunun dışında, TLI değeri 0,917, CFI değeri 0,929 ve RMSEA değeri 0,067 dir.

Model uygunluğundan bahsetmek için CMIN/DF değerinin 2,5 tan küçük olması, TLI ve CFI değerlerinin 0,90' dan büyük olması ve ayrıca RMSEA değerinin de 0,07' den küçük olması gerekmektedir (Aish & Jöreskog, 1990; Bagozzi & Yi, 1989) Bu bağlamda, araştırmada önerilen modelin en iyi uyum istatistiklerine sahip olduğu ve ölçeklerin ayrışım geçerliliği koşulunu sağladığı iddia edilebilir.

Modelin güvenilirliği ve içsel tutarlılığı ise Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısına göre değerlendirilmiştir. Aşağıda Tablo 2' de araştırmada yer alan değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve Cronbach Alpha değerlerine yer verilmiştir.

**Tablo 1:** Modelin Uygunluk Değerleri

CMIN	151,68
DF	64
P	,000
CMIN/DF	2,37
TLI	0,917
CFI	0,929
RMSEA	0,061

Tablo 2’ de görüldüğü gibi araştırmada kullanılan her iki ölçeğin de Cronbach Alpha güvenilirlik katsayılarının sosyal bilimler için kabul görmüş olan 0,70 eşik değerinin üzerindedir (Cronbach, 1951). Dolayısıyla, iki ölçeğin de güvenilir olduğu iddia edilebilir. Yine Tablo 2’ de görüldüğü üzere, Y ve X kuşağının iş güvencesizliği değerlerinin birbirine yakın ve bebek patlaması kuşağından yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, her üç kuşağın da iş-aile çatışması değerlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Çalışmada kuşaklar arasında algılanan iş güvencesizliği ve algılanan iş-aile çatışması değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek ve dolayısıyla araştırmanın hipotezlerini test etmek için tek yönlü varyans analizi (One Way-ANOVA) uygulanmıştır.

İlk olarak birinci hipotez test edilmiş ve kuşaklar arasında algılanan iş güvencesizliği değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Aşağıda Tablo 3’ te birinci hipoteze ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3’ den anlaşılacağı gibi kuşakların iş güvencesizliği algısı ortalaması arasında 0,10

anlamlılık düzeyinde (sig. 0,064  $\leq$  0,10) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Varyans analizinde değişkenlere ait varyansların homojen olup olmadığının tespit edilmesi için ise Levene testi uygulanmıştır. Levene testi sonucu ise aşağıda Tablo 4’ te gösterilmiştir.

Tablo 4’ den anlaşıldığı üzere 0,05 anlamlılık düzeyinde Sig. 0,139  $\geq$  0,05 olduğundan varyansların homojen olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sebepten dolayı, kuşaklar arasındaki anlamlı farkın nedenini anlamak için Post-Hoc testlerinden LSD testi uygulanmıştır. Tablo 5’ de LSD testi sonuçları paylaşılmıştır.

**Tablo 2:** Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Güvenilirlik Değerleri

	Y Kuşağı (1980-1995) N=142		X Kuşağı (1966-1979) N=123		Bebek Patlaması (1945-1965) N=70		Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alpha)
	Ort.	SS.	Ort.	SS.	Ort.	SS.	
<b>İş Güvencesizliği</b>	2,218	0,83	2,217	0,98	1,92	0,93	0,85
<b>İş-aile çatışması</b>	2,83	0,96	2,98	0,97	2,77	0,86	0,92

**Tablo 3:** Birinci Hipoteze Ait Varyans Analizi Sonuçları

ANOVA						
İş güvencesizliği algısı	Kareler		Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F.	Sig.
	Toplamı					
<b>Gruplar arası</b>	4,636		2	2,318	2,771	0,064
<b>Gruplar içi</b>	277,745		332	0,837		
<b>Toplam</b>	282,381		334			

**Tablo 4:** Birinci Hipoteze Ait Levene İstatistiği Sonucu

<b>Levene İstatistiği</b>			
<b>(Ortalama baz alınarak)</b>	df 1	df 2	Sig.
1, 886	2	332	0,139

Tablo 5' ten anlaşıldığı gibi gruplar arasındaki anlamlı farklılık Y ve X kuşağı ile bebek patlaması kuşağının iş güvencesizliği algısı ortalamasındaki farklılıktan kaynaklanmaktadır. 0,05 anlamlılık düzeyinde Y kuşağının ortalama iş güvencesizliği algısı bebek patlaması kuşağının ortalama iş güvencesizliği algısından 0,289 daha fazladır. Benzer şekilde, yine 0,05 anlamlılık düzeyinde X kuşağının ortalama iş güvencesizliği algısı bebek patlaması kuşağının ortalama iş güvencesizliği algısından 0,288 daha fazladır. 0,05 anlamlılık düzeyinde Y kuşağının ortalama iş güvencesizliği algısı ile X kuşağının ortalama iş güvencesizliği algısı arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Dolayısıyla araştırmanın birinci hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

İkinci hipotezi test etmek için kuşaklar arasında algılanan iş-aile çatışması değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Tablo 6 'da ikinci hipoteze ait tek yönlü varyans analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 6' da görüldüğü gibi kuşakların iş-aile çatışması algısı ortalaması arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde (sig. 0,299  $\geq$  0,05) ve 0,10 anlamlılık düzeyinde (sig. 0,299  $\geq$  0,10) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırmanın ikinci hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 5:** Birinci Hipoteze Ait LSD Testi Sonucu

<b>Multiple Comparisons</b>						
<b>Bağımlı Değişken</b>		<b>İş güvencesizliği algısı</b>				
<b>Kuşaklar</b>		<b>Ortalama Farkı</b>	<b>SS.</b>	<b>Sig.</b>	<b>95% Güven Aralığı</b>	
					<b>Alt Sınır</b>	<b>Üst Sınır</b>
<b>Y</b>	X	0,00083	0,11266	0,994	-0,2208	0,2225
	BP	,28974*	0,13358	0,031	0,0270	0,5525
<b>X</b>	Y	-0,00083	0,11266	0,994	-0,2225	0,2208
	BP	,28891*	0,13694	0,036	0,0195	0,5583
<b>BP</b>	Y	-,28974*	0,13358	0,031	-0,5525	-0,0270
	X	-,28891*	0,13694	0,036	-0,5583	-0,0195

**Tablo 6:** İkinci Hipoteze Ait Varyans Analizi Sonuçları

<b>ANOVA</b>					
<b>İş-aile çatışması algısı</b>					
	<b>Kareler Toplamı</b>	<b>Serbestlik derecesi</b>	<b>Kareler ortalaması</b>	<b>F.</b>	<b>Sig.</b>
<b>Gruplar arası</b>	2,182	2	1,091	1,211	0,299
<b>Gruplar içi</b>	299,05	332	0,901		
<b>Toplam</b>	301,197	334			

#### 4.TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmanın amacı çoklu kuşak teorisini esas alarak, farklı kuşaktan iş görenlerin iş güvencesizliği ve iş-aile çatışması algılarının farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda araştırmanın hipotezleri, İstanbul’ da faaliyet gösteren altı farklı vakıf üniversitesindeki 335 akademisyenden elde edilen verilere ANOVA analizi uygulanarak test edilmiştir.

Çalışmanın sonuçlarından ilki farklı kuşaklardan akademisyenlerin iş güvencesizliği algılarının anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmesidir. Bu doğrultuda, hem Y kuşağına (1980-1995) mensup akademisyenlerin hem de X kuşağına (1966-1979) mensup akademisyenlerin iş güvencesizliği algısının bebek patlaması (1945-1965) kuşağına mensup akademisyenlerin iş güvencesizliği algısından daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Y ve X kuşağının iş güvencesizliği algılarında ise anlamlı düzeyde bir farklılık tespit edilmemiştir. Dolayısıyla araştırmanın birinci hipotezi kısmen desteklenmiştir. Bu sonuç, Buonocore ve diğerlerinin 2015 yılında İtalya’ da 214 çalışan üzerinde yaptığı araştırmanın sonucu ile kısmen örtüşmektedir. Benzer şekilde, Buonocore ve diğerlerinin çalışmasında da Y kuşağının iş güvencesizliği algısının bebek patlaması kuşağının iş güvencesizliği algısından daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, söz konusu çalışmada Y kuşağının iş güvencesizliği algısının X kuşağının iş güvencesizliği algısından fazla olduğu sonucu bu çalışmada desteklenmemiştir. Araştırmanın birinci hipotezinin kısmen kabul edilmiş olması hem Y hem de X kuşağına mensup akademisyenlerin ekonomik çalkantıların neden olduğu azalmış iş olanakları nedeniyle bebek patlaması kuşağına mensup akademisyenlerden daha fazla iş güvencesizliği algısına sahip olduğunu göstermektedir. Algılanan iş güvencesizliği bağlamında, İstanbul ilinde faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler örneğinde ABD kökenli kuşak sınıflandırmasının kısmen de olsa geçerli olduğu kanıtlanmaktadır. Öte yandan, ABD kökenli kuşak sınıflandırması bu çalışmanın örneklemini için kısmen geçerlidir; çünkü beklenenin aksine Y ve X kuşaklarının iş güvencesizliği algıları hemen hemen aynıdır. Dolayısıyla, Türkiye bağlamında 1966-1995 yılları arasında doğmuş bireyleri iki ayrı kuşak olarak sınıflandırmak bu çalışmanın sonucuna göre tartışmalıdır.

Çalışmanın sonuçlarından ikincisi ise, beklenenin aksine farklı kuşaklardan akademisyenlerin iş-aile

çatışması algılarının anlamlı düzeyde farklılık göstermediğinin tespit edilmesidir. Dolayısıyla, araştırmanın ikinci hipotezi reddedilmiştir. Bu sonuç, Sturges ve Guest’ in 2004 yılında İngiltere’ de 280 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmanın sonucu, Beutell’ in 2013 yılında ABD’ de 3502 çalışan üzerinde yaptığı çalışmanın sonucu ve Buonocore ve diğerlerinin 2015 yılında İtalya’ da 214 çalışan üzerinde yaptığı çalışmanın sonucu ile örtüşmemektedir. Söz konusu her üç çalışmada da bu çalışmanın sonucunun aksine farklı kuşaklardan akademisyenlerin iş-aile çatışması algılarının anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırmanın ikinci hipotezinin reddedilmiş olması iş-aile çatışması bağlamında çoklu kuşak teorisinin İstanbul ilinde faaliyet gösteren vakıf üniversitelerinde görev yapan akademisyenler örneğinde geçerli olmadığını ortaya koymaktadır. Beklenenin aksine Y kuşağına mensup akademisyenlerin iş-aile çatışması algıları X ve bebek patlaması kuşağına göre daha düşük değildir.

Araştırmanın iki hipotezinden yalnızca birinin kısmen desteklenmesi ABD kökenli çoklu kuşak teorisinin Türkiye bağlamında geçerliliğinin tartışmalı olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle literatürde iki ayrı kategoride sınıflandırılan Y ve X kuşağına mensup bireylerin iş ile ilgili algılarının birbirine çok yakın olduğu gözlemlenmiştir. ABD kökenli çoklu kuşak teorisi çalışanların iş ile ilgili algıları bağlamında daha önce İngiltere ve İtalya’ da yapılan çalışmalarda test edilmiş ve geçerliliği kanıtlanmıştır. Ancak, bu Türkiye bağlamında böyle bir sonuca varılmamıştır. Benzer şekilde, daha önce çoklu kuşak teorisi iş ile ilgili tutumlar ve değerler bağlamında Türkiye örneğinde Özer vd. ile Gürbüz’ ün yaptığı çalışmalarda da test edilmiş; ancak farklı kuşağa mensup bireylerin iş ile ilgili tutumlar ve değerlerinin farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bağlamda, çoklu kuşak teorisinin Türkiye örneğinde geçerliliğinin henüz kanıtlanmamış olmasının en önemli nedenlerinden biri olarak teorisinin dayandırıldığı kuşak sınıflandırmasının ABD kökenli olması olarak gösterilebilir. Türkiye’ deki bireyler, batıdan farklı sosyal, politik, tarihi ve kültürel olayları tecrübe ettiklerinden ABD menşei kuşak sınıflandırmasının Türk kültürüne adapte edilmeden uyarlanması çoklu kuşak teorisinin Türkiye’ de geçerliliğini kısıtlamaktadır. Ayrıca, aynı zaman aralığında dünyaya gelen ve önemli benzer tarihsel olayları (Büyük Buhran gibi) tecrübe etmiş tüm bireylerin iş ile ilgili benzer algı, değer, tutum ve davranışlara sahip olmasını beklemek de önyargılı bir görüştür. Benzer algı, değer, tutum ve davranışlara sahip bireyler farklı zaman aralığında dünyaya gelmiş olabilecekleri gibi farklı zaman

diliminde doğmuş bireylerin benzer algı, değer, tutum ve davranışları da olabilir. Nitekim bu çalışmanın sonucuna göre, Y ve X kuşaklarına mensup akademisyenler farklı zaman diliminde doğmuş olmalarına rağmen hemen hemen aynı iş güvencesizliği algısına sahiptir. Aynı şekilde, Y, X ve bebek patlaması kuşaklarına mensup akademisyenlerin iş-aile çatışması algıları da farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla, çoklu kuşak teorisinin bireyleri yalnızca aynı zaman aralığında dünyaya gelmiş olmalarına göre kategorize etmesi de teorisinin geçerliliğini tartışmalı kılmaktadır.

ABD kaynaklı Çoklu kuşak teorisinin küresel geçerliliğini savunan görüşü esas alan insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının farklı kuşaklara ait iş görenlerin farklı beklenti, istek ve eğilimlerine uygun insan kaynakları yönetimi politikaları ve stratejileri geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Ancak bu çalışmanın sonuçları, farklı kuşakların iş ile ilgili algılarında bariz farklılıklar olmadığından dolayı, her kuşağa ayrı insan kaynakları yönetimi politikaları ve stratejileri uygulanmasının doğru olmayabileceğine işaret etmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının kuşaklara dair önyargılardan arınarak bireysel farklılıklara göre insan kaynakları politikaları ya da stratejileri izlemeleri daha uygun olabilir. Yalnızca personel elde tutma konusunda, kuşak teorisi bağlamında X ve Y kuşağı ile bebek patlaması kuşağına ait bireylere yönelik farklı politikalar izlenmesi uygun olabilir. Bunun nedeni ise, çalışmanın sonucuna göre X ve Y kuşağına mensup genç iş görenlerin, bebek patlaması kuşağına mensup daha yaşlı iş görenlere göre iş güvencesizliğini daha yüksek seviyede algılamasıdır. Genç iş görenlerin iş güvencesizliği algılarını azaltacak politikalar izlenmesi, X ve Y kuşağından iş görenlerin uzun vadede örgütsel bağlılığını ve iş gören performansını pozitif yönde etkileyebilir.

teorisini konu alan gelecekteki çalışmalarda farklı sektörlerden daha geniş bir örneklem ile çalışılması daha doğru ve hassas sonuçlar verebilir. Ayrıca akademisyenlerin iş ile algılarının farklı kuşaklara göre değişim gösterip göstermediği farklı ülkelerde görev yapan akademisyenlerden oluşan bir örneklem üzerinde araştırılabilir ve sonuçlar Türkiye örneklemini ile karşılaştırılabilir. Son olarak ise, ilerleyen yıllarda ise Z kuşağı da iş hayatı içinde olacağı için çoklu kuşak teorisini konu alan gelecek çalışmalarda Z kuşağı da araştırma kapsamı içine dahil edilebilir.

## 5. ÇALIŞMANIN KISIT VE ÖNERİLERİ

Bu araştırmanın en önemli kısıtlarından biri araştırma örnekleminin yalnızca İstanbul ilinde faaliyet gösteren altı farklı vakıf üniversitesinde çalışan akademisyenlerden meydana geliyor oluşudur. Dolayısıyla, bu çalışmanın sonuçlarını tüm akademisyenlere ya da farklı sektördeki iş görenlere genellemek doğru olmayacaktır. Bir diğer kısıt ise araştırmanın Türkiye örneklemini üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Dolayısıyla araştırmanın sonuçlarının başka ülkelerde geçerliliği tartışmalıdır. Bu bağlamda, çoklu kuşak



## KAYNAKÇA

- Aish, A. M. & Jöreskog, K. G. (1990). A panel model for political efficacy and responsiveness: An application of LISREL 7 with weighted least squares. *Quality and Quantity*, 24(4), 405-426.
- Appelbaum, S., Serena, S. M. & Shapiro, B. (2005). Generation X and the Boomers: an analysis of realities and myths. *Management Research News*, 28(1), 1-33.
- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *Leadership & Organization Development*, 25(2), 124-141.
- Ashfold, S. J, Lee, C. & Bobko, P. (1989). Content, cause and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 4, 803-829.
- Aydemir, M. & Dinç, M. S. (2015). *İş ve Yaşam Dengesi Arayışında Kuşaklar Farklılıklarının ve Kuşakların İş Değerlerinin Etkisi Üzerine Bir Model Çalışması*, 23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sunulan bildiri, Muğla.
- Ayudhya, U. C. N. & Lewis, S. (2011). From 'balancers' to 'integrators'? Young professionals' talk about 'work' and the rest of 'life' in UK. In, S. Kaiser, M. Ringlstetter, D. R. Eikhof, & M. Pina e Cunha (Eds.), *Creating balance?* (pp. 269-284). New York, NY: Springer.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1989). On the use of structural equation models in experimental designs. *Journal of Marketing Research*, 26(3), 271-284.
- Benson, J. & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843-1865.
- Beutell, N. J. (2013). Generational differences in work-family conflict and synergy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 10, 2545-2559.
- Buonocore, F., Russo, M. & Ferrera, M. (2015). Work-family conflict and job insecurity: are workers from different generations experiencing true difference. *Community, Work & Family*, 18(3), 299-316.
- Carlson, D. S., Kacmar, M. K. & Williams, L. J. (2000). Construction and validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Strategy*, 23(8), 891-906.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. & Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27, 375-394.
- Costanza, D. P. & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 1-27.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and The Internal Structure Of Tests, *Psychometrika*, 16(3), 297-298.
- Çoban, B. (2018). Türkiye' de İşsizlik Profili Bağlamında Suriyeli Gençlerin İstanbul İşgücü Piyasasına Katılım Sorunları. *Çalışma ve Toplum*, 56(1), 193-216.
- De Witte, H. (2000). Arbeidsethosen jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk (Work ethic and job insecurity: Assessment and consequences for well-being). In, R. Bouwen, K.De Witte, H. De Witte, & T. Taillieu (Eds.), *Van Groep tot Gemeenschap (From group to community)* (pp. 325-350). Leuven: Garant.
- Downing, K. (2006). Next generation: What leaders need to know about the millennials. *Leadership in Action*, 26(3), 3-6.
- Eriş, E.D., Özer, P.S., Özmen, Ö.N.T., Çakır, Ö. & Tozkoparan D. (2013). Generation "Y" In Turkish Context: Multiple Foci Research, *International Journal of Business and Management Studies*, 5(1), 150-161.
- Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality? *Human Resource Planning*, 29(4), 32-37.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9, 438-448.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Journal*, 10(1), 76-88.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.
- Gürsoy, D., Maier, T. A. & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.

- Hershatter, A. & Epstein, M. (2010). Millennials and the World of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25, 211-223.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Post Modernization: cultural, economic, and political change in 43 societies*, Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Jennings, A. T. (2000). Hiring generation X, *Journal of Accountancy*, 189(2), 55-59.
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Policy Implications for Defence Forces in the Modern Era. *Foresight*, 5(4), 41-49.
- Jurkiewicz, C. L. & Brown, R. G. (1998). Generational comparisons of public employee motivation. *Review of public personnel administration*, 18(4), 18-37.
- Karp, H., Sirias, D. & Arnold, K. (1999). Teams: why generation X marks the spot. *The Journal for Quality and Participation*, 22(4), 30-33.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 29(1), 65-67.
- Leiter, M. P, Price, S. L. & Spence Laschinger, H. K (2010). Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 970-980.
- Lu, A. C. C. & Gürsoy, D. (2016). Impact of job turnout on satisfaction and turnover intention: Do generational differences matter? *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 40(2), 210-235.
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. In, K. Mannheim (Ed.), *Essays on the Sociology of knowledge* (pp. 276-322). London: Routledge.
- Meriac J. P, Woehr, D. J. & Bannister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315-324.
- Morkoç, T. O. (2014). *Otel Çalışanlarında Duygusal Emek ve İş-Aile Çatışması İlişkisi: İzmir Şehir Otelleri Örneği* (Yayınlanmış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Dalı, İzmir.
- O' Bannon, G. (2001). Managing our future: the generation X factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-109.
- Parry, E. & Urwin P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- Rhodes, S. R. (1983). Age related differences in work attitudes and behaviour: A review and conceptual analysis, *Psychological Bulletin*, 93(2), 328-367.
- Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J. & Brown, H. (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F. J., Peiro, J. M. & De Witte, H. (2009). Job insecurity and well-being: Moderation by employability. *Journal of Happiness Studies*, 10, 739-751.
- Smith, P. B. & Schwartz, S. H. (1997). Values, in Handbook of Cross-Cultural Psychology (Vol.3, 2nd ed.). J.W. Berry, M.H. Segall and C. Kagitcibasi, Needham Heights, MA: Allyn & Bacon, 77-118.
- Smola, K. W. & Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: revisiting generational work values for the new millenium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Sturges, J. & Guest, D. (2004). Working to live or living to work: Work/life balance early in the career, *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
- Sweet, S. (2007). The older worker, job insecurity and new economy, *Generations*, 31(1), 45-49.
- Şalap, K. O. (2016). *Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımları* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şeker, S. (2011). *Çalışanlarda iş güvencesizliği ve tükenmişlik ilişkisi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- TÜİK. (2018b). İlgücü İstatistikleri, Mayıs 2017, <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr>
- Twenge, J.M. (2013). Teaching Generation Me. *Teaching of Psychology*, 40(1), 66-69.
- Universum Incorporated (2008) <https://universumglobal.com/>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890.
- Zeeshan, A. & Iram, A. (2012). Generational diversity: Strategies to bridge the diversity gap. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(3), 315-318.



Araştırma Makalesi

## İş-Aile Çatışmasının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Tükenmişliğin Aracı Etkisi\*

### *The Mediating Effect of Burnout on the Relationship between Work-Family Conflict and Turnover Intention*

Bora Yıldız<sup>a</sup>, Muhterem Şebnem Ensari<sup>b</sup>, Meral Elçi<sup>c</sup>, Melisa Erdilek Karabay<sup>d</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
Tükenmişlik, Duygusal Tükenme, Duyarsızlaşma, İş-Aile Çatışması, İşten Ayrılma Niyeti

*Tarihler:*  
Geliş 27 Temmuz 2018  
Düzeltilme geliş 08 Aralık 2018  
Kabul 13 Aralık 2018

#### ÖZ

*Bu çalışmada iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde tükenmişliğin aracı rolü Kaynakları Koruma Teorisi'ne dayandırılarak test edilmiştir. Araştırmanın amacı iş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin tükenmişlik aracılığı ile gerçekleşip gerçekleşmediğini test etmektir. Bu bağlamda araştırma, iş-aile çatışması yaşayan çalışanları işten ayrılma niyetine iten tükenmişlik gibi olumsuz dinamiklerin etkilerini ortaya koymak açısından önem taşımaktadır. Araştırmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan, kamu ve özel sektördeki hastanelerde çalışan 294 sağlık personeli oluşturmaktadır. Araştırma modeline ilişkin toplanan veri Yapısal Eşitlik Modellemesi ile test edilmiştir. Araştırma bulguları iş-aile çatışmasının tükenmişliği ve işten ayrılma niyetini, tükenmişliğin ise işten ayrılma niyetini istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Son olarak tükenmişliğin iş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında tam aracı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Araştırma bulguları ışığında tükenmişliğin iş-aile çatışması yaşayan çalışanların işten ayrılma niyeti geliştirmelerinde önemli bir köprü görevi gördüğü saptanmıştır.*

#### ARTICLE INFO

*Keywords:*  
Burnout, Emotional Exhaustion, Depersonalization, Work-Family Conflict, Turnover Intention

*Article history:*  
Received 27 July 2018  
Received in revised form 08 December 2018  
Accepted 13 December 2018

#### ABSTRACT

*Building on Conservation of Resources Theory, this research examined how employees who feel work-family conflict develop turnover intention through burnout. The purpose of the study is to investigate whether the effect of work-family conflict on turnover intention appears through burnout. In this context, uncovering the effect of negative dynamics such as burnout on the direct relationship between work-family conflict and turnover intention represents the originality of the study. The sample of the study consists of 294 public and private health employees gathered by convenient sampling method. Data were analysed by using Structural Equation Modelling. Findings show that work-family conflict is statistically significant and a positive predictor of burnout and turnover intention, along with burnout is statistically significant and a positive predictor of turnover intention. Finally, burnout fully mediates the relationship between work-family conflict and turnover intention. In light of the findings, it was found that burnout plays a significant bridge role between work-family conflict and turnover intention.*

\* Bu çalışma 4-5 Kasım 2016 tarihinde Adana'da düzenlenen olan 4. Örgütsel Davranış Kongresi'nde sunulan özet bildirinin genişletilmiş tam versiyonudur.

<sup>a</sup> İletişim kurulacak yazar Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi, İktisat Fakültesi, İşletme bölümü, İstanbul, Türkiye. E-mail: borayildiz@istanbul.edu.tr. ORCID: 0000-0002-0373-6457

<sup>b</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Okan Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İstanbul, Türkiye. E-mail: sebnem.ensari@okan.edu.tr. ORCID: 0000-0002-3173-2568

<sup>c</sup> Doç. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Kocaeli., Türkiye. E-mail: emeral@gtu.edu.tr. ORCID: 0000-0002-0547-0250

<sup>d</sup> Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, İstanbul, Türkiye. E-mail: merdilek@marmara.edu.tr. ORCID: 0000-0002-7531-5790

## 1. GİRİŞ

İnsan unsuru bir örgütteki en önemli üretim faktörlerinden biri olmakla birlikte diğer üretim faktörlerinin verimli ve etkin kullanılmasında da temel belirleyici konumundadır. Her ne kadar bu önem gerek bilimsel yazında gerekse uygulamada, çalışanlar ve örgütler tarafından bilinse de çalışan, örgüt ve yönetici kaynaklı sebeplerle göz ardı edilebilmektedir. Bunun sonucu olarak, çalışan ile örgüt ilişkisi zedelenmekte ve çalışan işten ayrılma davranışı geliştirmektedir. Konunun önemine binaen hem bireyler ve örgütler hem de yöneticiler işten ayrılma niyetinin kendileri üzerindeki olumsuz etkilerini minimize etmek için bazı tedbirler geliştirmektedirler (Hwang & Kou, 2006).

İş ve aile, bireylerin yaşamlarının önemli bir bölümünü oluşturduğundan, iş-aile hayatı dengesinin korunması çalışanların davranışlarında etkili önemli bir faktördür. İş-aile dengesi, bireylerin genel iyi oluş durumlarını olumlu yönde etkileyen olmazsa olmaz faktörlerden biridir (Greenhaus, Collins & Shaw, 2003). Diğer yandan, bireylerin iş ve aile hayatlarında üstlendiği roller nedeniyle iş yaşam dengesi bozulmakta ve genellikle roller arasında çatışma yaşanabilmektedir. Bu bağlamda, iş-aile ve aile-iş çatışmalarının son yıllarda önemli bir araştırma alanı haline geldiği dikkat çekmektedir.

Yukarıdaki açıklamalara ek olarak stres kökenli tükenmişlik sendromunun işgörenler üzerindeki etkisi bilinmektedir. Tükenmişlik kavramı; çalışanların enerjilerinde azalmaya neden olan ve duygusal bir dejenerasyona sebep olan bir çeşit mesleki stres olarak tanımlandığından (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001), bu stres sonucu ortaya çıkan tükenmişlik sendromu günümüzde örgütlerde önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Durak & Seferoğlu, 2017). Tükenmişliğin boyutları. Şöyledir; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma (Maslach vd., 1986) Tükenmişlik sendromu bireylerin, işlerine ve örgütlerine duydukları aidiyet hissini zayıflamasına, işyerinde karşılaşmış oldukları sıkıntılara karşı dayanma güçlerinin azalmasına ve dolayısıyla daha iyi çalışma koşullarına sahip işyerlerine geçmek için girişimde bulunmalarına neden olmaktadır (Maslach vd., 1986; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Bu etkinin literatürde özellikle sağlık sektöründe daha çok ortaya çıktığı bazı araştırmacılar tarafından da ileri sürülmektedir (Almalki, FitzGerald & Clark, 2012; Cheng vd., 2016; Dursun, 2012; Okan & Özbek, 2016; Onay & Kılıç, 2011). “Uzun süreli ve yoğun stresin bir

sonucu olarak görebileceğimiz tükenmişlik sendromu, günümüz iş dünyasında, uzun süreli, yoğun ve uzaklaşılması mümkün olmayan stresin” sonuçlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır (Şeşen, 2010). Benzer şekilde Şeşen (2010) bu durumu şöyle ifade etmektedir; “bu kaynaklar bireysel farklılıklar temelinde şekillenebildiği gibi, kişinin aile yaşantısı, sosyal ilişkileri veya iş yaşantısı temelinde de oluşabilmektedir”.

Her ne kadar ilgili yazında belirtilen değişkenler arasındaki ilişkiler önceki çalışmalarca kısmi olarak ele alınmış olsa da (Tayfur & Arslan, 2012; Onay & Kılıç, 2011) yazında bu değişkenleri bir arada ele alan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Başka bir ifadeyle iş aile çatışmasının sebep olduğu işten ayrılma niyetine hangi süreçler üzerinden gidildiğini araştıran çalışmalar yetersizdir. Bu bağlamda bu çalışmada belirtilen direkt ilişkinin sanılanın aksine tükenmişlik aracılığıyla gerçekleşebileceği gerek Kaynakları Koruma Teorisi gerekse mevcut yazındaki çalışmaların dayanarak öngörülmüştür. Çalışmanın bu yönü araştırmanın özgün yanını teşkil etmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle bu çalışmanın amacı, yapılan önceki çalışmaları da dikkate alarak, iş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tükenmişlik sendromunun aracı değişken etkisinin olup olmadığı *Kaynakları Koruma Teorisine* dayanarak araştırmaktır. Bu araştırmanın sonucu olarak, ilk defa iş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde tükenmişliğin aracı etkisi test edilerek ilgili literatürdeki bir boşluğun doldurulması hedeflenmekte ve bu şekilde çalışan davranışlarını anlama konusunda çabalayan yöneticilere katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarıyla alakalı memnuniyetsizlikleri dolayısıyla mevcut işlerini kendi iradeleriyle terk etme olasılığını ifade etmektedir (Kuvaas, 2006; Tett & Meyer, 1993). Bireyin işteki sorumluluğundan dolayı ailesi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirememesi ise “iş-aile çatışması” şeklinde tanımlanmaktadır (Greenhaus & Beutell, 1985; Netemeyer vd., 1996). Diğer yandan Tükenmişlik kavramı ise kendi içerisinde üç boyut (kişisel başarı hissinde azalma, duygusal tükenme, duyarsızlaşma) barındıran mesleki bir gerilim olarak tanımlanmaktadır (Maslach vd., 2001). Bu araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki dolaylı nedensel ilişkiler *Kaynakları Koruma Teorisi* (Hobfoll, 1989) ile açıklanmaktadır.

*Kaynakları Koruma Teorisi* (Conservation of Resources Theory) bireylerin hayatlarında çeşitli kaynaklara sahip olduğunu ve bu kaynakların insanlar için değerli olduğunu vurgulamaktadır (Hobfoll, 1989). Bu doğrultuda belirtilen kaynaklar kişilik özellikleri, çeşitli psikolojik durumlar ve enerji halleri olarak tanımlanmaktadır (Hobfoll, 1989). Bu düşünceyi destekleyen başka bir bakış açısına göre pozitif psikoloji olarak adlandırılan çalışanların pozitif psikolojik kaynakları, sağlık ve mutluluk ile ilişkili olan iyi oluş durumları çalışanların önemli kaynaklarından (Yıldız & Özücü, 2016). Her ne kadar pozitif psikolojik sermaye görüşü çalışanların psikolojik sağlıklarının sürdürülmesi ve korunması üzerine odaklanmış olsa da (Sheldon vd., 2000), iş ortamındaki stres kaynaklarının çalışanlar üzerindeki negatif etkileri varlığını devam ettirmektedir. Başka bir ifadeye insanın sürekli değişen bir çevrede yaşamını sürdürmesi onu diğer faktörlerin izole edildiği sadece kaynakları ile var olan bir yapı olmaktan uzaklaştırmaktadır. Teoriye göre, bu kaynaklara yönelik muhtemel ya da gerçekleşen kayıplar bireyler için en tehditkâr durumu ifade etmektedir. Başka bir söylemle, bu kayıp durumları çalışanların kaynakları üzerinde negatif etkilere sebep olan önemli stres faktörleridir. İnsanların psikolojik ve enerjik olarak iyi olma durumları pozitif bir durum olarak düşünüldüğünde, iş-aile çatışması yaşayan çalışanların tükenmişlik sendromu yaşamaları neticesinde bu kaynakların zarar görmesi söz konusu olmaktadır. Dolayısıyla da kaynaklarının zarar gördüğünü fark eden çalışanların bir tür baş etme stratejisi olarak işten ayrılma niyeti geliştirebilecekleri öngörülmektedir.

### 2.1. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların işin şartlarıyla ilgili hoşnutsuzluklarından ötürü hâlihazırda işlerini kendi arzularıyla bırakma olasılığı anlamına gelmektedir (Tett & Meyer, 1993; Kuvaas, 2006). Çalışanın işini bırakmasının örgüt açısından ciddi sonuçlar doğurması nedeniyle işten ayrılma niyetini açıklayabilecek faktörlerin tahmin edilmesi konusu, günümüzde araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından oldukça rağbet gören bir araştırma konusudur.

İsteğe bağlı işten ayrılma, işgücü performansını ve örgüt-temelli insan sermayesi birikimlerini olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda yetenek yönetimin gittikçe önem kazandığı günümüz iş dünyasında yetişmiş iş gücünün işten kalma niyetlerini arttıracak faaliyet ve süreçlerin etkili ve verimli bir şekilde sağlanması önem arz etmektedir. (Poyraz & Kama, 2008).

Sağlık sektörü göz önünde bulundurulduğunda, personel devrinin hasta bakımını etkileyebileceği ve örgütler için çok maliyetli olabileceği öngörülmektedir. Dolayısıyla yüksek bir devir hızı, bir kurumun hasta ihtiyaçlarını karşılama ve kaliteli bakım sağlama kapasitesini olumsuz etkileyebilir. Ancak, işgücü devir oranını önlemek için, hastane idarelerinde işten ayrılma niyetini olumlu yönde etkileyecek ve işten ayrılma davranışlarını önleyici uygulamalara ihtiyaç vardır (Tsai vd, 2017).

### 2.2. İş- Aile Çatışması

İş ve aile yaşamın iki önemli alanıdır. Hem iş hem de ailenin taleplerini yönetmek büyük bir mücadeledir ve bu alanlar arasındaki çatışma araştırmacılar arasında önemli bir çalışma konusudur (Priyadharshini & Wesley, 2014). Bu durum, iş ve aile alanlarındaki roller açısından farklı beklentilerin, bu alanların birinde veya her ikisinde azalmış katılım, memnuniyet ve performans ile sonuçlanabilecek çatışmalar oluşturabileceği anlamına gelmektedir (O'Driscoll vd., 2004).

İş ve aile rolleri bir bireyin hayatında muhtemelen en önemli roller arasındadır ve her bir rol, etkin bir şekilde yönetilemiyorsa çatışma çıkması kaçınılmazdır (Adisa vd., 2016). Parasuraman ve Simmers (2001) gerek aileden işe gerekse işten aileye olan yükümlülüklerin taşması durumunu eşzamanlı ortaya çıkan ve kişiyi psikolojik anlamda yoran bir çelişki durumu olarak tanımlanmaktadır. İş ve aile arasındaki çatışmalar, milyonlarca yetişkin için gündelik yaşamın bir parçası olmuştur. Bu ve buna benzer bir çok durum yazında iş- aile çatışması olarak ifade edilmektedir (Greenhaus & Beutell, 1985).

İlgili yazın incelendiğinde iş-aile çatışmasının iki yönde olabileceği söylenebilir: Birey işteki sorumluluğundan dolayı ailesi ile ilgili sorumluluklarını yerine getirememesi "iş-aile çatışması" şeklinde açıklanırken (Greenhaus & Beutell, 1985; Netemeyer vd., 1996), bireyin ailesi ile ilgili sorumluluklarının işteki sorumluluklarını engellemesi ise "aile-iş çatışması" şeklinde açıklanmaktadır (Schultheiss, 2006). Yüksek derecede iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının, potansiyel sonuçları birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Yönetimsel açıdan bakıldığında, bu konudaki en önemli bulgulardan biri, iş aile çatışması ve aile-iş çatışmasının işten ayrılma niyetleri ile pozitif yöndeki etkileşimidir (Amstad vd., 2011). Daha spesifik olarak bakılırsa, iş aile çatışması öncelikle iş tatminini etkilerken, aile-iş çatışması esas olarak evlilik doyumunu etkilemektedir (Nohe & Sonntag, 2014). Bir başka deyişle, iş aile çatışması ağırlıklı olarak işle ilgili

sonuçları etkilerken, aile-iş çatışması ağırlıklı olarak *aile* ile ilişkili sonuçları etkilemektedir. Bu çalışmada çalışanın *işle ilgili sonuçları (iş-aile)* üzerine odaklanıldığından, aile-iş çatışması araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

Rol teorisi, çalışanların şirketleri için gittikçe daha fazla çalışmaları durumunda (ekstra rol davranışı) eş ve aile sorumluluklarına daha az zaman ve enerji ayırdıklarını ileri sürmektedir. Dolayısıyla, çalışanlar Örgütsel vatandaşlık davranışları sergiledikçe, işverenlerinin görev çağrısının ötesine geçme yükümlülüğünden ve iyi bir eş ya da ebeveyn olma yükümlülüğünden muhtemelen çatışma yaşamaya başlayacaklardır (Bolino & Turnley, 2005).

Araştırmalar, bu konudaki çatışmaların bireyleri olumsuz yönde etkilediğini belirtmektedir. Örneğin, aileye müdahale eden işin özellikleri ve işe müdahale eden ailelerin özellikleri, depresyon, stres, tükenmişlik, kaygı, düşük evlilik doyumu, düşük performans, düşük mesleki refah, yaşam memnuniyetsizliği, düşük örgütsel bağlılık, iş tatminsizliği ve tükenmişlik gibi önemli sonuçlara neden olmaktadır (Priyadharshini & Wesley, 2014). İki çatışma alanı arasındaki uyumsuzluk, devamsızlık, tükenmişlik ve performans (Peeters vd, 2005; Amstad vd., 2011) gibi önemli iş sonuçları üzerine; aile tatmini ve evlilik kalitesi gibi aile sonuçlarına (Voydanoff, 2004; Michel vd., 2009) ve duygusal ve fiziksel iyi olmama, depresyon ve madde kullanımı gibi bireysel sonuçlara yol açmaktadır (Frone vd., 1996; Lapierre & Allen, 2006).

Sonuç olarak, iş-aile çatışmasının toplumsal bir mesele olduğu söylenebilir. Bu durum hem birey üzerinde stres, zihinsel dengesizlik, duygusal tükenme ve yaşam memnuniyetsizliği gibi sağlıkla ilgili çeşitli sorunlara yol açmakta hem de örgütlerde, işe devamsızlık, görev performansında azalma, işten ayrılma niyetinde artış, verimsizlikte artış gibi sonuçlar doğurmakta bu da nihayetinde sürdürülebilir rekabet gücünde azalma meydana getirmektedir.

### 2.3. Tükenmişlik

İşletmeler önceden belirlenen amaçlara ulaşabilmek için çalışanlara en verimli şekilde çalışmalarını sağlayacak ortamı sağlamakla yükümlüdürler. Stres, çalışanların performans, verimlilik, tatmin ve işyeri davranışlarını doğrudan etkileyen bir faktördür (Onay & Kılıç, 2011). Tükenmişlik kavramı, çalışanların genel iyi oluşlarına zarar veren bir nevi mesleki stres olarak tanımlandığından (Maslach vd., 2001), bu stres sonucu ortaya çıkan tükenmişlik sendromu günümüzde örgütlerde önemli bir sorun

olarak ortaya çıkmaktadır (Durak & Seferoğlu, 2017).

Literatürde tükenmişlik sendromu duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır (Maslach & Jackson, 1981; Schaufeli vd., 1993; Kılıç & Seymen, 2011). Duygusal tükenme, “yaptığı iş nedeniyle kendisine aşırı yüklenildiğini düşünen işgörenin buna bağlı olarak da tüketilmiş olma duygusu hissetmesi” olarak tanımlanmaktadır (Maslach & Jackson, 1981). Duyarsızlaşmada birey, hizmet sunduğu kişilere ve çevresine karşı pek çok olumsuz nitelikte tutum içerisine girmektedir (Maslach vd, 2001; Kaçmaz, 2005). Kişisel başarı hissinde azalma ise, çalışanın bir tür düşük öz yeterlilik durumu sergilemesi neticesinde kendisini birşeyleri başarma yönünde yetersiz ve başarısız olarak görmesi olarak ifade edilmektedir (Maslach & Jackson, 1981). Mesleki becerilerinde ve işiyle ilgili karşılaştığı kişilerle olan ilişkilerinde olumsuzluklar yaşayan birey, işinde istediği kadar ilerleme kaydedemediğini ve gerilediğini düşünerek kendini suçlu hissetmektedir (Şıklar & Tunalı, 2012).

Tükenmişlik sendromuna konu olan çalışanlar gerek kendileri gerekse çalıştıkları örgütler açısından verimliliğin azalmasına pasif katkı sağlayan kişiler olarak görülmektedir (Şıklar & Tunalı, 2012). Tükenmişlik durumun birey üzerinde önemli bir stres faktörü olduğu düşünüldüğünde bu durumun gerek bireyin ailesi ile olan hayatını gerekse iş hayatını olumsuz yönde etkileyeceğini beklemek şartı olmalıdır (Arı vd., 2010).

### 2.4. Değişkenler-arası İlişkiler ve Hipotez Geliştirme

İş-aile yaşam dengesizliği günümüz iş koşullarının değişmesi neticesinde ortaya çıkmış bir durumdur (Guest, 2002). Rol stresi teorisi, iş-aile çatışmasını “aile ve iş alanlarından gelen rol baskılarının bazı açılardan karşılıklı olarak uyumsuz olduğu bir roller arası çatışma şekli” olarak tanımlamaktadır (Greenhaus & Beutell, 1985). Bireyin hem özel hem de iş hayatında çeşitli olumsuz sonuçlara neden olabilme potansiyeli (Günay & Demiralay, 2016) ve stres kaynağı olabilme özelliğiyle iş-aile çatışması önemli rol çatışmalarından birisi olarak gözlenmektedir (Colquitt, vd., 2010). İfade edilen bu tanım bu çalışmanın da çıkış noktasını oluşturmaktadır.

Uluslararası yazında çeşitli araştırmacıların (Lambert vd., 2010; Carlson vd., 2012; Nielsen vd., 2016) iş-aile çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemeleri gözlenmekle birlikte, iş-aile çatışmasının tükenmişlik üzerindeki direkt etkisini

araştıran çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Wang ve diğerleri (2012) Çin'deki sağlık personeli üzerine yaptığı araştırmasında, iş-aile çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ve iş aile çatışması ile tükenmişlik arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracı rolünü araştırmıştır. Bulgular; iş-aile çatışması ve tükenmişlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda geliştirilen birinci araştırma hipotezi şöyledir:

**H<sub>1</sub>:** *İş-aile çatışması tükenmişliği pozitif yönde etkilemektedir.*

İşten ayrılma niyeti, fiili olarak işten ayrılmanın en güçlü öncüllerinden biridir (Griffeth, Hom & Gaertner, 2000) ve önemli finansal maliyetlere neden olur (Allen, Bryant & Vardaman, 2010). İşten ayrılma niyetinin artması kaza oranlarını arttırdığı gibi (Shaw vd., 2005) müşteri hizmetlerinin kalitesini de düşürmektedir (Hancock vd., 2013). Ayrıca, işgücü devir oranının yüksekliğinin bir işletmenin çalışanlarına yaptığı yatırımların geri dönüşünü azaltan etmenlerden bir olduğu söylenebilir.

Stres yönetimi literatüründe kök salmış bir görüşe göre bireyler, stres faktörlerini en aza indirmeye çalıştıklarından, iş-aile çatışması doğrudan işten ayrılmaya yol açmaktadır (Greenhaus vd., 2001). İş-aile çatışması yaşayan işgörenler yaşadıkları çatışmayı işlerinden ayrılarak azaltmaya çalışırlar. Böylece, işten ayrılma, birbiriyle uyumsuz iş ve aile taleplerine yanıt olarak verilmektedir. Çalışan, daha aile dostu yeni bir iş bulmak için işten ayrılmayı gerekli görür. Benzer şekilde, bir çalışanın ailevi sorumlulukları işine yansır, aile-iş çatışması yaşanır ve bu çatışmayı azaltmanın ve aile yükümlülüklerini daha iyi karşılamanın yolu olarak işi bırakmak düşünülebilir (Boyar vd., 2003). Bu bağlamda, kişilerin iş ve aile hayatlarında üstlendiği rollerin, talep ve ihtiyaçların aynı anda ortaya çıkması, bu ihtiyaçların ortaya çıkarttığı sorumlulukların gerektiği gibi yerine getirilmemesi bir çatışmaya neden olacak ve bu çatışma bireylerin işten ayrılma niyetleri üzerinde olumsuz bir etki yaratacaktır (Çarıkcı & Çelikkol, 2009; Blomme, vd., 2010; Amstad, vd., 2011; Haar, vd., 2012; Masuda, vd., 2012; Nohe & Sonntag, 2014; Karabay, 2015).

İş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti ilişkisi bir çok çalışma tarafından ele alınmıştır (Anderson vd., 2002; Boyar vd., 2003; Ahuja vd., 2007; Carr vd., 2008; Wang vd., 2012; Blomme vd., 2010; Özbağ & Çiçek, 2014). Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara ulusal yazında da rastlanılmaktadır. Karabay'ın (2015) yapmış olduğu çalışmada sağlık personelinin iş stresi, iş-aile çatışması ve iş-aile hayat tatminlerine yönelik

algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Belirtilen çalışmada, iş-aile çatışmasının hem işten ayrılma niyeti hem de iş, aile ve hayat tatminleri üzerinde olumsuz etkisinin olduğunu ortaya koyulmuştur (Karabay, 2015). Kesitsel araştırmalar üzerine yapılan meta analizler de genel olarak iş aile çatışması ve aile-iş çatışmasının işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkilendirilmesini destekler niteliktedir (Allen vd., 2000; Amstad vd., 2011). Bu bilgiler ışığında geliştirilen ikinci araştırma hipotezi şu şekildedir:

**H<sub>2</sub>:** *İş-aile çatışması işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir.*

İşten ayrılma niyetini etkileyen bir diğer durum olan tükenmişlik sendromunu, Ersoy, Yıldırım ve Edirne (2001) sağlık sektöründe yaptığı bir araştırmasında, bu sendromu çalışanlar arasında "yorgunluk, hayal kırıklığı ve işi bırakma" ile ortaya çıkan bir durum şeklinde tanımlamıştır. Ulusal yazında kavram, özellikle hizmet sektöründe, örgütsel bağlılık, duygusal zekâ, iş doyumu, iş stresi, rol belirsizliği ve örgütsel güven gibi konular ile ilişkilendirilmiştir (Güneş vd., 2009; Onay & Kılıcı, 2011; Çağlar, 2011). İşten ayrılma niyetini etkileyen pek çok faktör söz konusu olmakla beraber günümüzde özellikle işten ayrılma niyetinin en önemli öncüllerinden biri tükenmişlik sendromudur. Pek çok araştırmacı tükenmişlik arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığını çalışmalarında ortaya koymuştur (Jackson vd., 1986; Janssen vd., 1999; Houkes vd., 2001; Kim & Stoner, 2008; Wang vd., 2012; Wong & Laschinger, 2015; Cheng vd., 2016). Yukarıdaki açıklamalar ve ilgili literatür bağlamında geliştirilen araştırmanın üçüncü hipotezi şöyledir:

**H<sub>3</sub>:** *Tükenmişlik işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir.*

Genel olarak ilgili yazındaki önceki araştırmalar değerlendirildiğinde, iş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti ilişkisini ortaya koyan birtakım çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak iş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin doğasını açıklama işlevi görebilecek farklı değişkenlerin aracı etkisinin sorgulanmasına dayanan çalışmalar sınırlı düzeydedir.

Stresin olumsuz etkileri göz önüne alındığında, çalışanların deneyimledikleri stresin işten ayrılma niyetlerini etkilediği bilinmektedir (Lu vd., 2017). Konuya *Kaynakları Koruma Teorisi* bağlamında bakıldığında ise, çalışanların sahip olduğu pozitif durumlardan biri olan psikolojik iyi oluş yaşadıkları iş-aile çatışması sonucu zarar görmektedir. Şöyle ki, iş-aile çatışmasının sürekliliğine bağlı olarak zaman içerisinde bu pozitif enerji azalmakta hem duygusal

hem fiziksel hem de davranışsal anlamda bir enerji kaybı -tükenme durumu- ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmadaki temel varsayım, sağlık sektöründe çalışanların iş-aile çatışmasının tükenmişliğe yol açabilecek bir stresör niteliği taşımasıdır. Yazındaki çalışmalarda sağlık sektöründe tükenmişliğin sık görülmesine sebep olabilecek hastalarla ilişkiler, hasta yakınlarıyla ilişkiler vb. gibi birçok faktörün olduğu savunmaktadır (Sünter vd., 2006: 10). Literatürde, rol çatışması bir stres faktörü olarak ifade edilmekte ve dolaylı olarak kişiler rasi çatışmaya yol açarak örgütü olumsuz etkileyebilmektedir (Soysal, 2009: 25). Başka bir ifadeyle gerek Kaynakları Koruma Teorisi gerekse geçmiş çalışmalardaki bulgulardan esinlenerek iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyetini tükenmişlik vasıtasıyla dolaylı olarak etkileyeceği ön görülmektedir. Buna göre geliştirilen araştırmanın dördüncü ve son hipotezi şöyledir:

**H4:** *Tükenmişlik, iş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.*

### 3. METODOLOJİ

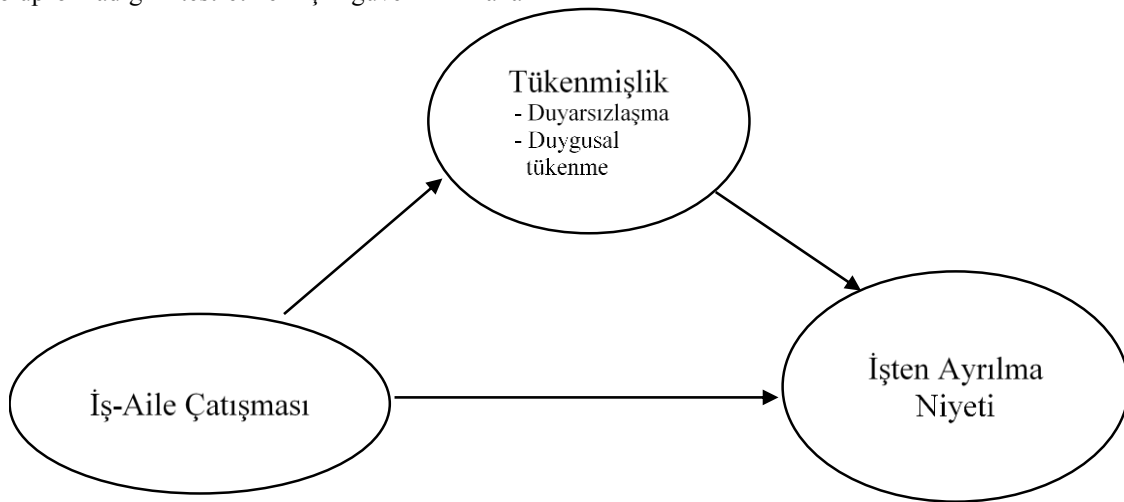
Kolayda örnekleme yöntemi ile toplanan veri istatistiksel analiz programlarında nicel analiz yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. Bu kapsamda çalışmada verileri analiz etmek için frekans analizi, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler, birlikte değişim ilişkilerini test etmek için korelasyon analizi, yapı geçerliliğini test etmek için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik düzeylerinin istenen düzeylerde olup olmadığını test etmek için güvenilirlik analizi

ve son olarak nedensel ilişkileri ve aracı ilişkisinin olup olmadığını test etmek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) analizlerinden yararlanılmıştır.

#### 3.1. Araştırma Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ilindeki özel ve kamu sektöründeki sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise yine özel (142 kişi %48,3) ve kamu (152 kişi %51,7) kurumlarında çalışan 294 sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama amacıyla anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunun ilk sayfasında araştırmanın amacı ve katılımcıların verecekleri yanıtların gizliliğine ilişkin bir bilgi formu sunulmuştur. Anket formunun ilk kısımda katılımcıların demografik bilgilerini belirlemeye yönelik ifadeler ve ikinci kısımda ise ölçeklere ilişkin Likert tarzı ifadelerden oluşan iki bölümden oluşmaktadır.

Araştırmada veri toplamak için Hair ve diğerlerinin (2010) önermiş olduğu soru sayısının 5-10 katı rakamındaki kişi sayısına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda 400 kişiye elden ulaştırılan anketlerin 295'i geri dönmüş (geri dönüş oranı %74), bu anketlerin yalnızca bir tanesi uç değer niteliği taşıdığından dolayı analiz dışı bırakılmıştır. Böylece araştırmanın örneklemini kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan İstanbul ilindeki 294 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine bakıldığında katılımcıların büyük bir çoğunluğu kadın (%68,8), 25-30 yaş aralığında (%59,3), medeni durumu bekar (%52,2) lisans mezunu (%61,9) ve 5-10 yıl aralığında (%62) mesleki deneyime sahip sağlık çalışanlarından oluşmaktadır.



**Şekil 1:** Kavramsal Model



### 3.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Gerek Türkçe çalışmalardaki ölçeklerin uygulandığı örneklemelerin farklı olması gerekse geçerlilikle ilgili faktörel dağılımlardaki tutarsız sonuçlar değerlendirildiğinde araştırmada kullanılan tüm ölçekler Brislin (1970) tarafından önerilen geri çeviri (back translate) yöntemi kullanılarak Türkçeye uyarlanmıştır. Böylece ölçeklerin özellikle Örgütsel Davranış ve Yönetim ve Organizasyon gibi İşletme bilimi alt disiplinlerinde çalışan araştırmacı ve uygulayıcılara katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Çalışanların tükenmişlik düzeyini belirlemek amacıyla Maslach ve Jackson (1981)'a ait yaygın olarak kullanılan (14 ifadeli: 9 ifade duygusal tükenme, 5 ifade duyarsızlaşma) Maslach Tükenmişlik Envanteri'nden (MTE) yararlanılmıştır (*örnek ifade: İşimden duygusal olarak soğuduğumu hissediyorum*). Orijinal kullanımda ölçek maddeleri "1 hiçbir zaman" ve "7 her zaman" biçiminde puanlanmaktadır. Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye çevrilen envantere bazı değişikliklere gidilerek özgün formunda yedi dereceli olan cevap seçenekleri "0 hiçbir zaman", "5 her zaman" olarak revize edilmiştir. Bu uyarlamadan örnek olarak, bu çalışmada MTE'yi diğer değişkenlerle aynı düzeyde ölçmek için 5 dereceli hali kullanılmıştır.

İş-aile çatışma düzeyini ölçmek amacıyla Netemeyer vd. (1996) tarafından kullanılan 5 maddelik iş-aile çatışması ölçeği (*örnek ifade: İşimin aldığı zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor*), işten ayrılma niyetini ölçmek amacıyla ise Mobley vd. (1979)

ni oluşturduğu ve 3 ifadeden oluşan (*örnek ifade: Yakın gelecekte işimi değiştirme niyetindeyim*), likert tipi ölçeklerden yararlanılmıştır. Tüm ölçeklerdeki ifadeler, 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüştür (1=Hiç Katılmıyorum; 5=Tamamen Katılıyorum).

### 3.3. Yapı Geçerliliği

Değişkenlere ilişkin yapı geçerliliğinin test edilmesi amacıyla öncelikle tüm faktörlerin dahil edilmiş olduğu doğal faktör çözümünü ortaya koyan (Bektaş, 2017) açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu bilgiler ışığı altında tüm ölçeklere ilişkin verinin faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir (Kaiser, 1970; Kaiser & Rice, 1974). (Bkz. Tablo 1).

Araştırmanın bu aşamasında ölçüm (gözlenen) değişkenlerinin gizli değişkenleri ne ölçüde iyi temsil ettiklerini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır (Hair vd., 2010). Bu bağlamda belirtilen analizi gerçekleştirmek için Anderson ve Gerbing'in (1988) önermiş olduğu iki adımlı yaklaşım izlenmiştir. Buna göre modeldeki yol analizleri yapılmadan önce doğrulayıcı faktör analizi ile modelin yeterli uyum değerlerine sahip olup olmadığının belirlenmesi gerekmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizinde modelin dataya uygun olup olmadığını gösteren beş indeks kullanılmaktadır;  $\Delta\chi^2/df$ , GFI, CFI, RMSEA ve NFI (Hair vd., 2010). Doğrulayıcı faktör analiziyle ulaşılan değerler ( $\Delta\chi^2/df= 1,632$ , GFI= 0,91, CFI= 0,97, NFI= 0,93, RMSEA= 0,046) alan yazında genel kabul görmüş uyum istatistik referans

**Tablo 1: Açıklayıcı Faktör Analizi**

Faktörler	Madde Sayısı	Faktör Yük Aralığı	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	3	,875 - ,927	80,696	$\alpha=.88$
<i>KM0=.721; Barlett=(df=3)477.815; P&lt;0.001</i>				
<b>İş Aile Çatışması</b>	5	,796 - ,889	71,554	$\alpha=.90$
<i>KM0=.878; Barlett=(df=10)849.347; P&lt;0.001</i>				
<b>Duygusal Tükenme</b>	9	,564 - ,883	39,242	$\alpha=.93$
<b>Duyarsızlaşma</b>	5	,698-,813	26,647	$\alpha=.87$
<i>KM0=.933; Barlett= (df=91)2621.950; P&lt;0.001</i>				

**Tablo 2:** Ölçüm Modeline İlişkin Uyuşma Geçerliliği Sonuçları

Yapı	Soru	AVE	CR
İşten Ayrılma Niyeti	3	0,72	0,88
Duyarsızlaşma	5	0,58	0,87
İş-Aile Çatışması	5	0,65	0,90
Duygusal Tükenme	8	0,64	0,93

değerleriyle (Hair vd., 2010; Settoon vd., 1996) karşılaştırıldığında ele alınan değişkenlere ilişkin en uygun faktör yapısına ulaşıldığı görülmektedir.

Gözlenen değişkenlere ilişkin parametre tahmin değerlerinin tümü pozitif, 0,50 değerinden büyük ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre yakınsama geçerliliği (convergent validity) sağlanmıştır (Civelek, 2018). Buna ek olarak Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen ortalama açıklanan varyans (Average Variance Extracted (AVE)) değerleri 0,50'nin üzerinde ve her bir gizi değişkenin bileşik güvenilirlik (Composite Reliability) değerleri 0,70'in üzerindedir. (Bkz. Tablo 2)

### 3.4. Ayırışma Geçerliliği

Son olarak ayırışma geçerliliğini test etmek için Venkatraman'ın (1989) yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yaklaşıma göre gizli yapıların ikili eşleştirilmesinde ortak varyansların 1'e eşitlenmesi ve serbest bırakılması durumunda bu iki test değerindeki  $X^2$  değerleri arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı olmalıdır. Başka bir söylemle bu iki değer örtüşmemelidir (Liu & Lin, 2016). Tablo 3'den görüleceği üzere ikili modellerin  $X^2$  değerleri kritik değerlerden farklıdır. Buna göre ölçüm modelinin ayırışma geçerliliğini sağladığı söylenebilir. (Bkz. Tablo 3)

### 3.5. Ortak Metot Varyans Hatası

Sosyal bilimlerde aynı anda birden fazla yapıya ilişkin veri toplanması (kesitsel araştırma) sürecinde ortaya çıkan ölçüm problemlerinden biri ortak metot varyans hatasıdır (Podsakoff & Organ, 1986; Podsakoff vd., 2003). Ortak metot varyans hatasının olup olmadığı test etmeye yönelik kullanılan en yaygın yöntemlerden biri Harman'ın tek faktör metodudur (Podsakoff & Organ, 1986). Bu yöntemde tüm veriyi tek bir faktör analizine dâhil ettiğimizde ve herhangi bir rotasyon metodu seçmediğimizde tek ve genel bir faktör ortaya çıkıyor ise, ya da tek faktör varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklıyor ise ortak metot varyans hatasının varlığından söz edilebilir (Podsakoff & Organ, 1986). Hiçbir rotasyon tekniği kullanılmadığında ve en büyük olasılıkla (maximum likelihood) metodu seçilerek verinin ham hali ile yapılan faktör analizi neticesinde ortaya çıkan faktör sayısı 4 olmakla birlikte bu faktörlerin açıklamış oldukları toplam varyans miktarı %63,019'dur. Başka bir ifadeyle veri tek ve genel bir faktörde toplanmamaktadır. Diğer yandan faktör sayısı 1'e zorlandığında tüm gözlenen değişkenlerin tek faktörde toplandığı faktörün açıklamış olduğu toplam varyans miktarı %38,261'dir. Bu oran %50 varyanstan daha düşük olduğundan araştırma kapsamında toplanan veride ortak metot varyans hatasının olmadığı söylenebilir.

**Tablo 3:** Ayırışma geçerliliğine ilişkin istatistikler

Test	Açıklama	$\chi^2$ kısıtlanan model	$\chi^2$ serbest model	Farklar <sup>a</sup>
<b>483.3</b>				
1	TÜK $\leftrightarrow$ İAÇ	268,511	212,619	55,892
2	TÜK $\leftrightarrow$ İAN	178,385	164,389	13,996
3	İAÇ $\leftrightarrow$ İAN	67,057	31,472	35,585

**Not:** <sup>a</sup>Tüm fark değerleri  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlıdır.

<sup>b</sup> TÜK: Tükenmişlik, İAÇ: İş-Aile Çatışması, İAN: İşten Ayrılma Niyeti

### 3.6. Değişkenler-arası Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma) ve güvenilirlik katsayıları ile değişkenler arası korelasyon düzeyleri Tablo 4'de sunulmuştur. (Bkz. Tablo 4)

Tablo 4'den görüldüğü üzere tüm değişkenler arasındaki ilişkiler pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $p < 0,01$ ). Diğer yandan parantez içerisinde gösterilen değişkenlerin güvenilirlik düzeylerine bakıldığında tüm ölçeklerin Cronbach (1951) tarafından önerilen güvenilirlik katsayılarının  $\alpha = 0,70$  düzeyinden yüksek olduğu ve oldukça güvenilir oldukları söylenebilir.

### 3.7. Modelin Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Test Edilmesi

Yol analizinde de modelin teoriyle uyumlu olduğunu ispatlamak için doğrulayıcı faktör analizi başlığı altında bahsedilen uyum indeksleri kullanılmıştır. Yol analizi ile elde edilen uyum indekslerine bakıldığında ( $\Delta\chi^2/df = 1,502$ , GFI= 0,92, CFI= 0,98, NFI= 0,94, RMSEA= 0,41) alan yazında genel kabul görmüş uyum istatistik referans değerleriyle (Hair vd., 2010; Settoon vd., 1996) karşılaştırıldığında test edilen modelin yeterli uyum kriterlerini sağladığı söylenebilir.

Buna göre araştırma bulguları göstermektedir ki; iş-aile çatışması tükenmişliği istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir ( $\beta = 0,463$ ;  $t = 4,605$ ;  $p < 0,001$ ). Benzer şekilde tükenmişlik işten ayrılma niyetini istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir ( $\beta = 0,611$ ;  $t = 7,236$ ;  $p < 0,001$ ). Son olarak iş-aile çatışması işten ayrılma niyetini istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir ( $\beta = 0,302$ ;  $t = 4,747$ ;  $p < 0,001$ ). Bu bulgulardan görüldüğü üzere değişkenler arasındaki nedensel ilişkiler aracılık etkisini test etmek için yeterli koşulları sağlamaktadır. Bu bağlamda iş-aile

çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde tükenmişlik modele dahil edildiğinde iş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin ilk modeldeki gibi hala anlamlı olmadığı ( $\beta = 0,014$ ;  $t = 0,203$ ;  $p > 0,05$ ) saptanmıştır. Ayrıca ilk model ile ikinci model kıyaslandığında iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini gösteren beta katsayısında önemli bir azalma olduğu gözlenmiştir ( $\beta_1 = 0,302$ ;  $\beta_2 = 0,014$ ). Ortaya çıkan bu sonuç tükenmişliğin iş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğunu göstermektedir ve bu dolaylı etki Sobel testine (Sobel, 1982) göre istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $z = 5,5862$ ;  $p < 0,001$ ). Benzer şekilde Bootstrapt örneklem büyüklüğü 1000 olarak hesaplandığında da bu dolaylı etkinin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu ( $p < 0,01$ ) yukarıdaki sonuçları teyit etmektedir (Effect=0,2097; Boot SE=0,0375; BootLL99 CI=0,1177; BootUL99 CI=0,3189). (Bkz. Tablo 5)

## 4. SONUÇ, DEĞERLENDİRME ve ÖNERİLER

Literatür incelendiğinde, iş-aile çatışmasıyla ilgili pek çok çalışmaya rastlanmakla birlikte, tükenmişlik, iş-aile çatışması ve işten ayrılma niyeti kavramları arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen sınırlı sayıda çalışma yer almaktadır. Araştırma sonuçlarına göre iş-aile çatışması tükenmişliği istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemektedir. Bu bulgu alanyazındaki bazı araştırmaların bulguları ile tutarlılık göstermektedir (Karatepe vd., 2010; Lambert vd., 2010). Diğer taraftan, iş-aile çatışması işten ayrılma niyetinin de istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif bir belirleyicisi olarak bulgularda yer almaktadır. Bu da alanyazındaki pek çok araştırmanın sonucunu destekler niteliktedir (Haar, 2004; Haar vd., 2012; Mauno vd., 2015; Lu vd., 2017; Wang vd., 2017).

**Tablo 4:** Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve güvenilirlik düzeyleri

Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3	4	5
1. TÜK	2,88	0,955	(0,93)				
2.DUT	3,20	0,987	0,935**	(0,93)			
3.DUY	2,37	0,549	0,828**	0,576**	(0,87)		
4.İAÇ	3,44	0,549	0,401**	0,416**	0,267**	(0,90)	
5.İAN	2,73	0,549	0,499**	0,450**	0,438**	0,263**	(0,88)

a. TÜK: Tükenmişlik, İAÇ: İş-Aile Çatışması, İAN: İşten Ayrılma Niyeti, DUY: Duyarsızlaşma, DUT: Duygusal Tükenme

\*\*Korelasyon  $p < 0,01$  anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. Güvenilirlik düzeyleri (Cronbach's Alpha) parantez içinde sunulmuştur.

**Tablo 5: Aracılık Etkisine İlişkin Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları**

Hipotezler	Standardize Edilmiş Katsayıları (β)	R <sup>2</sup>	Δ R <sup>2</sup>
İş Aile Çatışması → Tükenmişlik	0,464*** (t = 4,832)	0,16	
Tükenmişlik → İşten Ayrılma Niyeti	0,612*** (t = 7,754)	0,25	
İş-Aile Çatışması → İşten Ayrılma Niyeti (Direkt)	0,302*** (t= 4,844)	0,07	0,18
İş-Aile Çatışması → İşten Ayrılma Niyeti (Dolaylı)	0,014 ad. (t= 0,203)	0,25	

\*p < 0,05; \*\*p > 0,01; \*\*\* p < 0,001; ad.: anlamlı değil

Araştırma sonuçlarına göre, tükenmişliğin işten ayrılma niyetini anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilemesi pek çok çalışmada elde edilen bulguları desteklemektedir (Kim & Lee, 2009; Polat, 2009; Yürür & Ünlü, 2011; Aslan & Etyemez, 2015; Lu & Gursoy, 2016). Nitekim, Telli (2012) yaptığı çalışmada liderlik davranış tarzları ile çalışanların tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Aynı ilişkiyi, Çimen (2000), sağlık çalışanları için test etmiştir.

Araştırmada, tükenmişliğin iş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında tam aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, yukarıda da ifade edildiği gibi bu çalışmanın ilgili yazına en temel katkısının bu aracı rolün araştırılması olduğu düşünülmektedir.

Yukarıdaki önceki araştırma bulguları ile kıyaslamalı olarak ele alınan araştırma sonuçları göstermektedir ki çalışanların bir anlamda sağlık çalışanları da oldukları düşünüldüğünde yoğun çalışma saatlerinin normal yaşamlarına da sirayet ettiği, dolayısıyla belirli bir noktadan sonra işleri ile aileleri arasında bir çatışma yaşadıkları söylenebilir. Yaşanan bu çatışma durumunun ilerleyen zaman içinde çalışanın genel stres düzeyinde bir artışa sebep olduğu ve uzun vadede bir tükenmişlik sendromunun ortaya çıkması, dolayısıyla çalışanların bu durumla baş etme taktiklerinden biri olarak işten ayrılma niyeti geliştirdikleri söylenebilir. Ortaya çıkan bu dolaylı ilişki *Kaynakları Koruma Teorisi* (Hobfoll, 1989) ile de tutarlılık göstermiştir. Başka bir ifade ile ilgili teoriden süzülerek ortaya çıkan modelin teoriyi desteklediği söylenebilir. Bu bulgular ışığında kaynakları koruma teorisine dayanarak iş-aile çatışmasının bir stres kaynağı olarak tükenmişliği, tükenmişliğin ise işten ayrılma niyetini pozitif

yönde etkilediği, buna ek olarak iş aile çatışmasının işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilediği bulguları göz önüne alındığında, bu ilişkinin tükenmişlik üzerinden gerçekleştiği saptanmıştır. Bu suretle iş aile çatışması yaşayan çalışanların işten ayrılma niyetlerini olumlu etkileyeceği, ancak tükenmişlik sendromuna maruz kalmaları durumunda bu etkinin daha da güçleneceği söylenebilir.

Araştırmanın uygulayıcılara sağlayacağı faydalar ise şöyle sıralanabilir: öncelikli olarak iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyetine sebep olan bir doğaya sahip olduğu düşünüldüğünde yöneticilerin çalışanların iş-yaşam dengesini sağlayacak düzeyde optimum iş yükü vermeleri önerilmektedir. Aksi durumda çalışanların işleri tamamlayamama durumu ailelerine ayrımları gereken zamanı azaltmalarına ve uzun vadede yaşayacakları çatışmalar sonucunda çeşitli fiziksel ve psikolojik tükenme durumlarının ortaya çıkmasına sebep olabilecektir. Bu durum ise sonrasında işten ayrılma niyeti ile sonuçlanacaktır. Diğer yandan çalışanların tükenmişlik sendromunu engelleyici çeşitli izin, terfi, ücret ve ödül gibi uygulamaların tükenmişliği azaltacağı düşünülmektedir. Benzer şekilde işlerin eşit ve insani ölçülerde paylaşılması, çalışanların kendilerini işletmenin bir parçası olarak görmeleri ve örgütsel bağlılık yaşamaları gibi faktörlerin tükenmişliği azaltacağı düşünülmektedir. Bu önerilere ilaveten çalışanlar ile yakından ilişki kurulması, onların şikayetlerini dinlemek, performans baskılarını minimum düzeye düşürmek ve öncelikli unsurun insan olduğu bilincinin yerleştirilmesinin işyerindeki pozitif bir iklim oluşması yönünde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Son olarak, insan kaynakları yöneticilerinin iş analizi, iş tanımı ve iş gereklerini çok iyi belirleyerek kişi-iş uyumu, kişi-örgüt uyumu kavramlarının farkında olmaları ve tüm bu

süreçlerinin üzerine en uygun kişilerin işletmeye alınmasını sağlamalarının hayati önem arz edeceği düşünülmektedir.

Sosyal bilimler alanındaki birçok araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da çeşitli kısıtları bulunmaktadır. Ancak bu kısıtlara fırsat yaklaşımı ile bakıldığında her bir kısıtın gelecek araştırmacıların ortaya koyması beklenen yeni araştırma konuları olabileceği söylenebilir. İlk olarak araştırmanın kesitsel bir araştırma olduğu düşünüldüğünde değişkenler arasında zaman temelli nedensel ilişki araştırılmamıştır. Bu bağlamda, bu çalışmanın farklı bir versiyonun boylamsal araştırmalarca ele alınması sonraki araştırmacılara önerilmektedir. Araştırmanın bir diğer kısıtı, araştırma örnekleminin sadece sağlık çalışanlarından oluşması ve örneklem büyüklüğünün 294 kişi olmasıdır. Bu çalışmanın bir benzerinin farklı sektörlerdeki ve daha büyük örneklem üzerinde yapılması araştırma sonuçlarının genellenmesi açısından sonraki araştırmacılara önerilmektedir. Bunlara ek olarak insanın karmaşık bir yapıya sahip olduğu ve çevresel uyarıcıların sayısının tahmin düzeylerinin üzerinde olduğu düşünüldüğünde yapılan araştırmaların resmin bütününe açıklamakta yetersiz olduğu söylenebilir. Özellikle araştırmada aracı değişken olarak sadece tükenmişliğin kullanılması, başka aracı ya da şartlı değişkenlerinde modeldeki direk ilişkiyi etkileyebileceği öngörüldüğünde farklı değişkenlerin modele dahil edilmesinin ilgili yazına olan katkıyı bir adım daha ileriye taşıyacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adisa, T. A., Osabutey, E. L. & Gbadamosi, G. (2016). Understanding the causes and consequences of work-family conflict: An exploratory study of Nigerian employees. *Employee Relations*, 38(5), 770-788.
- Ahuja, M. K., Chudoba, K. M., Kacmar, C. J., McKnight, D. H. & George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *Mis Quarterly*, 1-17.
- Allen, D. G., Bryant, P. C. & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *The Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S. & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Almalki, M. J., FitzGerald, G. & Clark, M. (2012). The relationship between quality of work life and turnover intention of primary health care nurses in Saudi Arabia. *BMC health services research*, 12(1), 314.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A. & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S. & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of management*, 28(6), 787-810.
- Arı, G.S., Bal, H. & Bal, E. Ç. (2010). İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 143-166.
- Aslan, Z. & Etyemez, S. (2015). İşgörenlerin tükenmişlik düzeylerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hatay'daki otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 482-507.
- Bektaş, H. (2017). Açıklayıcı faktör analizi. Beta Yayın Evi.

- Blomme RJ, Van Rheede A & Tromp D. M. (2010). Work-family conflict as a cause for turnover intentions in the hospitality industry. *Tourism and Hospitality Research*, 10, 269–85.
- Bolino, M.C. & Turnley WH, (2005). The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress, and Work-Family Conflict, *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740–748.
- Boyar, S. L., Maertz, C. P., Jr., Pearson, A. W. & Keough, S. (2003). Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, 175–190.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E. & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work-family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849-859.
- Carr, J. C., Boyar, S. L. & Gregory, B. T. (2008). Themoderating effect of work-family centrality on work-family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior. *Journal of Management*, 34(2), 244-262.
- Cheng, C., Cheng, C., Bartram, T., Bartram, T., Karimi, L., Karimi, L. & Leggat, S. (2016). Transformational leadership and social identity as predictors of team climate, perceived quality of care, burnout and turnover intention among nurses, *Personnel Review*, 45(6), 1200-1216.
- Civelek, M. E. (2018). Yapısal Eşitlik Modellemesi Metodolojisi, 1. Baskı, Beta, İstanbul.
- Colquitt, J., LePine, J. A., Wesson, M. J. & Wu, X. (2010). *Organizational behavior: Essentials for improving performance and commitment*. New York, NY: Mcgraw-Hill Irwin.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16/3, 297-334.
- Çağlar, Ç. (2011). Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1827-1847.
- Çarıkcı, İ. H. & Çelikkol, Ö. (2009). İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 153-170.
- Çimen, M. (2000). Türk Silahlı Kuvvetleri Sağlık Personelinin Tükenmişlik, İş Doyumu, Kuruma Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetlerine İlişkin Bir Alan Araştırması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, TC Genelkurmay Başkanlığı Gülhane Askeri Tıp Akademisi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Hizmetleri Yönetimi Bilim Dalı.
- Durak, H. Y. & Seferoğlu, S. S. (2017). Öğretmenlerde Tükenmişlik Duygusunun Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(2), 759-788.
- Dursun, S. (2012). İşyeri şiddetinin çalışanların tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(1), 105-115.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve hemşirelerde tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin uyarlanması, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Ersoy, F., Yıldırım, C. & Edirne, T. (2001). Tükenmişlik (Staff Burnout) Sendromu. *Sürekli Tıp Dergisi*, <http://www.ttb.org.tr/sted/sted0201/1.html> erişim, 12, 2014.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388.
- Frone, M.R., Russell, M. & Barnes, G.M. (1996). Work-family conflict, gender, and healthrelated outcomes: a study of employed parents in two community samples, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 57-69.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S. & Collins, K. M. (2001). Career involvement and family involvement as moderators of relationships between work-family conflict and withdrawal from a profession. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 91–100.
- Greenhaus, J.H., Collins, K.M. & Shaw, J.D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life, *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488.
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The journal of industrial relations*, 44(3), 335-358.
- Güneş, İ., Bayraktaroğlu, S. & Kutanis, R. Ö. (2009). Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesi

- Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 481- 497.
- Günay, G. Y. & Demiralay, T. (2016). Serbest muhasebeci ve mali müşavirlerin iş stresi, tükenmişlik sendromu ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58).
- Haar, J. M. (2004). Work-family conflict and turnover intention: Exploring the moderation effects. *New Zealand Journal of Psychology*, 33(1), 35.
- Haar, J. M., Roche, M. & Taylor, D. (2012). Work-family conflict and turnover intentions of indigenous employees: the importance of the whanau/family for Maori. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12), 2546-2560.
- Hair, J. F., Black, W. C, Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*, 7.Baskı, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R. & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new approach at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Houkes, I., Janssen, P. P., de Jonge, J. & Nijhuis, F. J. (2001). Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(1), 1-23.
- Hwang, I.S. & Kou, J.H. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations, *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 254-255.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L. & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon, *Journal of Applied Psychology*, 71(4), pp 630-640.
- Janssen, P. P., De Jonge, J. & Bakker, A. B. (1999). Specific determinants of intrinsic work motivation, burnout and turnover intentions: a study among nurses, *Journal of Advanced Nursing*, 29(6), 1360-1369.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68(1), 29-32.
- Kaiser, H. F. (1970). A Second Generation Little Jiffy, *Psychometrika*, 35/4, 401-415.
- Kaiser, H. F. & Rice, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV, *Educational and Psychological Measurement*, 34/1, 111-117.
- Karabay, M. (2015). Sağlık personelinin iş stresi, iş-aile çatışması ve iş-aile-hayat tatminlerine yönelik algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(26), 113-134.
- Karatepe, O. M., Sokmen, A., Yavas, U. & Babakus, E. (2010). Work-family conflict and burnout in frontline service jobs: direct, mediating and moderating effects. *Economics and Management*. 2010, 4, s. 61-73.
- Kılıç, T. & Seymen, O. A. (2011). Sağlık Sektöründe, Tükenmişlik Sendromuna Etki Eden Faktörlerin Analizi Ve Bir Araştırma, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(16), 47-67.
- Kim, H. & Lee, S. Y. (2009). Supervisory communication, burnout, and turnover intention among social workers in health care settings. *Social Work In Health Care*, 48(4), 364-385.
- Kim, H. & Stoner, M. (2008). Burnout and turnover intention among social workers: Effects of role stress, job autonomy and social support, *Administration In Social Work*, 32(3), 5-25.
- Kuvaas, B. (2006). Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation, *International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.
- Lambert, E., Hogan, N. L. & Altheimer, I. (2010). The association between work-family conflict and job burnout among correctional staff: A preliminary study. *American Journal of Criminal Justice*, 35(1-2), 37-55.
- Lapierre, L.M. & Allen, T.D. (2006), Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being, *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 169-181.
- Liu, C. M. & Lin, C. P. (2016). Corporate Ethical Values and Turnover Intention. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 397-409.
- Lu, A. C. C. & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: Do generational differences matter?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235.
- Lu, Y., Hu, X. M., Huang, X. L., Zhuang, X. D., Guo, P., Feng, L. F. & Hao, Y. T. (2017). The relationship between job satisfaction, work stress, work-family conflict, and turnover intention among physicians in

- Guangdong, China: a cross-sectional study. *BMJ open*, 7(5), 1-12.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., & Schwab, R. L. (1986). *Maslach burnout Inventory* (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Masuda, A. D., Poelmans, S. A., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., ... & Lu, L. (2012). Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters. *Applied psychology*, 61(1), 1-29.
- Mauno, S., De Cuyper, N., Kinnunen, U., Ruokolainen, M., Rantanen, J. & Mäkikangas, A. (2015). The prospective effects of work-family conflict and enrichment on job exhaustion and turnover intentions: comparing long-term temporary vs. permanent workers across three waves. *Work & Stress*, 29(1), 75-94.
- Michel, J.S., Mitchelson, J.K., Kotrba, L.M., LeBreton, J.M. & Baltes, B.B. (2009). A comparative test of work-family conflict models and critical examination of work-family linkages. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 199-218.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Nielsen, W., Skipstein, A. & Demerouti, E. (2016). Adverse trajectories of mental health problems predict subsequent burnout and work-family conflict—a longitudinal study of employed women with children followed over 18 years. *BMC psychiatry*, 16(1), 1-10.
- Nohe, C., Michel, A. & Sonntag, K. (2014). Work-family conflict, social support, and turnover intentions: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 1-12.
- O'Driscoll, M. P., Brough, P. & Kalliath, T. J. (2004). Work/family conflict, psychological well-being, satisfaction and social support: A longitudinal study in New Zealand. *Equal opportunities international*, 23(1/2), 36-56.
- Okan, T. & Özbek, F. (2016). İş Yükü Talebi, İş Tatminsizliği Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde İş-Aile Çatışması Ve İş Stresinin Ara Değişken Rolü: Sağlık Çalışanları Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 203-226.
- Onay, M. & Kılıcı, S. (2011). İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Garsonlar ve Aşçıbaşılar. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 363-372.
- Özbağ, G.K. & Çiçek, C.G. (2014). Does job satisfaction mediate the relationship between Work-family conflict and turnover? A study of Turkish marine pilots. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 43-9.
- Parasuraman, S. & Simmers, C.A. (2001). Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comparative Study. *Journal of Organizational Behavior*. 22, 551-568.
- Peeters, M., Montgomery, A., Bakker, A. & Schaufeli, W. (2005). Balancing work and home: how job and home demands are related to burnout. *International Journal of Stress Management*, Vol. 12 No. 1, pp. 43-61.
- Podsakoff, P. M. & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12/4, 531-544.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88/5, 879-903.
- Polat, S. (2009). İlköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılık, mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki. *Education Sciences*, 4(3), 1150-1159.
- Poyraz, K. & Kama, B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 13(2), 143-165.
- Priyadarshini, R.A & Wesley, R J. (2014). Personality as a Determinant of Work-Family Conflict, *Journal of Industrial Engineering and Management JIEM*, 7(5): 1037-1060.
- Schultheiss, D. E. P. (2006). The Interface Of Work And Family Life, *Professional Psychology: Research and Practice*, 37(4), 334-341.



- Schaufeli, W. B., Maslach, C. & Marek, T. (1993). Historical and conceptual development of burnout. *Professional burnout: Recent developments in theory and research*, 1-16.
- Settoon, R. P., Bennett, N. & Liden, R. C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81/3, 219-227.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50-68.
- Sheldon, K., Frederickson, B., Rathunde, K. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology Manifesto (Rev. Ed.), <http://www.positivepsychology.org/akumalmanifesto.htm>, Erişim Tarihi: 10.08.2018.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Soysal, A. (2009). İş yaşamında stres. *Çimento İşveren Dergisi*, 23(3), 17-40.
- Sünter, A. T., Canbaz, S., Dabak, Ş., Öz, H. & Pekşen, Y. (2006). Pratisyen hekimlerde tükenmişlik, işe bağlı gerginlik ve iş doyumunu düzeyleri. *Genel Tıp Dergisi*, 16(1), 9-14.
- Şeşen, H. (2010). Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 67-90.
- Şıklar, E. & Tunalı, D. (2012). Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (33), 75-84.
- Tayfur, Ö., & Arslan, M. (2012). Algılanan İş Yükünün Tükenmişlik Üzerine Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 147-172.
- Telli, E. (2012). *Liderlik davranış tarzlarının çalışanların örgütsel tükenmişlik ve işten ayrılma eğilimleri üzerine etkisi: Konuyla ilgili bir uygulama*, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme A.B.D. Yüksek lisans tezi, Edirne.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention: Path analyses based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Tsai, Y., Wu, S. W. & Chen, S. C. (2017). Assessing the risk of turnover intention among hospital workers. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences (IJMESS)*, 6(Special Issue), 244-258.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14, 423-444.
- Voydanoff, P. (2004). Work role characteristics, family structure demands, and work/family conflict, *Journal of Marriage and the Family*, 50 (3), 749-761.
- Wang, I. A., Lee, B. W. & Wu, S. T. (2017). The relationships among work-family conflict, turnover intention and organizational citizenship behavior in the hospitality industry of Taiwan. *International Journal of Manpower*, 38(8), 1130-1142.
- Wang, Y., Liu, L., Wang, J. & Wang, L. (2012). Work-family conflict and burnout among Chinese doctors: the mediating role of psychological capital. *Journal of Occupational Health*, 54(3), 232-240.
- Wong, C. A. & Laschinger, H. K. S. (2015). The influence of frontline manager job strain on burnout, commitment and turnover intention: A cross-sectional study, *International Journal of Nursing Studies*, 52(12), 1824-1833.
- Yıldız, H. & Örcü, E. (2016). Sağlık sektörü çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 269-285.
- Yürür, S. & Ünlü, A.G.O. (2011). Duygusal Emek, Duygusal Tükenme ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi. *ISGUC, The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2).



Araştırma Makalesi

## Prevention of Occupational Burnout

### Mesleki Tükenmişliğin Önlenmesi

Füsun Gökkaya<sup>a</sup>

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Occupational Burnout,  
Prevention, Intervention,  
Organizational Psychology,  
Group Therapy

**Article history:**  
Received 05 October 2018  
Received in revised form 16  
January 2019  
Accepted 22 January 2019

#### ABSTRACT

*The prevention of burnout can only be achieved on both individual and organizational levels. Employees who experience less burnout were found to have higher self esteem, feel more sufficient, and to be less affected by their environment. Alongside these, individuals resistant to burnout were stated to be individuals with hobbies, strong social relations, and the ability to draw social support from the people in their environment. In the light of these findings, prevention efforts on an individual level can be realized through ensuring self-esteem, regulating relations to others, providing hobbies, teaching to say no, and the provision of skills such as stress management. This can be achieved through groups working at the same or different occupational field receiving psychological support (for example, relaxation techniques, stress management, psychodrama). Occupational burnout is an important problem that needs to be understood and prevented where the fields of organizational and clinical psychology need to work in cooperation.*

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
Mesleki Tükenmişlik,  
Önleme, Müdahale, Örgüt  
Psikolojisi, Grup Terapisi

**Tarihler :**  
Geliş 05 Ekim 2018  
Düzeltilme geliş 16 Ocak  
2019  
Kabul 22 Ocak 2019

#### ÖZ

*Mesleki tükenmişliğin önlenmesi hem bireysel hem de örgütsel düzeyde gerçekleştirilebilir. Bireysel düzeyde alınabilecek önlemleri belirleyebilmek için tükenmişliğe dayanıklı bireylerin özelliklerine bakmak yararlı olacaktır. Daha az tükenmişlik yaşayan çalışanların benlik saygısının yüksek olduğu, kendilerini daha yeterli hissettikleri ve çevreden daha az etkilendikleri saptanmıştır. Bunların yanında tükenmeye karşı dayanıklı bireylerin hobileri olan, sosyal ilişkileri güçlü, çevrelerindeki insanlardan sosyal destek alabildikleri ifade edilmektedir. Bu bulguların ışığında bireysel düzeyde yapılacak önleme çalışmaları bireylerin kendilerine güvenmelerini sağlama, diğerleri ile ilişkileri düzenleme, hobiler edinme, hayır diyebilme, stres yönetimi gibi becerilerin kazanılmasıyla gerçekleşebilir. Bunun yolu ise farklı ya da aynı meslek alanının da çalışanların grup olarak psikolojik destek alması ile gerçekleştirilebilir. Örneğin, gevşeme tekniklerinin kullanılması, stres yönetimi, psikodrama terapisi, tükenmişlikle baş etmek için kullanılacak yöntemlerdendir. Mesleki tükenmişlik anlaşılması ve önlenmesi gereken, örgüt psikolojisi ile klinik psikolojinin iş birliği içinde çalışacağı önemli bir sorundur.*

<sup>a</sup> İletişim kurulacak yazar, Dr. Öğr. Üyesi, KKTC Yakın Doğu Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, Lefkoşa, KKTC. E-mail: fusun.gokkaya@neu.edu.tr. ORCID: 0000-0002-9392-0724

## 1. INTRODUCTION

The first of the technological revolutions that have changed the production and consumption relationships in the world changed farmers working the fields into workers in factories, causing those living in rural areas to migrate and form the metropolises of today. The second technological revolution was constituted by the changes occurring in those workers. Through this revolution, factory workers have started to change into information workers to meet the increasing demand in the world economies for information. Nationalism based uprisings can be seen to increase in most countries after the mid-19<sup>th</sup> century. The Industrial Revolution, which is defined as mechanized industries being born through the effect of new inventions on production and steam powered machines and these developments increasing the capital accumulation in Europe, emerged in the late 18<sup>th</sup> and early 19<sup>th</sup> centuries (Deane, 2000). The development of industry and technology caused disconnections in human relations and people drifted apart. Humans thus lost their neutrality or spontaneity (Blatner, 2002). All those emerging changes brought about many new concept and problems, including occupations, job safety, expertise, syndicates, fair pay distribution, social security, mobbing, and occupational burnout. The concept of burnout, which was first used as a result of the changes in professional life after the industrial revolution to term the occupational depression experienced by people working at customer services in the USA, showed that employees experienced problems in fields such as job stress, role uncertainty, not participating in important decisions, relations to people served, relations and communication in the workplace, and role conflict (Danna & Grffin, 1999). Additionally, the work environment is known to possibly create pressure on employees, and this pressure can cause negative effects in their psychological health, making them not enjoy their job, have decreases in workplace efficiency, and have disruptions in their physical health (Ahola, 2007).

Freudenberg, who is the psychiatrist who defined the concept of burnout in 1975 through the experiences of those who worked in the fields of humanitarian services and health, used the term “the experience of emotions being spent out causing a loss of motivation and commitment”. Maslach, who was a social psychologist examining the emotions of employees in the workplace, noticed the important effect of the coping strategies of an individual and the emotional stress of the job on working behavior (Maslach, Schaufeli & Leiter,

2001). In summary, Maslach concluded that burnout was related to the experiences of people in close relationships with others because of their job and was also affected by “the requirements of the job” and “the capacity of the person to meet those requirements”. In this context, occupational burnout can be conceptualized as a psychological syndrome emerging as a reaction to the interpersonal chronic stressors in the workplace. Two points are emphasized in the efforts to conceptualize occupational burnout, namely the clinical and social consequences. The clinical consequences are the mental health problems encountered by the employees. The social consequences are constituted by how the workplace and service fields are affected by this situation (Maslach et al., 2001).

Occupational burnout emerges in the dimensions of emotional burnout, desensitization, and low personal achievement/feelings of insufficiency (Maslach & Jackson, 1981). In the emotional burnout dimension, the following symptoms can be seen in an individual:

- Fatigue
- Lack of energy
- Feeling emotionally distressed

Desensitization emerges as the individual showing unemotional attitudes and behavior to the individuals to whom he/she provides services without taking into account that they are also individuals. A feeling of burnout in the dimension of personal achievement, on the other hand terms the following experiences:

- An inclination to negatively evaluate oneself
- Feelings of insufficiency
- Thinking that one is not a proficient individual
- Decreases in motivation

Burnout is a process that terms emotional, mental, and physical fatigue and evolves through time. Burnout, which can be thought as a continuous variable, cannot be classified as “all or none”, and is termed as a gradual decrease in emotional energy. Phasing burnout may be appropriate to better understand it (Schaufeli & Buunk, 2003; Balcıoğlu, Memetali & Rozant, 2008).

**Phase I:** Enthusiasm: At this phase, the expectations of the person from the job are very high. Most of those are unrealistic. The person accepts to the difficult conditions and makes an effort to adapt. Hopes and expectations are high as well as energy.

**Phase II:** Stagnation: At this phase, the person thinks about the difficulties he/she encounters. The person starts to question his/her actions and feel discomfort. Hopes and energy gradually decrease.

**Phase III:** Frustration: The person working for helping and serving others understands that it is hard to change the system or the difficult working conditions. A strong feeling of frustration is prevalent. As a result, withdrawal or avoidance behavior is observed.

**Phase IV:** Apathy: At this phase, the person performs his/her job not because he/she loves it but because of obligation. Hopelessness, loss of belief, behaviors of distancing oneself from the job, and boredom emerge. For the person, his/her duty is a source of anxiety and discomfort.

There are various factors that cause burnout. These can be summarized under two categories as individual and organizational factors (Danna & Griffin, 1999; Barutçu & Serkan, 2008).

Individual Factors - Demographic Factors:

- Gender
- Age
- Duration of employment
- Marital status
- Presence of offspring
- Education level

Individual Factors – Personality Characteristics:

- Hastiness
- Perfectionism
- Ambition
- Inability to say no
- Emotional repression

Organizational Factors:

- Workload
- Control over the job
- Rewards
- Organizational belonging
- Characteristics regarding the job and the organization such as justice (Maslach et al., 2001; Finney, Stergiopoulos, Hensel, Bonato & Dewa, 2013).

Alongside these, the quality of the job is an important factor that determines whether stress is encountered. People in various occupational groups encounter high levels of stress because of organizational structures and working conditions. “Occupational burnout” is a common situation in professions in which employees are required to

work with people who need help. For example, in occupations where face to face interaction with people is common such as the police, nurses, and teachers, burnout symptoms were found to be experienced prevalently (Çam, 1994; Çam & Baysal, 1997; Jones & Fletcher, 2003).

## 2. THE RESULTS of OCCUPATIONAL BURNOUT

The results of burnout can be classified under five main groups, namely organizational, social, behavioral, physical, and psychological symptoms (Çam, 1998; Maslach et al., 2001; Schaufeli & Buunk, 2003).

Organizational Symptoms:

- The person not meeting the expectations of the workplace
- The individual continuously comparing his/her job performance and success with other employees
- Resulting uprising against authority or excessive workloads

Social symptoms:

- Disconnections in human relations
- Isolating oneself from colleagues
- Depersonalization.

Behavioral symptoms:

- Uneasiness
- Needing constant breaks
- Evading work
- Not enjoying work
- Loss of interest
- Absence

Physical symptoms:

Negative physical conditions or workplace conditions can cause physical symptoms. Working in shifts, the necessity to sit or talk for extended durations, lack of lighting, excessive heat or cold, and the workplace not getting enough sunlight all disrupt the physical health of employees. These can cause health problems such as asthma, visual impairment, respiratory disorders, headaches, and blood pressure problems. As the physical health of employees decrease, their quality of life is disrupted and workplace efficiency decreases.

Psychological symptoms:

Psychological symptoms show themselves through the emotions of employees.

- Deep anger, disappointment, uneasiness, hopelessness, unhappiness, anxiety, and worries are among the feelings experienced by employees with burnout
- When these emotions emerge, the individual loses his/her confidence in his/her success and loses the ability to enjoy life. Burnout causes even greater increase in those emotions
- Especially excessive unhappiness and anxiety, along with the presence of other emotions and symptoms, can turn into depression or anxiety disorders.

According to a report by the World Health Organization (WHO, 2017), depression is the most prevalent mental disorder with 300 million people from every age group entering depression (7.5% of all mental disorders in 2015) and 800000 people committing suicide because of depression each year. There are various factors regarding depression, which is such a frequent disorder that disrupts an individual's functionality. One of those is occupational burnout. Many studies have pointed to a relationship between occupational burnout and depression (Dyrbye, Thomas & Shanafelt, 2006; Gökkaya & Özdel, 2016; Hakanen & Schaufeli, 2012; Maslach et al., 2001). It is thus very easy to understand why intervening in occupational burnout, which is one of the social factors triggering depression (which in turn decreases quality of life both because of having the highest frequency in society and its results such as hopelessness, unhappiness, and thoughts and actions of suicide). Anxiety, although similar to fear with regard to physical symptoms, is experienced in conditions with unknown physical reasons (Perusini & Fanselow, 2015). It is very important to understand where anxiety manifests adaptively and maladaptively. An optimal amount of anxiety motivates a person and protects from danger by providing alertness. Conditions of anxiety that continue for long durations, decrease a person's efficiency, causes disruptions in interpersonal relations, has physical symptoms such as palpitation, shaking hands and feet, excessive sweating, dryness of mouth, difficulties in respiration, fast breathing, and muscle tension, and is accompanied by psychological characteristics such as uneasiness, excitement, and feelings that suddenly something bad will happen should be evaluated as pathological (Rosen & Schulkin, 1998). Anxiety disorders are classified as "separation anxiety", "mutism", "social phobia", "panic disorder", "agoraphobia", anxiety disorder

caused by substance/drug", "anxiety disorder tied to another health condition", "other unspecified anxiety disorder", and "unspecified anxiety disorder" (DSM-5, 2014). In a review performed in the USA by scanning data from the Collaborative Psychiatric Epidemiology Studies-CPES (20023 people total) anxiety disorders were found to be seen in 1.79% of adult females and 1.17% of adult males (McLean, Asnaani, Litz & Hofmann, 2011). According to the National Mental Health Action Plan, when the table giving the first 20 reasons behind life years lost to disability in Turkey was examined (page 5), panic disorders were (30116 people) seen to have a frequency of 1.2% among females (URSEP, 2011). According to a report by the WHO (World Health Organization), anxiety disorders come sixth among mental disorders (3.4%) (WHO, 2017).

It is not possible to state that every employee who encounter problems in the workplace and has depression and/or anxiety disorders will experience occupational burnout (URSEP, 2011). However, it has been supported through the results of especially longitudinal studies that occupational burnout drives an individual to depression and/or anxiety disorders when not prevented (Ahola & Hakanen, 2017; Schaufeli, Bakker, Hoogduin, Shaap & Kladler, 2001). When the results of the examined studies were generally evaluated, a positive significant relationship between burnout and depression and anxiety was found. This means that depression and anxiety increase alongside burnout (Gökkaya, 2013; Toker, Shirom, Shapira, Berliner & Melamed, 2005; Tümkaya, 1996). Similarly, burnout is seen as an indicator of depression specifically (Hakanen & Schaufeli, 2012).

### 3. THE PREVENTION OF OCCUPATIONAL BURNOUT

Prevention is defined as "keep (something) from happening, "Stop (someone) from doing something" (EOLD, 2018). While the subject of prevention was previously a point of interest for the field of public health, it has become a field of study for other branches of medicine and psychiatry as well in recent years (Durlak & Wells, 1997). Prevention efforts that are made before problems present and target individuals not yet affected by problems are called basic preventive services. Preventive efforts made when the problem first presents to decrease the number and frequency of problems or to remove the problem are called secondary prevention services (Durlak & Wells, 1997). Taking basic prevention precautions before occupational burnout presents would also be

beneficial (Maslach & Leiter, 1997). Thus, it would be much easier and cheaper to remove problems before they grow. The disruptions in the physical and mental health of individuals experiencing occupational burnout cause both material and mental harm. Individuals lose both time and money while looking for the reasons behind their health problems and being treated. These losses of the individuals are also reflected on the organization. The burnouts of individuals, who slow down work, do not show up, or cause disruptions in the workplace cause organizations to lose workforce, profit, and efficiency. First, it is important for the organization to ensure the prosperity and organizational commitment of employees. However, individuals choosing occupations appropriate to their characteristics during job selection is even more important. In summary, what individuals do before they are employed, what individuals do when working, and what the organization does for the prevention of occupational burnout can be evaluated as basic prevention efforts. The individual factors that people should consider while entering work life and during work life are as follows (Çam & Engin, 2017; Glogow, 1986; Greenberg, 2011; Joshi, 2005; Lee, Scheunemann, Hall & Payne, 2012; Maslach & Goldberg, 1998; Maslach & Zimbardo, 1982; McTigue, 2010; Riggat, 1985; Schiffman, 2005).

Individuals should pay attention to the following in job selection:

- Being aware of their own personal characteristics and skills
- Having effective communication skills
- Being able to say no and draw boundaries
- Being able to fulfill the requirements of a healthy and regular life
- Having long term life and career plans
- Learning how the job is performed
- Knowing the risks and difficulties of the job
- Learning about the long-term career advancement options of the job
- Determining realistic expectations and goals regarding the job
- Being able to change jobs if necessary

Individuals should pay attention to the following in work life:

- Personalizing how the job is done
- Activities in daily life that will make them feel happy and provide a positive point of view for them (listening to music, reading etc.)
- Relaxation exercises and breathing exercises

- Healthy nutrition, healthy habits, exercising
- Seeing the positive aspects of the job
- Leaving the problems at work and at the workplace
- Not bringing work home
- Not neglecting private life by using work as an excuse, keeping social relations strong
- Using days off when necessary and within the context of legal rights
- Taking breaks during work
- Not working during lunch hours
- Getting hobbies
- Being aware of burnout and having information on burnout
- If necessary, receiving psychological counseling or therapy
- Using humor and comedy
- Efficient time management

The efforts to prevent burnout on an organizational level can be summarized as follows:

- Making clear job definitions for employees
- Applying a tolerant, flexible, and inclusive management approach
- Taking person-job compatibility into account during hiring
- Increasing in service training programs to decrease personal insufficiencies
- Making the necessary orientation efforts for those who start employment and those who change positions within the organization
- Being just in the distribution of duties and rewards
- Providing an environment appropriate for personal development
- Forming permanent mechanisms for problem solving
- Trying to solve problems as they emerge before they become chronic
- Taking measures so that excessive workloads do not occur
- Organizing meetings so that the person does not have differences in values with the organization
- Making the work environment appropriate with regard to heating, light, and sound levels
- Increasing the allocated times for personal rest and improvement
- Ensuring employee participation in organizational decisions
- Benefiting from previous personnel during the adaptation process of new personnel
- Respecting the personality characteristics of personnel

- Clear duty definitions
- Providing employees with a chance to be promoted, determining these options beforehand, and informing employees on the subject when they are hired
- Organizing trainings on the definition and prevention of burnout
- Helping employees rejuvenate through group efforts and seminars
- Regulating wages fairly and in a manner meeting expectations
- Using communication channels effectively for a positive atmosphere
- Management and managers being open to criticism and tolerant
- Minimizing needless rules and excessive control mechanisms
- Decreasing the workload of high-level managers and giving lower level employees more authority through transference of authority
- Creating a work environment that inspires trust in individuals and supports them, providing social support to employees
- Increasing vacation and social activity possibilities.

As it is seen, there are much more to do to prevent occupational burn out in organizational level. In this sense, if the organizations do their part, there will be no need to intervene with the individuals/employees who have experienced burn out. On the other hand, if the organization itself cannot provide an effective organization and operation, and if they are facing some problems, it is thought that the professional help will be beneficial.

When the reasons behind occupational burnout were examined, individual and organizational factors were seen to be important. For this reason, the prevention of burnout can only be achieved on both individual and organizational levels. In order to determine the preventions that can be taken on an individual level, it would be beneficial to examine the characteristics of individuals resistant to burnout. Employees who experience less burnout were found to have higher self-esteem, feel more sufficient, and to be less affected by their environment. Alongside these, individuals resistant to burnout were stated to be individuals with hobbies, strong social relations, and the ability to draw social support from the people in their environment (Judge & Bono, 2001; Kim, 2012).

A study aiming to show the strategies that could be used to minimize burnout and its negative effects focused on the following: (I) the strategies used by the individuals to cope with the resources that

decrease with the emergence of burnout (II) changing the characteristics of the job to be less demanding and more motivating, and (III) the style of managing the interaction between work and the social environment. When the results were examined, it was seen that individuals used the strategies of coping, improvement, and compensation to change their responses to stress or stressors and decrease the effects of job stress. Alongside this, individuals were seen to change the characteristics of the job to make it less frustrating and more motivating, which is termed job crafting. As a result, individuals created boundaries between work related and non-related social environments. Thus, they experienced less family-work conflict (Demerouti, 2015).

In a study performed with 489 foodstuff production workers, an effort was made to determine preventive measures for possible burnout. The results showed that the quality of life scores of those who had high personal and occupational burnout scores were lower. As a result, a salutogenic approach, and programs aiming at the encouragement and improvement of workplace health were shown to be beneficial in preventing burnout (Arandelović, Nikolić & Stamenković, 2010).

Prevention efforts on an individual level can be realized through ensuring self-esteem, regulating relations to others, providing hobbies, teaching to say no, and the provision of skills such as stress management (Kim, 2012; Maslach et al., 2001). This can be achieved through groups working at the same or different occupational field receiving psychological support. In this section, examples from certain experimental group studies performed on an individual level to prevent burnout will be given.

The aforementioned individual based prevention efforts were made using group counseling/therapy methods. Studies on group therapy and individual therapy have shown that group therapy is at least as effective as individual therapy. The progress made by a person through group therapy is realized in a shorter time and with less difficulty compared to individual therapy. When examined from a cost/benefit relationship point of view, group therapy is much more effective than individual therapy. The therapeutic mechanisms at work in group psychotherapy have been listed as eleven elements: Hope inception, universality, informing, altruism, improving socializing techniques, imitation behavior, catharsis, corrective reformation of the basic family group, existential elements, group intermingling, interpersonal learning (Yalom, 1995). From these aspects, group therapy is both a

cheap method and provides lasting results through the in-depth point of view provided to problems with its techniques. Group therapy methods for the prevention of burnout include methods such as Cognitive Behavioral Therapy, Psychodrama Therapy, stress management, art therapy, and music therapy. Additionally, methods such as relaxation techniques and meditation are also among the group efforts used to prevent occupational burnout. Certain groups efforts performed to prevent occupational burnout and introduced shortly below were given in Table 1.

In a review performed in 1997, 24 programs conducted between 1987 and 1994 to manage work stress were examined (Van der Hek & Plomp, 1997). 4 of those programs were found to be related to burnout. All four of these studies, where techniques such as relaxation, meditation, and Cognitive Behavioral Therapy (CBT) were used,

were seen to be effective in decreasing burnout. Similarly, in another review, 25 studies on occupational burnout prevention performed between 1996 and 2005 were examined (Awa, Plaumann & Walter, 2010). 17 of these were individual prevention programs, 2 were organizational, and 6 were on both individual and organizational levels. 80% of the studies found decreases in job burnout. Individual efforts were seen to show short term effects (6 months or less) while combination efforts were seen to have long term (12 months or more) effects. Individual based studies were determined to be conducted with nurses, health workers, those who work with addicts, teachers, dentists, engineers, laborers, and doctors with the use of CBT, relaxation, and psychosynthesis methods. Organizational level studies were found to use management skills training, professional supervision, scheduling, communication and coping trainings, and social

**Table 1:** Group Therapy Methods Used in Individual Interventions to Reduce Burnout

References	Occupational Group	Group Therapy Approach
Anderson et al. (1999)	Teachers	Meditation
Blonk et al. (2006)	Employees	Cognitive-Behavioral Therapy (CBT)
Çıtak & Çam (2011)	Nurses	Conflict resolution skills training
De Vente et al. (2008)	Employees	CBT based stress management program
Gökkaya & Özdel (2016)	School Counselors	Psychodrama
Jergensen (2017)	Healthcare therapists	Dialectic behavioral therapy
Kravitz et al. (2010)	Nurses	Stress management training
Pişmişoğlu (2006)	Nurses	Psychodrama
Salmela-Aro et al. (2004)	Laborers	Psychoanalytical or existential group therapy
Scarnera et al. (2009)	Healthcare employees	Improving interpersonal relationships and management skills
Stenlund et al. (2009)	Employees	CBT and qigong
Van Dierendonck et al. (2005)	Engineers	Psychosynthesis and transpersonal psychology
Van Straten et al. (2008)	Employees	Problem solving skills



support to employees (Awa et al., 2010). These reviews have stated that using both individual and organizational programs together would provide the best result. In a literature review performed to examine burnout prevention and reduction studies, 26 studies where pretest-posttest measurements were performed within the context of the Maslach Burnout Model (Tunç & Gündüz, 2010). Previous studies showed that a wide range of interventions such as art therapy and device assisted relaxation were used for burnout, that the majority of these interventions were in individual format, and that in 23 of the studies (88%) the interventions were found to be effective. Among the reviewed studies, mental health professionals, nurses, psychological counselors, and physician associates provided interventions which encompassed methods such as stress management, assertiveness training, basic counseling skills training, and colleague social support (Tunç & Gündüz, 2010). (See Table 1)

In a study, a five-week meditation program aimed at preventing burnout was delivered to 91 teachers from 7 different schools who experienced job stress. It was found that then experiment group had lower levels of perceived stress, state-trait anxiety, and burnout after the program (Anderson, Levinson & Kiewra, 1999).

In another study conducted with 62 laborers who admitted to the Helsinki hospital due to burnout, the laborers received a 16-session for one year. A total of 28 laborers experiencing burnout were included in the control group. Measurements were psychoanalytical or existential group therapy taken at the middle of the intervention and 1 month following the termination of the intervention. It was found that participants in the experiment group had reduced burnout compared to the control group in both measurements (Salmela-Aro, Naatanen & Nurmi, 2004).

In another study, two burnout prevention programs based on psychosynthesis and transpersonal psychology were developed. Participants' careers were evaluated according to levels of burnout, happiness, spirituality, emotional intelligence, and relative deprivation. A total of 38 participants, who were mostly working as engineers, received a 10-day intervention for 3 months. A comparison group was formed from colleagues who worked at the same firms and same departments and who were also matched for age and job experience. Measurements were taken at three points (pretest, posttest, and follow-up). The results showed that a psychosynthesis based burnout prevention program may be effective in reducing burnout and increasing happiness, emotional intelligence, and spirituality (Van Dierendonck, Garssen & Visser, 2005).

In a study conducted with nurses suffering from occupational burnout, the effectiveness of psychodrama was investigated. A total of 12 nurses attended 3-hour sessions per week for 23 weeks. It was found that psychodrama helped reducing job stress and increasing job satisfaction (Pişmişoğlu, 2006).

In another study, the effectiveness of Cognitive-Behavioral Therapy (CBT) on burnout was investigated in 122 self-employed individuals who were on sick leave and who had psychological complaints related to work. The study included two groups, where one group received individual CBT delivered by psychoanalysts and the other received CBT delivered by workplace specialists. The outcome was evaluated according to the rate of returning to work from sick leave and psychological symptoms. The group which received CBT delivered by psychoanalysts had significantly different return rates but the rates of reduction in psychological symptoms were not significantly different between the groups (Blonk, Brenninkmeijer, Lagerveld, Irene & Houtman, 2006).

Cognitive-behavioral therapy (CBT) was administered to 82 patients who were on sick leave due to job stress and burnout. The effectiveness of a CBT based stress management program was investigated. The participants were assigned to 3 groups. The first group received individual stress management training, while the second group received stress management training in group format. The third group received standard treatment. The 12-session stress management training was delivered by psychologists. Levels of burnout were measured at the 4<sup>th</sup>, 7<sup>th</sup>, and 10<sup>th</sup> months. During the first 4 months, the rates of sick leaves and complaints decreased. At following measurements, the complaints remained the same but reductions in absenteeism continued. There were no statistically significant differences between the 3 groups in terms of burnout scores. However, in subgroups with lower depressive symptomatology, the intervention led to more positive results. The findings suggested that CBT based interventions were not effective in terms of treating clinical job stress (De Vente, Kamphuis, Emmelkamp & Blonk, 2008).

A total of 213 individuals suffering from depression, anxiety or job stress participated in an Internet-based self-help program. A control group receiving no intervention was also formed. The online intervention program was problem-focused and aimed to enhance problem solving skills. The experiment group showed reductions in depression, anxiety, job stress, and burnout but these reductions

were not significant between the experiment and control groups. It was found that individuals who participated in the program every week had significantly higher reductions (Van Straten, Cuijpers & Smits, 2008).

In a study conducted in Italy, an intervention program aimed at preventing burnout was developed. The program, which focused on improving interpersonal relationships and management skills, was applied to 25 mental health workers (11 female) who worked at public and private workplaces. Posttest and follow-up measurements indicated significant reductions in burnout (Scarnera, Bosco, Soleti & Lancioni, 2009).

In another study, the effects of two different rehabilitation programs on taking sick leaves and psychological problems were investigated. The first program included CBT and qigong (a Chinese technique of physical activity and breath control), while the second program involved only qigong. The sample consisted of 96 female and 40 male participants. It was found that there were no statistically significant differences in terms of the outcome variables between the groups. Reductions in burnout levels were observed in both groups. Individuals who received the first program (CBT and qigong) had lower stress and obsessive-compulsive symptoms compared to those who only received qigong. Effect sizes were also higher for the first program. It was concluded that both cognitive behavioral rehabilitation and qigong reduced burnout (Stenlund, Ahlgren, Lindahl & Burell, 2009).

In a study conducted with 248 newly graduated and newly employed nurses, the effects of a psychoeducation program aimed at improving stress management were examined. The content of the program included the discussion of risk factors specific to nursing, relaxation techniques, and art. It was determined that the program significantly reduced emotional burnout and depersonalization, which is one of the dimensions of burnout (Kravitz, McAllister-Black, Grant & Kirk, 2010).

A total of 64 intensive care nurses participated in a 5-session conflict resolution skills training program. The first session of the program involved defining conflict and behavior types. The second session involved communication skills training and conflict (I language, feedback, nonverbal communication, listening), while the third session included communication skills training and conflict (empathy). The fourth session involved topics of perception, prejudice, and coping with anger. Finally, the fifth session was on conflict resolution techniques. It was found that the training program

led to reduced burnout in nurses (Çıtak & Çam, 2011).

In another study, psychodrama was applied to reduce burnout in school counselors. The intervention was administered to 1 male and 13 female school counselors for 16 weeks. 4-hour sessions were delivered every week. It was found that following the intervention, burnout scores decreased and life satisfaction increased (Gökkaya & Özdel, 2016).

In a study investigating the effects of dialectic behavioral therapy (DBT) on burnout and stress, 135 healthcare therapists were recruited. The participants received individual DBT. It was found that therapists who self-administered DBT experiences less stress and burnout (Jergensen, 2017).

#### 4. CONCLUSION

Sometimes, work environment may create a pressure on employees. This pressure may cause not enjoying their job by damaging their psychological health, decrease the performance and destroy the physical health of the employee (Soysal & Özçalıcı, 2014). One of the causes of this situation which is called occupational burnout, is negative work environment (Özkanan, 2009; Zeybek, 2010). Gender, marital status, and personality are also some factors that cause occupational burnout. While the situation affects the employees in terms of physical, spiritual, social etc., at the same time it also affects the functioning of the organization. Occupational burnout has a wide influence area that affects individuals, organizations and families; from neglecting the work to quitting it; losing physical health, damaging the integrity of family so it needs to be understood and prevented. When the occupational burn out is not prevented, it may cause depression or anxiety disorders, these results are supported by longitudinal studies (Ahola & Hakanen, 2017). When the overall results of the studies are examined, it is determined that there is a positive correlation between burn out and depression/ anxiety. In other words, when the burn out increases depression and anxiety also increases (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008). Similarly, burn out is seemed as a predictor of depression (Hakanen & Schaufeli, 2012). This is an important problem in which clinical psychology and industrial psychology should work in collaboration. Therefore, with the help of this article, it is aimed to provide a better understanding of occupational burnout and to obtain a framework about preventions pathways and intervention studies.

Psychological and physiological health deterioration of the individuals suffering from occupational burn out cause moral and material damages. Individuals suffer from both economic and time loss while searching and investigating the causes of their health problems. These also reflect to the organizations. Individuals suffering from burn out slow down the work, and do not come to work so these may cause loss of workforce, profit and productivity of the organization. First of all, it is important that the organizations ensure the welfare of their employees and their commitment to the organization. On the other hand, the most important thing is individuals to choose their job according to their characteristics. Briefly, what the individual will do before entering to job, what they will do while they are working and what the organization will do may be considered as the basic preventions of the occupational burn out.

Individual and organizational factors were found to be important causes of occupational burnout. Thus, prevention of burnout may be conducted on both the individual and organizational level. However, in order to prevent burnout, organizational preventions and individual interventions should be conducted simultaneously. Organizational precautions include providing clear job descriptions; adopting a tolerant, flexible, and participating management approach; conducting orientation programs, and applying a just reward system.

Employees who experience less burnout were found to have higher self-esteem, feel more sufficient, and to be less affected by their environment. Alongside these, individuals resistant to burnout were stated to be individuals with hobbies, strong social relations, and the ability to draw social support from the people in their environment (Judge & Bono, 2001; Kim, 2012). For this reason, preventions of burn out both in organization and individual levels should include improvements of mentioned characteristics of employees.

Making clear job definitions for employees, applying a tolerant, flexible, and inclusive management approach, increasing in service training programs to decrease personal insufficiencies, making the necessary orientation efforts for those who start employment and those who change positions within the organization, providing an environment appropriate for personal development, taking measures so that excessive workloads do not occur, ensuring employee participation in organizational decisions, providing employees with a chance to be promoted, determining these options beforehand, and informing employees on the subject when they are hired, creating a work environment that inspires

trust in individuals and supports them, providing social support to employees, increasing vacation and social activity possibilities can be done in order to prevent burn out in organization level.

What individuals need to do to avoid occupational burnout can be group under two main headings. One of them is things to be done in job selection and the other things to be done in work life. Things need to be done in job selection includes being aware of their own personal characteristics and skills, having effective communication skills, having long term life and career plans, knowing the risks and difficulties of the job, being able to change jobs if necessary. On the other hand, individuals should pay attention to the following in work life, personalizing how the job is done, relaxation exercises and breathing exercises, healthy nutrition, healthy habits, exercising, not bringing work home, not working during lunch hours, getting hobbies, using humor and comedy, efficient time management.

In addition to these, there are some intervention studies including various therapy applications which have been done to prevent occupational burnout. The main purpose of this study was to evaluate the effectiveness of such studies.

Individual interventions may involve group therapy (psychodrama, cognitive-behavioral therapy) as well as skills training (problem solving, stress management, etc.). In addition, relaxation training and meditation may also be beneficial in reducing the risk for burnout. 13 studies evaluated in this article are obtained which prevent occupational burn out in individual level. These studies were conducted in the years 1999-2017. In these mostly individual or group therapy methods are used and they worked with counseling teachers, teachers, workers and engineers. There are 2 studies worked with mental health workers and 3 studies with nurses. In four studies, they worked with other profession groups. Conducted three studies contained meditation, psychoanalytic group therapy, pscho-synthesis techniques. In the other two studies psycho-drama was used. Most frequently used technique was cognitive behavioral therapy (CBT) techniques (in eight studies). Some studies directly used CBT, some other studies used some techniques of CBT like conflict resolution.

As it is seen, there plenty of group therapy method which can be used intervening occupational burnout. Although there are some preventions methods in organizational level sometimes it is not possible to cope with the intense stress caused by the nature of the work itself. Especially the professions that are helping people (like polices,

teachers, nurses) increase the risk of occupational burnout (Maslach et al., 2001). Especially group therapies with individuals who are working in risky professions that may cause burnout will be effective; it is understood that will have positive results in both the health of the employees and the functioning of the organization. As a result occupational burnout affect individuals, organizations and families, has wide effect area includes extending the job from neglecting to quitting, physical exhaustion and the deterioration of the family integrity, need to be understood and prevented. In which organizational psychology and clinical psychology will work together. These mentioned studies can be used in the organizations in order to prevent occupational burn out. Industrial psychologist working in organizations can take educations about these studies, applications and therapy programs and may apply these in the organizations they work. Companies providing consultancy services to organizations may give training programs to both executives and employees to raise awareness about occupational burnout. During this consultancy, companies can add these studies which are prepared to prevent occupational burn out, to their programs. Besides, clinicians should be careful about the psychological symptoms of the clients such as depression and anxiety, because these symptoms need to be investigated whether these mental problems are caused by occupational burn out. If the mental problems of the clients are related to occupational burnout, clinicians may take provision for that. It is hoped that the empirical studies which were examined in this writing, may shed light for future studies.

## REFERENCES

- Ahola, K. (2007) Occupational Burnout and Health. In, Vainio, H., Mertanen, V. (Eds), *People and Work Research Reports*, No:81, Finnish Institute of Occupational Health, Tampereen Yliopistopaino Oy., Finland.
- Ahola, K. & Hakanen, J. (2017). Job strain, burnout and depressive symptoms: A prospective study among dentists. *Journal of Affective Disorders*, 104, 103-110.
- Anderson, V. L., Levinson, E. M. & Kiewra, K. R. (1999). The effects of meditation on teacher perceived occupational stress, state and trait anxiety, and burnout. *School Psychology Quarterly*, 14(1), 3-25.
- Arandelović, M., Nikolić, M. & Stamenković, S. (2010). Relationship between burnout, quality of life, and work ability index- directions in prevention. *The Scientific World Journal*, 10, 766-777.
- Awa, W. L., Plaumann, M. & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling*, 78, 184-190.
- Balcioğlu, İ., Memetali, S. & Rozant, R. (2008). *Tükenmişlik sendromu. Dirim Tıp Gazetesi*, 83, 99-104.
- Barutçu, E. & Serinkan, C. (2008). Burn out Syndrome: An Important Problem Today And A Research Study Conducted In Denizli. *Ege Academic Review*, 8(2), 541-561.
- Blatner, A. (2002). *Psikodramanın Temelleri, Tarihe, Kuram, Uygulama* (1. Basım). (G. Şen, Çev). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Blonk, R. W. B., Brenninkmeijer, V., Lagerveld, S. E., Irene, L. D. & Houtman, I. L. D. (2006). Return to work: A comparison of two cognitive behavioural interventions in cases of work-related psychological complaints among the self-employed. *Work & Stress*. 20(2), 129-144.
- Çam, O. (1994). Eğitimci Hemşirelerin Akademik Kariyer Düzeylerine Göre Değişim Gösteren Özellikler. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*. 10(2), 1-13.
- Çam, O. (1998). A Review On Burnout. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*. 14(11), 81-93.
- Çam, O. & Baysal, A. (1997). The Burnout Syndrome Among Psychiatrists and Psychologists. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*. 13(1-3), 59-74.

- Çam, O. & Engin, E. (2017). Burnout In Nurses. *The Journal of International Social Research*, 10(51), 501-507.
- Çıtak, E. A. & Çam, O. (2011). Examination of education on nurses' conflict resolution skills, method and burnout level. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 4(4), 165-171.
- Danna, K. & Grffin, D. W. (1999). Health and well-being in the workplace: *A review and synthesis of the literature*. *Journal of Management*, 25, 357-384.
- Deane, P. (2000). *The First Industrial Revolution*. UK: Cambridge University Press.
- Demerouti, E. (2015). Strategies used by individuals to prevent burnout. *European Journal of Clinical Investigation*, 45(10), 1106-1112.
- De Vente, W., Kamphuis, J. H., Emmelkamp, P. M. G. & Blonk, R. W. B. (2008) Individual and group cognitive-behavioral treatment for work-related stress complaints and sickness absence: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(3), 214-231.
- DSM-5 (2014). (*Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*) Tanı Ölçütleri Başvuru Elkitabı. (E. Köroğlu, Çev.). Ankara: Hekimler Yayın Birliği.
- Durlak, J. & Wells, A. M. (1997) Primary prevention mental health programs for children and adolescents: A meta-analytic review. *American Journal of Community Psychology*, 25(2), 115-152.
- Dyrbye, L. N., Thomas, M. R. & Shanafelt, T. D. (2006). Systematic review of depression, anxiety, and other indicators of psychological stress among U.S. and Canadian medical students. *Academic Medicine*, 81(4), 354-373.
- EOLD (2018). English Oxford Living Dictionaries. (Internet available from: <https://en.oxforddictionaries.com>, 22.09.2018).
- Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S. & Dewa, C. S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: A systematic review. *BMC Public Health*, 13(82), 95.
- Glogow, E. (1986). Burnout and locus of control. *Public Personnel Management*, 15(1), 79-83.
- Greenberg, J. S. (2011). *Comprehensive Stress Management* (12nd Edt.). Newyork: The McGraw-Hill Companies Inc.
- Gökkaya, F. & Özdel, O. (2016). The effectiveness of psychodrama therapy in reducing school counselors' occupational burnout. *Anatolian Journal of Psychiatry*, 17(5), 354-361.
- Gökkaya, F. (2013). *Rehber Öğretmenler Tükenirse* (Yayınlanmamış psikodrama tezi). Abdül Kadir Özbek Psikodrama Enstitüsü, İzmir.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources Model: A Three-year Cross-Lagged Study of Burnout, Depression, Commitment And Work Engagement. *Work & Stress Journal*, 22(3), 224-241.
- Hakanen, J. J. & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415-424.
- Jones, F. & Fletcher, B. C. (2003). Job control, physical health and psychological well-being. In, Schabracq, M. J., Winnubst, J. A. M. & Cooper, C. L. (Eds.). *The Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 121 - 142). England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Joshi, V. (2005). *Stress: From Burnout to Balance* (1<sup>st</sup> Edition), New Delhi: Response Book.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Kim, Y. (2012). Music therapists' job satisfaction, collective self-esteem, and burnout. *The Arts in Psychotherapy*, 39, 66-71.
- Kravitz, K., McAllister-Black, R., Grant, M. & Kirk, C. (2010). Self-care strategies for nurses: A psycho-educational intervention for stress reduction and the prevention of burnout. *Applied Nursing Research*, 23, 130-138.
- Lee, C., Scheunemann, J., Hall, R. & Payne, L. (2012). *Low Staff Morale and Burnout: Causes & Solution*. Office of Recreation & Park Resources; University of Illinois At Urbana Champaign.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Reviews Psychology*, 52, 97-422.
- Maslach, J. & Jackson, S. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organization cause personal stress and what to do about it*. USA: San Francisco, Jossey-Bass.
- Maslach, C. & Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout-The Cost of Caring*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs.

- Maslach, C. & Goldberg, J. (1998). Prevention of burnout: New perspectives. *Applied & Preventive Psychology, 7*, 63–74.
- McLean, C., Asnaani, A., Litz, B. & Hofmann, S. (2011). Gender differences in anxiety disorders: prevalence, course of illness, comorbidity and burden of illness. *Journal of Psychiatric Research, 45*(8), 1027–1035.
- McTigue, G. G. (2010). *400 Ways to Stop Stress Now*. USA: Fairfield.
- Özkanan, A. (2009). *Örgüt iklimi ve tükenmişlik ilişkisi: büro çalışanları üzerine bir alan araştırması* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Perusini, J. N. & Fanelow, M. S. (2015). Neurobehavioral perspectives on the distinction between fear and anxiety. *Learning & Memory, 22*(9), 417-425.
- Pişmişoğlu, E. (2006). *Hemşirelik ve Psikodrama* (Yayınlanmamış Psikodrama Tezi). Abdülkadir Özbek Psikodrama Enstitüsü, İzmir.
- Riggat, T. F. (1985). *Stress Burnout: An Annotated Bibliography*. USA: Southern Illinois University Press.
- Rosen, J. B. & Schulkin, J. (1998). From normal fear to pathological anxiety. *Psychological Review, 105*(2), 325-350.
- Salmela-Aro, K., Naatanen, P. & Nurmi, J. (2004). The role of work-related personal projects during two burnout interventions: A longitudinal study. *Work & Stress, 18*(3), 208-230.
- Scarnera, P., Bosco, A., Soleti, E. & Lancioni, G. E. (2009). Preventing burnout in mental health workers at interpersonal level: An Italian pilot study. *Community Ment Health Journal, 45*, 222-227.
- Schaufeli, W. B. & Buunk, B. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In, Schabracq MJ, Winnubst, J. A. M. & Cooper, C. L. (Eds.). *The Handbook of Work and Health Psychology* (pp. 383-428). England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Shaap, C., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the burnout measure. *Psychology and Health, 16*, 565-582.
- Schiffman, S. (2005). *Beat Sales Burnout: Maximize Sales, Minimize Stress*. USA: Massachusetts.
- Soyсал, A. & Özçalıcı, M. (2014). *İş Yaşamında Tükenmişlik, Örgüt Psikolojisi* (2. Baskı) Konya: Atlas Akademi Yayıncılık.
- Stenlund, T., Ahlgren, C., Lindahl, B., & Burell, G. (2009). Cognitively oriented behavioral rehabilitation in combination with Qigong for patients on long-term sick leave because of burnout: REST - a randomized clinical trial. *International Journal of Behavioral Medicine, 16*(3), 294-303.
- Toker, S., Shirom, A., Shapira, I., Berliner, S. & Melamed, S. (2005). The association between burnout, depression, anxiety, and inflammation biomarkers: C-reactive protein and fibrinogen in men and women. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(4), 344–362.
- Tunç, A. & Gündüz, B. (2010). Maslach tükenmişlik modeline dayalı müdahale çalışmalarının incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi, 11*(1), 84–106.
- Tümkaya, S. (1996). *Öğretmenlerdeki Tükenmişlik, Görülen Psikolojik Belirtiler ve Başa Çıkma Davranışları* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- URSEP - Ulusal Ruh Sağlığı Eylem Planı-2011. (Internet available from: <https://www.psikolog.org.tr/doc/ulusal-ruh-sagligi-eylem-planı.pdf>. 03.08. 2018).
- Van der Hek, H. & Plomp, H. N. (1997). Occupational stress management programmes: A practical overview of published effect studies. *Occupational Medicine, 47*(3), 133-141.
- Van Dierendonck, D., Garssen, B. & Visser, A. (2005). Burnout prevention through personal growth. *International Journal of Stress Management, 12*(1), 62-77.
- Van Straten, A., Cuijpers, P. & Smits, N. (2008). Effectiveness of a web-based self-help intervention for symptoms of depression, anxiety and stress: Randomized controlled trial. *Journal of Medical Internet Research, 10*(1), e7.
- WHO-World Health Organization. (2017). Depression and Other Common Mental Disorders Global Health Estimates. (Internet available from: [apps.who.int/iris/bitstream/10665/254610/1/WHO-MSD-MER-2017.2-eng.pdf](https://apps.who.int/iris/bitstream/10665/254610/1/WHO-MSD-MER-2017.2-eng.pdf). 29.03.2018).
- Yalom, I. (1995). *The Theory and Practice of Group Psychotherapy* (4<sup>th</sup> Edition) USA: Basic Books Inc. Publishers.
- Zeybek, K. (2010). *Hastane İşletmelerinde Örgüt İklimi ve Tükenmişlik Etkileşimi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi Programı, İzmir.



Araştırma Makalesi

## Kadınların İş Yaşamındaki Konumunun Hofstede'nin Kültür Boyutları Açısından İncelenmesi

### *Investigating the Status of Women in the Workforce from the Perspective of Hofstede's Cultural Dimensions*

Sanem Küçükkömürler<sup>a</sup>, Fulya Kırimmer-Aydınlı<sup>b</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
Cinsiyet Eşitsizliği, Hofstede Kültür Boyutları, İş Yaşamında Kadın, Belirsizlikten Kaçınma Boyutu, Bireycilik Boyutu

**Tarihler :**  
Geliş 16 Ağustos 2018  
Düzeltilme geliş 25 Ocak 2019  
Kabul 01 Şubat 2019

#### ÖZ

İşgücü alanında yaşanan cinsiyet eşitsizliğini birçok toplumda gözlemlemek mümkün olmakla birlikte cinsiyet eşitsizliği oranları toplumdaki farklılıklar göstermektedir. Bu çalışmanın amacı kültürel boyutlardaki çeşitlilikler ile kadınların işgücündeki yerine dair toplumsal yaklaşımları incelemektir. Bu amaçla farklı ülkelere ait açık veri setlerinden alınan değerler birleştirilmiştir. Kültürel etkiler için Hofstede'nin kültür boyutları ve kadının iş yaşamındaki konumu için Dünya Değerleri Veri Setinden alınan ilgili maddeler kullanılmıştır. Çalışmada hiyerarşik regresyon analizi uygulanmış, gayri safi milli hasıla ve ekonomiye katılım kontrol değişkenleri olarak analize dahil edilmiştir. Sonuçlara göre, (1) kadınların eşlerinden daha fazla para kazanması bireycilik düzeyinin yüksek olduğu toplumlarda sorun olarak görülmemektedir, (2) kadınların iş sahibi olmaları belirsizlikten kaçınan toplumlarda bağımsızlık göstergesi olarak algılanmaktadır ve (3) belirsizlikten kaçınan toplumlar iş kısıtlılığı durumunda işi erkeğin hak edeceği görüşünü desteklememektedir.

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Gender Inequality, Cultural Dimensions of Hofstede, Woman in Workforce, Uncertainty Avoidance Dimension, Individualism Dimension

**Article history:**  
Received 16 August 2018  
Received in revised form 25 January 2019  
Accepted 01 Şubat 2019

#### ABSTRACT

It is probable to notice gender inequality in the workforce among most of the societies but inequality rates vary from society to society. The purpose of the current study is to investigate the diversities among cultural dimensions and social attitudes toward the status of women in the workforce. Hofstede's cultural dimensions and items indicating the status of women in the workforce (World Values Survey) are combined from different country-based open-source datasets. Hierarchical regression analyses are conducted by controlling gross national product and economic participation. The findings showed that (1) making more money than husbands is not regarded as a problem by the societies with higher levels of individualism (2) having a job is perceived as a way of independency of women and (3) the notion that men should have more right to get a job if jobs are scarce is not supported by the societies with higher levels of uncertainty avoidance.

<sup>a</sup> İletişim kurulacak yazar, Araş. Gör., Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, Ankara, Türkiye. E-mail: sanemk@metu.edu.tr. ORCID: 0000-0003-3945-6163

<sup>b</sup> Araş. Gör., Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, Ankara, Türkiye. E-mail: kirimer@metu.edu.tr. ORCID: 0000-0003-1125-4957

## 1. GİRİŞ

Cinsiyet eşitsizliği bir çok ülkede, hem özel hem kamusal alanlarda yaşanan bir problemdir. Uluslararası düzeyde araştırma yapan organizasyonlar cinsiyet eşitsizliğinin yüksek olduğu alanlardan birinin ekonomi alanı olduğuna işaret etmektedir. İşgücü alanında cinsiyet eşitsizliğine ilişkin farklı ülkelerde yapılan çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar cinsiyet eşitsizliğinin farklı ülkelerde gözlemlenebildiğini göstermekle birlikte bu farklılığın kültürel destekleyicileri ya da önleyicileri olabileceğini de düşündürmektedir (The Glass-Ceiling Index, 2018; The Global Gender Gap Index, 2015; World Bank Report, 2012; World Economic Forum, 2015). Fakat hangi kültürel değişkenlerin kadının iş alanındaki konumuna dair değerlendirmeler ile ilişkili olabileceği sorusu yazında netleştirilmemiştir. Bu çalışmada ülkelerin farklılaşan kültürel yapıları temelinde kadının iş yaşamındaki konumuna dair toplumsal bakış açıları incelenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Cinsiyet Eşitsizliği

Cinsiyet eşitsizliği en genel anlamıyla kadın ve erkekler arasında cinsiyet farklılığına dayalı olarak hak ve özgürlükler açısından özel veya kamusal alanlarda yaşanan ve genellikle bir cinsiyetin dezavantajlı diğerinin ise avantajlı hale gelmesi ile gözlemlenebilen durumlar olarak tanımlanabilir. Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, kadın ve erkeklerin toplumdaki hakları ve konumlarına dair farkındalıklarını kısıtlayabilmektedir. Örneğin, kadınlara duygusallık, ilişkisellik ve sosyal beceri gibi özellikler atfedilirken; erkekler güç, agresiflik ve analitik beceri gibi özelliklerle nitelendirilmektedir. Bu özellikler kadınlığın ve erkekliğin doğası gereği edinilen roller olarak düşünülmektedir. Toplumun cinsiyete bağlı beklentileri doğrultusunda bu rollerin içselleştirilmesi toplumsal cinsiyet eşitsizliğini sürdürmektedir. Kişinin kendini kategorize etmesi (*self-categorization*) ya da etiketleme tehdidi (*stereotype threat*; Steele & Aronson, 1995) olarak da tanımlanabilecek bu durum, sosyal kimlik kuramı (Tajfel & Turner, 1986) içerisinde kişinin kendi iç grubuna dair atfedilen özellikleri kendilik tanımı içinde değerlendirmesi olarak açıklanmıştır. Kişinin kendini etiketlemesine ilişkin yapılan bir çalışmaya göre yakın ilişki kurulan kişilerin sahip olduğu önyargıların bireylerin kendini etiketlemesi üzerinde bir etkisi bulunmaktadır (Sinclair, Hardin

& Lowery, 2006). Aynı şekilde, kadınlar kadınlığa atfedilen olumsuz özelliklerin (örn., “çocuksu”) biyolojik temelli olduğuna inandıklarında bu özelliklere sahip olmanın kaçınılmaz olduğunu düşünmektedir (Coleman & Hong, 2008) ki bu toplumsal cinsiyet yargılarını besleyici bir unsur haline gelmektedir. Cinsiyete ilişkin toplumda bulunan kalıp yargıların aktive olması (örn., matematik becerisinin kızlarda düşük olduğu geri bildirim verilmesi) ayrıca kişilerin performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (örn., kız öğrencilerin matematik başarısının geri bildirimden önceki ölçümlere oranla düşmesi) (Spencer, Steele & Quinn, 1999). Cinsiyete özgü yargıların içselleştirilmesi cinsiyete göre tutum ve davranış sergilemeye yol açtığı gibi toplumun sahip olduğu düşünceyi de doğrulamaya devam etmektedir. Bu da cinsiyet eşitsizliğinin her alanda ve her birey, toplum ve yapı tarafından farkına varılıp çözülmesi hususunda karşımıza çıkan en önemli kısır döngüye işaret etmektedir.

Kadınların toplumsal konumunu belirlemek amacıyla yapılan ölçümler cinsiyet eşitsizliği konusundaki farkındalığı artırmakta ve devletlerin konu üzerindeki sorumluluklarına vurgu yapmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü, Dünya Bankası, OECD, Dünya Ekonomik Forumu gibi organizasyonların araştırmaları yoluyla cinsiyete dair bakış açısına ilişkin toplanan veri miktarı 1990’ların başından itibaren artış göstermektedir (Gaye, Klugman, Kovacevic, Twigg & Zambrano, 2010). Diğer yandan cinsiyet eşitsizliğine dair bilimsel yaklaşımlar ve eşitsizlik probleminin sosyal politikadaki temsili yıllar içinde farklılık göstermiş olsa da bu problem günümüzde halen yaygın olarak gözlemlenmektedir (Calvo, 2013). Örneğin; Dünya Ekonomik Forumunun 2015 cinsiyet eşitsizliği raporu sağlık (%2) ve eğitim (%5) alanlarındaki eşitsizliklerin azalmış olmasına rağmen ekonomi (%41) ve politika (%77) açısından cinsiyet eşitsizliklerinin dünya çapında devam ettiğini göstermektedir (World Economic Forum, The Global Gender Gap Index, 2015).

### 2.2. İş Yaşamındaki Cinsiyet Eşitsizliği

Dünya Ekonomik Forumunun 2015’te yayınladığı raporda görüldüğü üzere kadınların ekonomiye katılımı halen eşitsizliğin yüksek olduğu alanlardan biridir. Araştırmacılara göre iş yaşamında kadınlar eşit olmayan ücretler ve cam tavan olarak adlandırılan yükselmeye yönelik engeller gibi birçok ayrımcılığa maruz kalmaktadır (Kabene, Baadel, Jiwani & Lobo, 2017). İşgücü alanındaki cinsiyet eşitsizliği ekonomik karar verme mekanizmalarında ve kadın ve erkeklerin sorumlu oldukları iş türlerinde de gözlemlenmektedir. Crawford (2012) iş alanındaki cinsiyet eşitsizliğinin



yatay ve dikey olarak adlandırdığı iki farklı ayrımcılık yöntemine dayandığını öne sürmektedir. Yatay ayrımcılıkta kadın ve erkeklerin farklı işler için uygun olduğu inancı bulunmaktadır. Örneğin, erkekler iş yerinde makine operatörlüğü, şoförlük ya da teknisyenlik gibi pozisyonlarda görevlendirilirken, kadınlar sosyal ve bireysel hizmet, sekreterlik ve satış sektörlerinde yer almaktadır (Önder, 2013). Dikey ayrımcılıkta ise kadın ve erkeklerin hiyerarşinin farklı uçlarında yer almaları gerektiğine dair inançlar bulunmaktadır. Kadınların yönetici pozisyonundaki kısıtlı temsili (Aycan, 2004) ve kadınlara uygun görülen işlerde dahi ağırlıklı olarak erkek yöneticilerin bulunması (Önder, 2013) dikey ayrımcılığa işaret etmektedir. İş alanlarındaki bu farklılık kadın ve erkeklerin işgücündeki farklı konumlarının varlığını yansıtmaktadır (Holmes & Flood, 2013). Erkeklerle karşılaştırıldığında, kadınlar işgücünde yer almalarına rağmen düşük statülü dolayısıyla az kazançlı ve yükselme imkânı az olan işlerde çalışmakta ve bu da eşitsizliğe sebep olmaktadır (Önder, 2013). Örneğin, OECD ülkelerinde kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre %16-21 oranında daha az kazanç elde etmektedir (OECD, 2012). Ayrıca, Dünya Gelişim Raporu'na (World Development Report, 2012) göre, kadınlar tüm dünyada düşük üretimli işlerin yanı sıra düşük kazançlı işlere yöneltilmektedir.

Yatay ve dikey ayrımcılığa ilişkin savlar farklı ülkelerde gerçekleştirilen çalışmalarla da desteklenmektedir. Yatay ayrımcılığa örnek olabilecek Türkiye'de yapılan bir çalışma, mühendislik bölümü öğrencilerinin cinsiyete bağlı olarak doğuştan gelen bazı özelliklerin erkekleri mühendislik okumaya daha uygun hale getirdiğini inandığını göstermiştir. Erkek öğrencilerin kadın mühendisleri kadın öğrencilere göre daha çok değersizleştirdiği de bulgular arasındadır (Küskü, Özbilgin & Özkale, 2007). Dikey ayrımcılığa işaret edebilecek bir çalışmada ise; Türkiye ve Avustralya'daki üniversitelerde üst düzey yönetici pozisyonunda çalışan kadın ve erkeklerle kadın liderlere yönelik görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerde her iki ülkede de liderlik yapan kadınların hemcinsleri tarafından sert bir şekilde yargılandığı vurgulanmıştır (White & Özkanlı, 2010). Ayrıca, Hindistan'da yapılan bir çalışma, kadınların iş yerlerinde yüksek pozisyonlara gelmesi önündeki engellerin sosyo-kültürel dinamikler sebebiyle oluştuğunu göstermiştir (Gupta, 2017). Bu çalışmalar farklı kültürel yapılarda cinsiyet eşitsizliğinin bulunduğu işaret etmektedir.

Dikey ayrımcılığa örnek teşkil edebilecek bir diğer olgu ise cam tavan etkisidir (Glass-ceiling effect; Cotter, Hemen, Ovadia & Vanneman, 2001). Bu

etki dezavantajlı kişilerin özellikle hiyerarşinin üst basamaklarındaki temsilinde yaşanan ve işe bağlı özelliklerle açıklanamayan sorunları vurgulamaktadır. Cam Tavan Endeksi'nin (The Glass-Ceiling Index) 2018 raporu da dünya genelinde iş yerinde yaşanan cinsiyet eşitsizliğinin son yıllarda azalma göstermekle birlikte sürdüğüne işaret etmektedir. 29 ülke verisinin değerlendirildiği endekste, çalışan kadınlar açısından en avantajlı ve dezavantajlı olan ülkeler sıralanmaktadır. Yayınlanan rapora göre İsveç, Norveç, İzlanda ve Finlandiya gibi İskandinav ülkeleri cinsiyet eşitliği açısından en iyi sonuçları sergileyen ülkelerdir. Diğer yandan Kuzey Kore, Japonya ve Türkiye'nin en düşük puanlara sahip ülkeler olduğu belirtilmektedir. En yüksek puana sahip İsveç'te kadınların iş gücüne katılımı %80'in üzerindeyken, kadınların parlamentodaki temsili %44'tür. En düşük puana sahip Kuzey Kore'de ise iş gücüne katılım oranı %20,5 ve parlamentoda temsil %17 olarak tespit edilmiştir. Bu duruma bir açıklama getirebilecek çalışmalarında Pettit & Hook (2009), işyerinde yaşanan cinsiyet eşitsizliğinin özelliklerini 21 ülke özelinde karşılaştırmış ve hiçbir ülkede cinsiyet eşitsizliğine dair bütün potansiyel faktörlerin aynı anda hesaba katılmadığını göstermiştir. Örneğin, İtalya kazanç eşitliğinde en iyi durumdaki ülkedir; ancak çalışan kadın oranı açısından 20. sıradadır. İsveç çalışan kadınların oranında 1. sırada olmasına rağmen tam zamanlı işi olan kadınların oranı açısından 14. sıradadır. Bütün bu bulgular, birçok ülkede iş alanında cinsiyet eşitsizliği olgusunun geçerliliğini göstermekle birlikte, ülkelerin belirli dinamiklerde farklılaşabildiğine dair de bilgi sunmaktadır.

Toplumsal bakış açılarının kültürel dinamikler temelinde şekillendiği düşünüldüğünde, cinsiyet eşitsizliğinin etkilerini kültürel farklılıklar aracılığıyla incelemenin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Toplumların cinsiyet eşitsizliği oranlarının farklılaşması (World Economic Forum, The Global Gender Gap Index, 2015) kültürün bu konudaki rolüne işaret etmektedir.

### 2.3. Kültür Boyutları

Hofstede (Hofstede, 2001; Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) kültürü bir grubun üyelerini veya bir kategoriye ait insanları diğerlerinden ayıran ve tarihsel olarak yaşanan etkileşimler ve ortak yaşantılar sonucu gelişen kolektif bir zihinsel programlanma (*mental programming*) olarak açıklamaktadır. Dolayısıyla kültürün günlük yaşamımızdaki etkisi ve önemi yadsınmamalıdır. Hofstede toplumları tanımlamak için farklılaşan kültür boyutlarını belirlemek adına 76 ülkedeki IBM çalışanlarından veri toplamış ve bu çalışmanın sonucu olarak altı boyut önermiştir. Bunlar Güç

Mesafesi, Bireycilik/Toplulukçuluk, Maskülenlik/Feminenlik, Belirsizlikten Kaçınma, Uzun/Kısa Dönem Yönelimler ve Serbestlik/Sınırlılık boyutlarıdır. Güç mesafesi boyutu toplum içindeki farklı güçlere sahip bireylerin güç dağılımına dair beklenti ve kabul etme durumlarını içerir. Yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde yüksek statü sahibi kişiler ayrıcalıklı algılanırken (örn., Latin ve Asya ülkeleri), düşük güç mesafesine sahip kültürlerde demokratik güç ilişkileri daha çok kabul görmektedir (örn., Avusturya ve Danimarka). Bireycilik/Toplulukçuluk boyutu bireyler arası ilişkilerin ne derecede birbirine bağlı ya da bağımsız olduğunu açıklar. Bireyci kültürlerde kişisel başarı ve bireysel haklar ön planda tutulurken (örn., Kuzey Amerika ve Avrupa ülkeleri) toplulukçu kültürlerde grubun çıkarları bireyin çıkarlarının üstünde görülür (örn., Afrika ve Latin Amerika ülkeleri). Maskülenlik/Feminenlik boyutu kadına ve erkeğe atfedilen özelliklere bağlı olarak bir kültürün ilişkisellik ya da agresiflik eğilimini tanımlar. Maskülen kültürlerde cinsiyet rolleri daha belirgin ve sabitken (örn., Japonya ve Meksika) feminen kültürlerde cinsiyetler arasında değer farkı gözetilmez (örn., Kuzey Avrupa ülkeleri). Belirsizlikten kaçınma boyutu bir kültürel yapıda belirsizliği kabul edebilme aralığına işaret eder. Belirsizlikten kaçınma değerleri yüksek olan ülkelerde, kişiler bilinmez ve olağandışı durumları en aza indirme ve kurallar çerçevesinde yaşama eğilimindedirler (örn., Kuzey Avrupa ve Çin), belirsizlikten kaçınma değerleri düşük ülkelerdeki kişiler değişime açık olma ve mümkün olduğunca az kural koyma eğilimindedirler (örn., Güney ve Doğu Avrupa). Uzun/Kısa dönem yönelimler boyutu toplumların uzun vadeli yatırımlara karşı geleneksel bağlılıklarını vurgular. Uzun dönem yönelimli toplumlar daha çok geleceğe önem vermeye ve faydacı değerleri geliştirmeye yönelirken (örn., Doğu Asya ülkeleri), kısa dönem yönelimli toplumlar geçmiş ve şu an ile ilgili değerleri yükseltme ve geleneklere bağlı hareket etme eğilimindedirler (örn., Afrika ve Latin Amerika ülkeleri). Serbestlik/Sınırlılık boyutu ise bireylerin algıladıkları bireysel hazzı bağlı oldukları toplumların tanıdığı serbestlik ya da sınırlılık çerçevesinde değerlendirilmesini ifade eder. Serbestlik değeri yüksek toplumlar hayattan zevk alarak ana odaklı yaşama eğilimindedirler (örn., Latin Amerika ve Kuzey Avrupa ülkeleri) sınırlılık değerleri yüksek toplumlar insan davranışlarını bastırma ve katı kurallarla düzenlenme eğilimindedir (örn., Doğu Asya ve Doğu Avrupa ülkeleri).

Kadının aile ve iş yaşamındaki rolünü Hofstede'nin kültür boyutları bağlamında inceleyen çalışmalar, kültürel örüntülerin göz önünde bulundurulması

gerekliğini vurgulamaktadır. Kültür boyutlarının cinsiyet eşitsizliği üzerindeki etkisini yakın ilişkiler çerçevesinde inceleyen çalışmalar; özellikle güç mesafesinin düşük, bireyciliğin yüksek düzeylerde olduğu toplumlarda fiziksel ve cinsel partner şiddeti (Yüce-Selvi & Karanfil, 2016) ve partnerler arasında algılanan öfkenin (Ebbeler, Grau & Banse, 2017) azaldığını göstermektedir. Benzer şekilde iş yaşamına yansayan cinsiyet eşitsizliğinin kültür ile ilişkisini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Yazında kültür boyutları arasında güç mesafesi boyutunun cinsiyet eşitsizliği ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Ekonomiye katılımın bir göstergesi olarak kişilerin iş kurma eğilimlerini ülke karşılaştırmaları ile araştıran bir çalışmada cinsiyet farkının güç mesafesi ile ilişkili olduğu gösterilmiştir (Haggard & Haggard, 2018). Araştırmaya göre iş kurma imkanlarında işleyişe dair algılanan bir cinsiyet eşitsizliği olmadığı halde güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde kadınların iş kurma girişiminin daha az olduğu bulunmuştur. Carrasco ve arkadaşları ise beş Avrupa ülkesindeki 989 şirketteki yönetici pozisyonlarında kadınların çalıştırılma oranları ile kültür boyutlarının ilişkisini incelemiştir. Güç mesafesinin ve belirsizlik düzeyinin düşük, feminenlik düzeyinin ise yüksek olduğu toplumlarda kadınlara şirketlerin üst düzey mevkilerinde yer verilme oranının daha yüksek olduğu bulunmuştur (Carrasco, Francoeur, Real, Laffarga & Ruiz-Barbadillo, 2012). Ekonomik ve politik alanda eşitliğin göstergesi kabul edilen Cinsiyeti Güçlendirme Ölçüsü (Gender Empowerment Measure) ile Hofstede'nin boyutlarının karşılaştırıldığı başka bir çalışmada; bireycilik, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutları ile cinsiyeti güçlendirme ölçüsü arasında bir ilişki olduğu bulunmuştur (Merten, 2005). Araştırmaya göre; bireyciliğin yüksek, güç mesafesinin düşük ve belirsizliği reddetmenin yüksek olduğu ülkelerde cinsiyeti güçlendirme ölçüsü de yüksek çıkmaktadır. Bu bulgular, cinsiyet eşitsizliğinin altında yatan süreçlerden birinin toplumlarca benimsenen kültürel kalıplar olabileceğini göstermektedir.

#### 2.4. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada Hofstede'nin kültür boyutlarının kadın ve erkek arasındaki cinsiyet eşitsizliğinin getirisi olarak kadınların iş yaşamındaki konumu üzerindeki etkisini araştırmak amaçlanmıştır. Kadının işe sahip oluşunun bağımsızlığının bir göstergesi olarak kabul edilip edilmemesi, iş imkânlarının azlığı durumunda kadının da en az erkek kadar bu işlere alınmayı hak edip etmemesi, kadının erkekten daha fazla maaş alıyor olmasının bir sorun teşkil edip etmemesi konularında özellikli bir çalışma planlanmıştır. Yazında yer alan

ekonominin ve kadınların ekonomiye katılımının kültür ve cinsiyet eşitsizliği ile ilişkisine dair bulgulara<sup>‡</sup> dayanarak araştırmada bu değişkenlerin etkisinin de kontrol edilmesi planlanmıştır. Bu doğrultuda, araştırma sorusu olarak açılımcı bir bakış açısıyla hangi kültürel eğilimlerin kadınların iş yaşamındaki konumuyla ilişkili olabileceği incelenmiştir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Katılımcılar

Bu çalışmada, dört farklı açık veri setinden elde edilen veriler kullanılmıştır. Farklı veri setleri farklı ekipler tarafından oluşturulduğu için her sette aynı ülkelerin değerleri bulunmamaktadır. Değerlerin ülke bazında karşılaştırılabilmesi amacıyla tüm veri setlerinde ilgili tüm değişkenlere ait değerleri bulunan ülkeler belirlenmiş, herhangi bir veri setinde değeri bulunmayan ülkeler çalışmaya dahil edilmemiştir. Veri setlerinin karşılaştırılabilir olması amacıyla dört veri setinde bulunan ortak 29 ülkenin değerleri birleştirilmiştir.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veriler, farklı ülkelerin değerlerini içeren dört farklı veri setinden alınmıştır. Bu veri setleri: Hofstede kültür boyutları, dünya değerleri veri seti, küresel cinsiyet eşitsizliği raporu ve dünya bankası raporudur. Veri setlerinde bulunan değerler 2010-2015 yılları arasında farklı tarihlerde toplanmış verileri içermektedir. § Bütün veri setleri Haziran 2016 tarihinde sırasıyla geert-hofstede.com, worldvaluessurvey.org, weforum.org ve worldbank.org internet sitelerinden elde edilmiştir.

*Hofstede Kültür Boyutları:* Kültürel farklılıkları değerlendirmek için Hofstede'nin belirlediği kültür

boyutlarının ülke bazında değerlerinin bulunduğu veri seti açık kaynak olarak paylaşılmaktadır. Hofstede kültür boyutları veri setinde 76 ülkenin kültür boyutundaki puanları bulunmaktadır. Bu veri setindeki ülke puanları her bir ülkedeki IBM çalışanlarından toplanan puanların ülke ortalamasıdır (Hofstede, 2015).

Veri setinde farklı ülkelere ait 6 farklı kültür boyutu sonuçları bulunmaktadır. Veri setinde kullanılan kültür boyutları güç mesafesi, bireycilik/toplulukçuluk, maskülenlik/feminenlik, belirsizlikten kaçınma, uzun/kısa dönem yönelimler ve serbestlik/sınırlılıktır. Veri setinde ülkelere ait ortalama puanlar her bir boyut için hesaplanmıştır (Hofstede, 2015). Her boyuttaki yüksek ve düşük değerler, ilgilenilen kültür yapısının aynı boyut içerisindeki farklı yönelimlerini göstermekte ve kültür yapılarındaki farklılığa işaret etmektedir. Örneğin, bireycilik/toplulukçuluk boyutundaki yüksek skorlar o kültür yapısının bireycilik yönelimli olduğuna, düşük skorlar ise toplulukçuluk yönelimli olduğuna işaret eder (Araştırmaya dahil edilen ülkeler ve kültür boyutlarındaki değerleri için bkz. Tablo 1).

*Dünya Değerleri Veri Seti:* Dünya değerleri veri seti, Dünya Değer Yargıları Araştırmasından (World Values Survey) elde edilen sonuçlardan oluşmaktadır. Bu araştırma ekibinin araştırdığı konular değer yargıları, inançlar, motivasyonlar ve bu olguların dünya üzerinde zaman içindeki değişimidir. Her ülkeden rastgele seçilen kişilerden oluşturulan temsili bir örneklem üzerinden veri toplanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda 1981 tarihinden bu yana farklı ülkelere veriler şimdiye kadar 6 dalgada tekrarlanarak toplanmıştır. Bu çalışmada altıncı ve son dalgada (2010-2012) toplanan veriler kullanılmıştır (World Values Survey Association, 2016, Haziran).

Kadının iş yaşamındaki konumuna ilişkin değerlendirmelere dair dünya çapında veri sunması sebebiyle Dünya Değerleri Veri Seti çalışmaya dahil edilmiştir. Veri setinde 183 ülkede farklı sayıda katılımcıdan toplanan veriler bireysel puanlar halinde bulunmaktadır. Her ülkenin puanını oluşturmak için ülkelerdeki bireysel puanların ortalamaları hesaplanmış ve bu puanlar ülke puanları olarak kabul edilmiştir. İş yaşamında kadının algılanan konumunu değerlendirmek amacıyla bu açık veri setinden alınan maddeler: (1) “İş imkânı az olduğu durumlarda erkekler işe alınmayı kadınlara göre daha çok hak eder”, (2) “Eğer bir kadın eşinden daha fazla para kazanıyorsa bu durum problem yaratır” ve (3) “İş sahibi olmak bir kadının bağımsız olabilmesinin en iyi yoludur” maddeleridir.

<sup>‡</sup> Yazında kültür boyutlarının ekonomi ile ilişkili olduğu öne sürülmektedir (Hofstede, 1980, 2001). Araştırmalara göre, kültür boyutları arasında ülke ekonomisi ile ilişkili bulunan boyutlar bireycilik ve güç mesafesi boyutlarıdır. Bulgular ekonominin bireycilik boyutu ile olumlu yönde (Gouveia & Ros, 2000), güç mesafesi boyutu ile olumsuz yönde (Cox, Friedman & Tribunella, 2011; Hofstede, 1980, 2001; Papamarcos & Watson, 2006) ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca maskülenlik boyutunun ekonomi ile etkileşiminde cinsiyet eşitsizliği ile ilişkili olduğuna belirtilmektedir. Refah seviyesi yüksek olan ülkelerde kadınların iş yaşamına katılım oranları maskülenlik puanları ile olumsuz yönde ilişkilidir (Hofstede, 1980).

<sup>§</sup> Ülkelerin kültürel yapılarının tarihsel değişimlerin etkisiyle uzun vadede oluştuğu göz önünde bulundurulduğunda, bu yapılar ait değerlerin kısa vadede büyük artış veya azalma göstermesi de öngörülmektedir (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). Buna bağlı olarak, Hofstede veri setinin oluşturulduğu zaman ile çalışmadaki diğer değerlerin elde edildiği zaman arasındaki farkın bulgular açısından köklü bir değişime neden olması beklenmemektedir.

**Tablo 1: 29 Ülke için Hofstede Kültür Boyutu Puanları**

Ülkeler	1	2	3	4	5	6
<b>A.B.D.</b>	40	91	62	46	26	68
<b>Arjantin</b>	49	46	56	86	20	62
<b>Avustralya</b>	36	90	61	51	21	71
<b>Brezilya</b>	69	38	49	76	44	59
<b>Çin</b>	80	20	66	30	87	24
<b>Estonya</b>	40	60	30	60	82	16
<b>Filipinler</b>	94	32	64	44	27	42
<b>Güney Kore</b>	60	18	39	85	100	29
<b>Hindistan</b>	77	48	56	40	51	26
<b>Hollanda</b>	38	80	14	53	67	68
<b>İspanya</b>	57	51	42	86	48	44
<b>İsveç</b>	31	71	5	29	53	78
<b>Japonya</b>	54	46	95	92	88	42
<b>Kolombiya</b>	67	13	64	80	13	83
<b>Malezya</b>	104	26	50	36	41	57
<b>Meksika</b>	81	30	69	82	24	97
<b>Pakistan</b>	55	14	50	70	50	0
<b>Peru</b>	64	16	42	87	25	46
<b>Polonya</b>	68	60	64	93	38	29
<b>Romanya</b>	90	30	42	90	52	20
<b>Rusya</b>	93	39	36	95	81	20
<b>Singapur</b>	74	20	48	8	72	46
<b>Slovenya</b>	71	27	19	88	49	48
<b>Şili</b>	63	23	28	86	31	68
<b>Tayland</b>	64	20	34	64	32	45
<b>Trinidad &amp; Tobago</b>	47	16	58	55	13	80
<b>Türkiye</b>	66	37	45	85	46	49
<b>Uruguay</b>	61	36	38	100	26	53
<b>Yeni Zelanda</b>	22	79	58	49	33	75

*Not.* Sayılar Hofstede'nin kültür boyutlarını temsil etmektedir (1 = Güç mesafesi, 2 = Bireycilik, 3 = Maskülenlik, 4 = Belirsizlikten kaçınma, 5 = Uzun dönem yönelimler, 6 = Serbestlik)

Orijinal veri setinde kullanılan Likert tipi derecelendirmede yüksek puanlar maddelere katılmama derecesini işaret ettiğinden (1= katılıyorum, 3= katılmıyorum), analizlerin yorumlanmasını kolaylaştırmak adına analizlerden önce maddeler ters yönlü olarak kodlanmıştır. Dolayısıyla maddelerden elde edilen ortalama puanlar arttıkça maddede belirtilen ifadeye katılma durumu artmaktadır (1= katılmıyorum, 3= katılıyorum).

**Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi:** Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi (The Global Gender Gap Index), dünya çapında ekonomiye ilişkin raporlar sunan uluslararası bir organizasyon olan Dünya Ekonomi Forumu'nun (World Economic Forum) yayınladığı bir endekstir. Bu endekste kadın ve erkeklerin ekonomik katılımı, eğitime ulaşılabilirliği, sağlık imkanları ve politik katılım gibi farklı alanlardaki oranları incelenmektedir. Bu çalışmada Küresel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksinin 2014 yılında yayınladığı ülke puanları kullanılmıştır.

Temelde kadınların iş yaşamındaki konumunu araştırdığımız bu çalışmada, kadınların iş yaşamına katılma oranlarının çalışma dahilinde kontrol edilmesi planlanmıştır. Rapordan bu çalışma için alınan madde "Kadınların iş yaşamına aktif katılımı ve katılım fırsatları" maddesidir. Yüksek puanlar kadınların iş yaşamına katılımının yüksek olduğunu göstermektedir.

**Dünya Bankası Raporu:** Dünya Bankası (World Bank), 189 üye ülkesi bulunan ve gelişmekte olan ülkeleri destekleme projeleri geliştiren bir organizasyondur. Organizasyon ayrıca ekonomiye ilişkin dünya çapında veri sunmaktadır. Bu çalışmada ülkelerin Gayri Safi Milli Hâsıla

(GSMH) değerleri Dünya Bankası'nın yayınladığı gelişim raporundan elde edilmiştir (World Bank, 2012). Ekonominin kültürel değerler üzerindeki etkisi göz önüne alınarak, GSMH değerlerinin kontrol değişkeni olarak kullanılması amaçlanmıştır.

### 3.3. İşlem

Bu çalışmada kullanılan bağımsız değişkenleri Hofstede'nin altı kültür boyutu oluşturmaktadır. Dünya Değerleri Veri Seti'nden alınan maddeler ((1) iş imkanı kısıtlılığında işe kadının seçilmesi, (2) aile içinde eşit kazanç algısı ve (3) çalışmanın kadın için bir bağımsızlık göstergesi olarak kabul edilmesi) bağımlı değişken olarak kabul edilmiştir. GSMH ve kadın ve erkek arasındaki ekonomiye katılım farkı değişkenleri kontrol değişkenleri olarak alınmıştır. İki yönlü korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri kullanılarak kültür boyutlarının kadınların iş yaşamındaki rolünü yordama gücüne bakılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizlerinde, GSMH ilk basamakta, kadınların iş yaşamına aktif katılımı ikinci basamakta, kültür boyutları ise üçüncü basamakta analize dahil edilmiştir. Hiyerarşik regresyon analizi üç bağımlı değişken için tekrarlanmış ve her birinde aynı yöntem izlenmiştir.

## 4. BULGULAR

Temel analizden önce betimleyici analiz yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığı test edilmiştir. İki yönlü korelasyon analizine (bkz. Tablo 2) göre güç mesafesi boyutu az iş imkanı bulunması durumunda erkeklerin seçilmesi ( $r = .54$ ,  $p < .01$ ) ve kadının eşinden fazla para kazanmasının

Tablo 2: Değişkenlerin İki Yönlü Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	Güç mesafesi	Bireycilik	Maskülenlik	Belirsizlikten kaçınma	Uzun dönem yönelimler	Serbestlik
Güç mesafesi	.54**	.46*	.29						
Bireycilik	-.46*	-.68**	-.24	-.61**					
Maskülenlik	.22	.33	-.06	.16	-.05				
Belirsizlikten kaçınma	-.16	.11	.43*	.10	-.21	.02			
Uzun dönem yönelimler	.33	.01	-.07	.10	-.03	-.14	-.09		
Serbestlik	-.49**	-.09	-.04	-.39*	.17	.05	-.12	-.64**	
GSMH	-.43*	-.62**	-.15	-.62**	.69**	-.15	-.31	.18	.31
Ekonomiye katılım	-.53**	-.60**	.17	-.20	.39*	-.14	-.28	-.15	.18

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

1= İş imkanı az olduğu durumlarda erkekler işe alınmaya kadınlara göre daha çok hak eder, 2= Eğer bir kadın eşinden daha fazla para kazanırsa bu durum problem yaratır, 3= İş sahibi olmak bir kadının bağımsız olabilesinin en iyi yoludur.

problem yaratacağı inancı ( $r = .46, p < .05$ ) değişkenleri ile olumlu yönde ve anlamlı ilişkili bulunmuştur. Güç mesafesi ile ters ilişkili olan bireycilik boyutu ( $r = -.61, p < .01$ ), az iş imkânı durumunda erkeklerin seçilmesi ( $r = -.46, p < .05$ ) ve kadının eşinden fazla para kazanmasının problem yaratacağı inancı ( $r = -.68, p < .01$ ) değişkenleri ile ters yönde ve anlamlı ilişkiye sahiptir. Belirsizlikten kaçınma boyutu ise iş sahibi olmanın bir kadın için bağımsızlık göstergesi olarak algılanması değişkeni ile ( $r = .43, p < .05$ ) olumlu yönde ilişkilidir. Ayrıca GSMH, güç mesafesi ve bireycilik boyutlarının yanı sıra ( $r = -.62, p < .01$ ;  $r = .69, p < .01$ , sırasıyla) az iş imkânı durumunda erkeklerin seçilmesi ve kadının eşinden fazla para kazanmasının problem yaratacağı inancı değişkenleri ( $r = -.43, p < .05$ ;  $r = -.62, p < .01$ , sırasıyla) ile ilişkili bulunmuştur. Ekonomiye katılım değişkeninin ise bireycilik boyutunun ( $r = .39, p < .05$ ) yanı sıra az iş imkânı durumunda erkeklerin seçilmesi ve kadının eşinden fazla para kazanmasının problem yaratacağı inancı değişkenleri ( $r = -.53, p < .01$ ;  $r = -.60, p < .01$ , sırasıyla) ile ilişkisi tespit edilmiştir.

Bağımlı değişkenler ile anlamlı ilişki gösteren kültür boyutları için GSMH ve ekonomiye katılımdan bağımsız bir etkilerinin olup olmadığını görmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (bkz., Tablo 3). Analize ilk adımda GSMH, ikinci adımda ekonomiye katılım ve üçüncü

adımda kültür boyutları dâhil edilmiş ve bu değişkenlerin üç bağımlı değişken üzerindeki yordama gücü üç ayrı hiyerarşik regresyon analizi ile test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, GSMH ve ekonomiye katılım kontrol edildiğinde belirsizlikten kaçınma kültür boyutu az iş imkânı durumunda erkeklerin seçilmesi değişkenini olumsuz yönde yordarken ( $\beta = -.38, p < .05$ ), bireycilik boyutu kadının eşinden fazla para kazanmasının problem yaratacağı inancı değişkenini olumsuz yönde yordamıştır ( $\beta = -.45, p < .05$ ). Belirsizlikten kaçınma boyutu ayrıca iş sahibi olmanın bir kadın için bağımsızlık göstergesi olarak algılanması değişkenini olumlu olarak yordamıştır ( $\beta = .50, p < .05$ ). Bu sonuçlar ışığında kültür boyutlarının rolüne bakıldığında; belirsizlikten kaçınma eğilimi arttığında iş imkânı az olduğu durumlarda erkeklerin işe alınmayı kadınlara göre daha fazla hak ettiğine dair inanç azalmaktadır. Ayrıca bireycilik arttıkça kadınların eşlerinden daha fazla para kazanması daha az problem olarak algılanmaktadır. Son olarak, belirsizlikten kaçınma arttıkça kadınların işe sahip olmasının bağımsızlığının bir göstergesi olduğuna dair inanç da artmaktadır.

**Tablo 3:** İş Alanında Kadının Konumunu Yordayan Değişkenlere Ait Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	1			2			3		
	$\beta$	$\Delta R^2$	$sr^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$sr^2$	$\beta$	$\Delta R^2$	$sr^2$
<i>Adım 1</i>		.15			.36			.09	
GSMH	-.39			-.60			-.29		
<i>Adım 2</i>		.07			.13			.00	
GSMH	-.25			-.41			-.30		
Ekonomiye Katılım	-.30			-.40			.01		
<i>Adım 3</i>		.44			.20			.30	
GSMH	.18			-.20			.09		
Ekonomiye Katılım	-.37		.08	-.38		.08	.11		
Güç mesafesi	.37			-.02			.20		
Bireycilik	-.18			-.45		.08	-.29		
Maskülenlik	.15			.23			-.09		
Belirsizlikten kaçınma	-.38		.11	-.15			.50		.20
Uzun dönem yönelimler	-.05			.07			.02		
Serbestlik	-.39			.13			.12		

Not: Anlamlı değerler kalın olarak gösterilmiştir.

1= İş imkânı az olduğu durumlarda erkekler işe alınmayı kadınlara göre daha çok hak eder, 2= Eğer bir kadın eşinden daha fazla para kazanıyorsa bu durum problem yaratır, 3= İş sahibi olmak bir kadının bağımsız olabilmesinin en iyi yoludur.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmanın sonuçları göstermektedir ki kadınların ekonomiye katılımı ve GSMH gibi kadınların iş yaşamındaki koşullarını belirleyen değişkenlerin etkisi kontrol edildiğinde dahi Hofstede'nin belirlediği iki kültür boyutu (1) az iş imkânı durumunda erkeklerin seçilmesi gerektiği düşüncesi (2) kadının eşinden fazla para kazanmasının problem yaratacağı inancı ve (3) iş sahibi olmanın bir kadın için bağımsızlık göstergesi olarak algılanması değerlendirmeleriyle ilişkili bulunmaktadır. Bireycilik boyutu arttıkça kadının eşinden fazla para kazanmasının problem olabileceğine dair inanç azalmaktadır. Diğer yandan belirsizlikten kaçınma boyutu arttıkça az iş imkânı olduğu durumda erkeklere öncelik verilmesi gerektiğine dair inanç azalmakta ve iş sahibi olmanın bir kadın için bağımsızlık göstergesi olacağına dair inanç artmaktadır.

Bireycilik/toplulukçuluk boyutu bir kültürel yapı içindeki bireylerin bireyselleşmesine ya da diğer bireylerle ilişkisel olmasına yönelik eğilimleri içermektedir. Hofstede (2001) bireycilik eğiliminin bireylerin bireysel hareket etmeye ve karar almaya önem verdiklerine, aile ve diğer grup üyelerine bağlılıklarının düşük olduğuna ve ben bilinciyle hareket ettiklerine işaret ettiğini; toplulukçuluk eğiliminin ise bireylerin uyuma önem verdiğine, aileleri veya diğer grup üyeleriyle paylaşımda olmayı seçtiklerine ve biz bilinciyle hareket ettiklerine işaret ettiğini belirtmektedir. Bu çalışmada bireycilik eğilimi, kadının eşinden fazla para kazanmasında bir problem olmayacağına dair inanç ile olumlu bir ilişki göstermiştir. Bu bulgu, bireyselliğin ön planda olduğu toplumlarda kadınların erkeklerden fazla para kazanmasının bir engel teşkil etmediğine işaret etmekle birlikte birey olarak var olmanın önemindeki artışın kadının iş yerindeki konumunun belirlenmesi açısından bir kırılma noktası olabileceğini düşündürmektedir.

Belirsizlikten kaçınma boyutu bir kültürel yapı içindeki bireylerin geleceğe dair belirsizlikler karşısındaki endişeli değerlendirmelerini içermektedir. Hofstede (2001) belirsizlikten kaçınma boyutunda yüksek puanlar alan kültürleri belirsizliği bir tehdit olarak algılayan, bilinmezliklerden ve risklerden uzak duran, netlik arayan ve düzene önem veren topluluklar olarak tanımlar. Dolayısıyla bu kültür yapısının baskın olduğu toplumlarda bireylerin stres kaynağı olarak algıladıkları belirsizliklerle başa çıkmak ve hayatı daha kontrol edilebilir bir hale getirmek amacıyla katı kurallar koymayı ve uygulamayı seçtiği belirtilmektedir (Hofstede & McCare, 2004). Bu bilgiler ışığında belirsizlikten kaçınmanın fazla

olması durumunda toplumdaki bireylerin daha çok sınıflandırmaya yönelmesi beklenmektedir. Fakat bu çalışma ile belirsizlikten kaçınma boyutu ile çalışan seçiminin erkeklerden yana yapılmaması ve kadınların çalışmasının bağımsızlık göstergesi olarak görülmesi gibi durumlarla olumlu ilişkili bulunması cinsiyete dair net sınıflandırmalar oluşturma eğilimiyle ters bir tablo çizmektedir. Bulgular kadının iş yaşamında konumu açısından belirsizlikten kaçınma eğiliminin olumlu bir etki yaratabileceğini göstermektedir. Bu bulgu ayrıca Merten'in (2005) bulgusuyla uyumludur. Merten belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerde ekonomik ve politik eşitlik göstergesi olan cinsiyeti güçlendirme ölçüsünün yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu çalışma özelinde, iş sahibi olmanın geleceğe yönelik belirsizlikleri (örn., maddi imkanlar) azaltması sebebiyle belirsizlikten kaçınma eğiliminin fazla olduğu ülkelerde iş sahibi olmaya verilen önemin yüksek olması beklenebilir. Bu çalışmanın bulguları, geleceğe yönelik belirsizliği azaltmanın cinsiyete dair sınıflandırmalar/kısıtlamalara kıyasla öncü bir mekanizma olabileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, ekonomiye katılım ve GSMH kontrol edildiğinde, bireycilik ve belirsizlikten kaçınma boyutlarının kadının iş yaşamındaki konumunu açıklamak açısından önemli bir role sahip olduğu belirlenmiştir. Bireycilik boyutu çalışan kadının algılanan konumunu aile içi ilişkiler dâhilinde olumlu etkilemektedir. Ayrıca belirsizlikten kaçınma boyutu önceliğin erkeğe verilmemesine dair seçimlerle ve çalışmanın kadın için önemli olduğu algısıyla çalışan kadının algılanan konumunu olumlu etkilemektedir. Dolayısıyla, dünya çapındaki cinsiyet eşitsizliğini azaltmaya yönelik olarak gelecek çalışmalarda iş alanındaki cinsiyet eşitsizliğinin kadın üzerindeki etkisi kültür boyutları temel alınarak ayrıntılı bir şekilde çalışılabilir. Böylece, kadınların iş sahibi olma adına verdikleri mücadeleleri anlamak ve çözmek için kültürel yapıya özgü politikalar yaratmak mümkün olabilir. Kültürel boyutların cinsiyet eşit(siz)liği üzerindeki rolü göz önünde bulundurulurken cinsiyet eşitsizliğinin kanunların kadınlar ve erkekler için farklı olmasından değil eşit olmayan yapı ve sistemlerin varlığından kaynaklandığı da unutulmamalıdır. Bu yapı ve sistemlerin politika belirleyiciler, cinsiyet eşitsizliği üzerine çalışan araştırmacılar ve hatta politika geliştirmekle yükümlü tüm uzmanlar tarafından dönüştürülmesi (Calvo, 2013), bunu yaparken de her toplumun kendine özgü kültürel yapısının politikalar üzerinde kolaylaştırıcı ve engelleyici unsurlar içerebileceğinin hesaba katılması gerekmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Aycan, Z. (2004). Key success factors for women in management in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 453-477.
- Calvo, D. (2013). *What is the problem of Gender? Mainstreaming Gender in Migration and Development Policies in the European Union*. Ineko: Gothenburg, Sweden.
- Carrasco, A., Francoeur, C., Réal, I., Laffarga, J. & Ruiz-Barbadillo, E. (2012). Cultural differences and board gender diversity. *Comptabilités et innovation, May 2012*, Grenoble, France.
- Coleman, J. M. & Hong, Y. Y. (2008). Beyond nature and nurture: The influence of lay gender theories on self-stereotyping. *Self and Identity*, 7(1), 34-53.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S. & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80(2), 655-681.
- Cox, P. L., Friedman, B. A. & Tribunella, T. (2011). Relationships among cultural dimensions, national gross domestic product, and environmental sustainability. *Journal of Applied Business and Economics*, 12(6), 46-56.
- Crawford, M. (2012). *Transformations: Women, gender, & psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Ebbeler, C., Grau, I. & Banse, R. (2017). Cultural and individual factors determine physical aggression between married partners: Evidence from 34 countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 48(7), 1098-1118.
- Gaye, A., Klugman, J., Kovacevic, M., Twigg, S. & Zambrano, E. (2010). Measuring key disparities in human development: The gender inequality index. *Human Development Research Paper*, 46, 1-41.
- Gouveia, V. V. & Ros, M. (2000). Hofstede and Schwartz's models for classifying individualism at the cultural level: Their relation to macro-social and macro-economic variables. *Psicothema*, 12, 25-33.
- Gupta, N. (2017). Gender inequality in the work environment: a study of private research organizations in India. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 36(3), 255-276.
- Haggard, D. L. & Haggard, K. S. (2018). The impact of law, religion, and culture on the ease of starting a business. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 21(4), 242-257.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values* (2nd ed.). California: Sage Publication Inc.
- Hofstede, G. (2016, Haziran). *The Hofstede Centre*. Erişim adresi: <http://geert-hofstede.com/thehofstedecentre.html>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. & McCare, R. R. (2004). Personality and culture revisited: linking traits and dimensions of culture. *Cross-Cultural Research*, 38, 1, 52-88.
- Holmes, S. & Flood, M. G. (2013). *Genders at Work: Exploring the Role of Workplace Equality in Preventing Men's Violence against Women*. White Ribbon Foundation: Sydney.
- Kabene, S., Baadel, S., Jiwani, Z. & Lobbo, V. (2017). Women in Political Positions and Countries' Level of Happiness. *Journal of International Women's Studies*, 18(4), 209-217.
- Küskü, F., Özbilgin, M. & Özkale, L. (2007). Against the tide: Gendered prejudice and disadvantage in engineering. *Gender, Work & Organization*, 14(2), 109-129.
- Merten, J. (2005). Culture, gender and the recognition of the basic emotions. *Psychologia*, 48(4), 306-316.
- OECD, 2012. *Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship: Final Report to The MCM 2012*. Erişim adresi: <http://www.oecd.org/employment/50423364.pdf>
- Önder, N. (2013). Türkiye'de Kadın İşgücünün Görünümü. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(1), 35-61.
- Papamarcos, S. D. & Watson, G. W. (2006). Culture's consequences for economic development: An empirical examination of culture, freedom, and market performance. *Journal of Global Business and Technology*, 2(1), 32-41.
- Pettit, B. & Hook, J.L. (2009). *Gendered Tradeoffs: Women, Family, and Workplace Inequality in Twenty-One Countries*. Russell Sage Foundation: New York.
- Sinclair, S., Hardin, C. D. & Lowery, B. S. (2006). Self-stereotyping in the context of multiple social identities. *Journal of personality and social psychology*, 90 (4), 529.
- Spencer, S. J., Steele, C. M. & Quinn, D. M. (1999). Stereotype threat and women's math performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(1), 4-28.
- Steele, C. M. & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African



Americans. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 797–811.

Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.

The Glass-Ceiling Index (2018). *The Glass-ceiling Index: The progress has been slow but steady*. The Economist. Erişim adresi: <https://www.economist.com/graphic-detail/2018/02/15/the-glass-ceiling-index>

White, K. & Özkanlı, Ö. (2010). A comparative study of perceptions of gender and leadership in Australian and Turkish universities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(1), 3-16.

World Bank Report (2012). *Information and Communications for Development: Maximizing Mobile*. Erişim adresi: <https://siteresources.worldbank.org/extinformationandcommunicationandtechnologies/Resources/IC4D-2012-Report.pdf>

World Development Report (2012). *Gender Equality and Development*. Erişim adresi: <https://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1315936222006/Complete-Report.pdf>

World Economic Forum (2014). *Global Gender Gap Index*. Erişim adresi: [http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR\\_CompleteReport\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR_CompleteReport_2014.pdf)

World Economic Forum (2015). *Global Gender Gap Index*. Erişim adresi: <http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>

World Values Survey Association (2016, Haziran). *World Values Survey official data file, v.20140429*. Madrid: ASEP/JDS. Erişim adresi: <http://www.worldvaluessurvey.com>

Yüce-Selvi, Ü., & Karanfil, D. (2016). Intimate partner violence against women: Effects of power distance, individualism and economy. *International Journal of Human Sciences*, 13(1).



Araştırma Makalesi

## Personality and Experience of Mobbing: Three Types of Mobbing and the Consequences at the Workplace

### *Kişilik ve Psikolojik Şiddete Uğrama: Psikolojik Şiddetin Üç Türü ve İşyerinde Sonuçları*

Doruk Uysal Irak<sup>a</sup>

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Mobbing, Neuroticism,  
Person-Organization Fit,  
Satisfaction, Turnover  
Intentions

**Article history:**  
Received 05 September 2018  
Received in revised form 19  
February 2019  
Accepted 21 February 2019

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
Zorbalık, Nörotisizm, Birey-  
Örgüt Uyumu, Doyum, İşten  
Ayrılma Eğilimi

**Tarihler :**  
Geliş 05 Eylül 2018  
Düzeltilme geliş 19 Şubat  
2019  
Kabul 21 Şubat 2019

#### ABSTRACT

*The study aims to investigate the relationship between neuroticism and types of mobbing. It also focuses on the interaction between three types of mobbing with employee attitudes and the role of person-organization fit in this relationship. Data was collected from 329 employees and proposed model was tested through Structural Equation Modelling. Study showed that employees high in neuroticism were more likely report person-related mobbing compared to the work related or physical mobbing. Moreover, as expected work-related mobbing was related to job satisfaction, life satisfaction and turnover intentions where person-organization fit was a mediator. By emphasizing the differences between types of mobbing, new perspectives on how to deal with mobbing at workplace will be explored. New interventions would be developed by focusing the differences between various mobbing experiences in the organizations.*

#### ÖZ

*Bu araştırma nörotisizm ve farklı zorbalık türleri arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamıştır. Ayrıca üç tür zorbalık ile çalışan tutumları ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkilerin rolü de incelenmiştir. Üçyüzyirmidokuz çalışandan anket yöntemiyle toplanan veriler önerilen modelde Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre nörotisizm puanı yüksek çalışanlar diğer zorbalık türleriyle karşılaştırıldığında en çok birey odaklı zorbalığa maruz kaldıklarını rapor etmişlerdir. Ayrıca beklendiği gibi iş odaklı zorbalık, iş doyumunu, yaşam doyumunu ve işten ayrılma ile ilişkili bulunmuştur. Bu ilişkide birey-örgüt uyumunun da aracı değişken olduğu görülmüştür. Zorbalık türleri arasındaki farkların araştırılmasıyla işyerinde zorbalıkla nasıl mücadele edilebileceğine ilişkin yeni bakış açıları oluşturulabilecektir. Ayrıca işyerinde karşılaşılan farklı zorbalık yaşantıları arasındaki çeşitlilikler yeni müdahale tekniklerinin geliştirilmesine destek olacaktır.*

<sup>a</sup> İletişim kurulacak yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Bahçeşehir Üniversitesi, Psikoloji Bölümü, İstanbul, Türkiye.  
E-mail: doruk.uysalirak@eas.bau.edu.tr. ORCID: 0000-0002-8011-6497

## 1. INTRODUCTION

People at the workplace have to deal with many issues including negative interpersonal interactions that harm workers (Aquino & Lamertz, 2004). This phenomenon has been labelled with different concepts such as workplace harassment (Björkqvist, Österman & Hjelt-Back, 1994), workplace incivility (Cortina, Magley, Williams & Langhout, 2001), psychological terror (Leymann, 1990) and mobbing (Leymann, 1996) which are all describing negative behaviors toward another person at the workplace. In the literature, harassment, bullying and mobbing are used most frequently and interchangeably (Einarsen, Hoel, Zapf & Cooper, 2011). Mobbing has been described as harassing someone or as terrorizing others psychologically (Leymann, 1996). In recent years, mobbing research has attracted more attention since its damaging effects on both employees and the organization were found in various studies (e.g., Nielsen & Einarsen, 2012). According to the model by Zapf and Einarsen (2011) personality of the victim is one of the antecedents of mobbing and the various studies determined neuroticism as being the main personality trait related to the experience of mobbing (e.g., Bowling, Beehr, Bennett & Watson, 2010). The Negative Perceptions Mechanism (Nielsen & Knardahly, 2015) suggested that people high in neuroticism are more likely to perceive mobbing behaviors compared to people low in neuroticism. However, most of the studies have described mobbing as a single concept and rarely mentioned the differences between various types of mobbing experiences (Neill & Tuckey, 2014).

The aim of this study is twofold. First, it investigates the relationship between neuroticism and three types of mobbing experiences by using the framework of Einarsen, Hoel and Notelaers (2009) most widely used model in the mobbing literature (Nielsen, Notelaers & Einarsen, 2011). According to Einarsen et al. (2009), mobbing experiences can be related to three different kinds of behaviors labeled as work-related, person-related and physically intimidating behavior. Although all three include negative behaviors, differences exist among them. On the other hand, personality has been identified as one of the most important predictors of mobbing, especially neuroticism (e.g., Zapf & Einarsen, 2011). According to the studies, people who were high on neuroticism were more likely report mobbing or interpret their experiences as mobbing at the workplace (e.g., Bowling et al., 2010; Coyne, Seigne & Randall, 2000). However, the relationship between neuroticism and types of mobbing has seldom been investigated. The present

study aims to fill this gap in the literature by examining the extent of differences between mobbing behaviors including work-related, person-related and physical mobbing and their relationship with neuroticism.

Second the study focuses on the differences between types of mobbing experiences, and their relations with person-organization fit and employee attitudes (i.e., job satisfaction, life satisfaction and turnover intentions). Previous studies about the consequences of mobbing investigated topics such as individual health issues, well-being (e.g., Çiftçi & Öneren, 2013; Eid & Einarsen, 2013; Karsavuran & Kaya, 2017; Leymann, 1990; Nielsen, Glaso, Matthiesen) employee attitudes such as commitment or turnover intentions (e.g., Ertureten, Cemalçılar & Aycan, 2013), and organizational culture (e.g., Acar, Kiyak & Sine, 2014). However, it has not been investigated whether mobbing changes perceptions of fit at the workplace leads to low job satisfaction, low life satisfaction, and high turnover intentions. Moreover, mobbing which includes personal criticism, criticism about the work or physically intimidating behaviors would differ how much they change person-organization fit. Therefore, the study also aims to investigate the role of person-organization fit on the relation between mobbing and individual attitudes which is novel.

## 2. LITERATURE REVIEW

Einarsen (2000) defined mobbing as “situations where a worker, supervisor, or manager is systematically and repeatedly mistreated and victimized by fellow workers, subordinates, or superiors” (p.379). As studies about mobbing have used the term “harassing other people” in describing the concept, different types of mobbing behaviors can be differentiated. Einarsen (2000) developed the most widely known model of mobbing consists of person-related, work-related and physically intimidating behaviors (Einarsen et al., 2009). Although all three factors are describing mobbing behaviors, the focus of each behavior differs which has been rarely discussed in the literature. While work-related mobbing includes behaviors such as giving unreasonable deadlines of unmanageable workload, or assigning meaningless tasks; person-related mobbing includes behaviors directly focusing on individuals such as making insulting remarks, teasing, persistent criticism, gossiping or spreading rumors (Einarsen et al., 2009). Therefore person-related mobbing is independent of work and more likely related to affect individuals’ personally. On the other hand, physically intimidating behaviors includes direct physical behaviors, threats

or actual abuse which makes the behavior more explicit also for the observers. This type of mobbing would be more overt to victims or observers at the workplace. Although some researchers mentioned the importance of studying the differences between various types of mobbing experiences (e.g., Hershcovis, 2011; Neall & Tuckey, 2014) only a few study (such as Trépanier, Fernet & Austin, 2015) have mentioned the differences among them. Studies confirmed that individuals can experience and report different types of mobbing at the workplace (e.g., Notelaers, Einarsen, De Witte & Vermunt, 2006; Salin, 2001). Also the outcomes of different types of mobbing behavior could be different (see in Trépanier et al., 2015). Therefore employees may experience different types of mobbing which, in turn are predictive for various outcomes which will be discussed below.

**2.1. Personality and Mobbing:** One of the theories about the occurrence of mobbing is the Individual Dispositions Hypothesis (Zapf & Einarsen, 2011) which states individual characteristics such as personality traits can be potential antecedents of mobbing as a victim. In one perspective, Einarsen (2000) stated that personality influences how people experience situations at work. Studies showed that high negative affect, low self-esteem or low social competence can be related to being a victim of mobbing (e.g., Coyne et al., 2000); several studies they found a significant relationship especially between neuroticism and mobbing (e.g., Coyne et al., 2000; Matthiesen & Einarsen, 2001; Nielsen & Knardahl, 2015). One of the mechanisms that used to describe this relationship was the Negative Perceptions Mechanism (Nielsen & Knardahl, 2015). According to that perspective, certain individual traits are related to a lowered threshold for evaluating behaviors as harassing (Nielsen et al., 2011). For example, neurotic people are predisposed to experience more negative life events (Headey & Wearing, 1989), they perceive themselves and their environment more negative, and hence their threshold for experiencing mobbing might be lower compared to non-neurotic people (Nielsen & Knardahl, 2015). In line with this assumption, studies also confirmed neuroticism as one of the predictors of mobbing (Matthiesen & Einarsen, 2001) however none of those studies examined the relation between neuroticism and different types of mobbing behaviors.

Neuroticism and self-esteem are conceptually related as both use the same concept “positivity of self-description” in their operational definitions (Judge, Erez, Bono, & Thoresen, 2002). People who are high in neuroticism tend to have more unfavorable opinions about themselves (Watson, Clark & Tellegen, 1988), they have more negative

self-perception (Thomson, 2016), and low self-esteem (Jacobs, Szer & Roodenburg, 2012). Therefore they will be more sensitive to negative messages in the environment which includes personal information. Coyne, Smith-Lee Chong, Seigne, and Randall (2003) found in their study that 88% of the targets of mobbing have higher neuroticism and more likely experience difficulty in coping with especially personal criticism.

**H<sub>1</sub>:** Neuroticism will be positively associated with self-reported person-related mobbing but not with work-related mobbing and physically intimidating behaviors.

## **2.2. Mobbing and the outcomes at the workplace: Job satisfaction, life satisfaction and turnover intentions**

Several theories have indicated that circumstances at the workplace are influential on work related outcomes. According to Job Characteristics theory, core job characteristics such as autonomy or feedback are important as they have a positive impact on employee outcomes such as job satisfaction and motivation (Oldham, 1996). Employees who experience negative behaviors from others will evaluate those behaviors as negative feedback about themselves. In line with these theoretical assumptions various studies have shown that mobbing is associated with job satisfaction, negative health consequences, turnover intentions, absenteeism, symptoms of anxiety, depression and burnout (Einarsen & Raknes, 1997; Nielsen & Einarsen, 2012; Yıldırım & Yıldırım, 2007). In most of the research, mobbing has been studied as one type of behavior however different mobbing behaviors can change the relationship between mobbing and its outcomes (Hershcovis, 2011). For example, person-related mobbing includes insulting remarks or teasing therefore it would directly focus on individuals. But, in work-related mobbing the focus would be more on tasks as the items include phrases such as monitoring someone’s work, giving unreasonable deadlines for a task. Sometimes, people do not even perceive work-related mobbing as a type of mobbing (Archer, 1999). Therefore, it is important to differentiate the outcomes of types of mobbing behaviors. Although in previous studies, mobbing examined as one type of behavior and different mobbing behaviors have not been compared to each other; there are some clues in those studies showing possible differences among them (see in Einarsen, Raknes & Matthiesen, 1994). Because person-related mobbing and physically related mobbing focus more on individuals, they would be more related to life satisfaction, whereas work-related mobbing would be more related to job

satisfaction and turnover intention as it includes work specific behaviors.

**H<sub>2</sub>:** Work-related mobbing will be negatively associated with job satisfaction and positively associated with turnover intentions.

**H<sub>3</sub>:** Person-related mobbing and physically intimidating behavior will be negatively associated with life satisfaction.

### 2.3. Mobbing and person-organization fit: The role of fit in the relation between mobbing and employee attitudes

Person-organization fit is described as the compatibility between a person and the organization, where the person and the organization share similar characteristics (Kristof, 1996). One of the influential theories in the field of fit studies is the attraction-selection-attrition (ASA) framework by Schneider (1987), which posits that “environments are a function of persons behaving in them” (p.438). This framework proposes that similar people are attracted to, selected by, and choose to remain in settings where the goals are similar to their own. However, when people believe they do not fit in the environment, attrition will result, or in other words, they will leave (Schneider, 1987). Although mobbing has not been studied in previous fit studies, it can be assumed that employees who perceive repetitive negative behaviors at the workplace they would have lower perceptions of fit and frustration would occur. ASA framework highlighted the importance of fit between personal expectations and organizational life for high job satisfaction which would also produce high life satisfaction.

According to Social Exchange theory (Blau, 1964), employees are unlikely to reciprocate positively if others at the workplace fail to fulfill their psychological and social needs. Given the importance of respect from others and by allowing employees to feel themselves valuable at the workplace, which will accommodate their psychological needs, an experience of mobbing would decrease employees’ perception of fit with the organization. This study predicts that the experience of mobbing described with repetitive negative work-related behaviors at the workplace will be related to a lower perception of person-organization fit and it will have an influence on the attitudes. Because little is known about the processes underlying the relationship between mobbing and the outcomes at the workplace it is more important to examine the role of person-organization fit. By exploring this process specific interventions for negative behaviors would be possible to develop.

**H<sub>4</sub>:** Person-organization fit will be a mediator between work-related mobbing and employee attitudes (job satisfaction, life satisfaction, turnover intentions).

## 3. METHOD

### 3.1. Participants and Procedure

Total of 329 participants were completed the survey. Of these individuals, 177 were women (54%) and 152 were men (46%) with an average tenure of 5.5 years (SD=5.4) in their current organization. Mean age was 32.54 years (SD=9.13). Convenience sampling was used in this study. Participants who were working full-time in any organization were asked if they would like to participate in the research and they were asked to complete a paper-pencil version of the questionnaire. Before collecting the data, written informed consent were provided to the participants and they were informed about the aim of the study. Also they were informed that being a participant is completely based on volunteerism, no identity or identifying question will be asked, and the survey is completely anonymous and confidential. There was no incentive in the study and the data was used only for scientific purposes and analyzed anonymously.

### 3.2. Measures

#### 3.2.1. Neuroticism

Neuroticism scale of Eysenck Personality Questionnaire- Revised- Abbreviated Form (EPQR-A) (Francis, Brown & Philipchalk, 1992) standardized by Karancı, Dirik, and Yorulmaz, (2007) was used in the study. The scale consisted of 6 items either saying yes or no with the Cronbach’s Alpha of .73. Some example items include, Are you a worrier? Do you often feel lonely?

#### 3.2.2. Mobbing

Mobbing was measured by using Einarsen et al. (2009)’s Negative Acts Questionnaire-Revised (NAQ-R) with 22 items which were standardized by Aydın and Ocel (2009). Items were rated on a five-point Likert type scale (1= “never”,5= daily) and consisted of three factors (work-related, person-related and physically intimidating behaviors) with the Cronbach’s Alpha of .84. Some of the exam items include, *Having your opinions ignored; Repeated reminders of your errors or mistakes, Persistent criticism of your errors or mistakes.*

### 3.2.3. Person-organization fit

It is defined as the congruence between one's values-personality and the values-personality of the organization, was measured with a five-item scale (Resick, Baltes & Shantz, 2007) with the Cronbach's Alpha of .89. Exam items include; *I feel my values match or fit this organization and the current employees in this organization; I think the values and personality of this organization reflect my own values and personality.*

### 3.2.4. Life satisfaction

Life satisfaction was assessed with the standardized form of (Yetim, 1993) "Satisfaction with Life Scale" (Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985) including five items with the Cronbach's Alpha of .86 (e.g., *I am satisfied with my life*).

### 3.2.5. Job satisfaction

The five-item "Overall Job Satisfaction Scale" version of Brayfield and Rothe (1951) was used in this study with the Cronbach's Alpha of .81 (e.g., *I am enthusiastic about my work*).

### 3.2.6. Turnover Intentions

The three item scale by Cammann, Fichman, Jenkins, and Klesh (1979), standardized by Gül, Oktay and Gökçe (2008) was used to measure turnover intentions with the Cronbach's Alpha of .79. In addition participants were also asked to indicate their gender, age and organizational tenure.

## 4. RESULTS

Means, standard deviations, reliabilities, and inter-scale correlations for the measured variables are shown in Table 1. Before analyzing the data for the hypothesis a confirmatory factor analysis (CFA) was conducted for the mobbing questionnaire with three factors by using SEM in AMOS 21.0. The CFA results indicated that all estimates fell within the acceptable range ( $\chi^2= 514.04$ ,  $df= 196$ ,  $\chi^2 /df= 2.62$ ,  $p=.00$ ,  $GFI=.88$ ,  $RMSEA=.07$ ) especially according to the indexes of  $\chi^2 /df$  and RMSEA showed the model has a good fit with the data.

Path analysis using AMOS 21.0 was used to test the model presented in Figure 1. The goodness of fit indices suggested that the data fits the tested model well ( $\chi^2= 19.60$ ,  $df=10$ ,  $\chi^2 /df= 1.96$ ,  $p=.03$ ,  $GFI=.99$ ,  $RMSEA=.05$ ). The standardized path estimates are presented in Figure 1. An overview of path values indicated that only the

direct path from neuroticism to person-related mobbing was significant which supports Hypothesis 1. The other two paths from neuroticism to work-related mobbing and from neuroticism to physically intimidating mobbing were not significant.

The analysis showed that direct path from work-related mobbing to job satisfaction was not significant ( $r= .09$ ) but the direct path from work-related mobbing to turnover intentions was significant ( $r= .16$ ,  $p< .001$ ). Therefore Hypothesis 2 was partially supported. In addition, the direct paths from person-related mobbing to life satisfaction ( $r= .01$ ) and from physically intimidating mobbing to life satisfaction ( $r= -.09$ ) were not significant. Therefore Hypothesis 3 was rejected.

On the other hand the direct path from work-related mobbing to person-organization fit ( $r= -.35$ ) was significant. Moreover, direct paths from person-organization fit to job satisfaction ( $r= .51$ ), life satisfaction ( $r= .31$ ) and turnover intentions ( $r= -.25$ ) were also significant. This result was consistent with the previous literature (e.g., Arthur, Bell, Villado & Doverspike, 2006) which supports the view that person-organization fit is an important predictor of employee attitudes.

Although the correlation between work-related mobbing and job satisfaction was significant ( $r=-.29$ ,  $p=.000$ ), in the model the path was not significant. The reason for not having significant path could be the impact of person-organization fit. The standardized path between person-organization fit and job satisfaction was .51, which is considered as a moderate effect. Therefore in the model person-organization fit was a mediator between work-related mobbing and job satisfaction. Employees who reported higher work-related mobbing also perceive lower person-organization fit which leads to lower job satisfaction. In addition neuroticism has a significantly negatively related to person-organization fit, and life satisfaction which will be discussed in the following section . (Table 2)

## 5. DISCUSSION

The main purpose of this study was to test the relationship between neuroticism and three different types of mobbing behaviors. Moreover it is aimed to examine the relationships between types of mobbing behaviors with the person-organization fit, job satisfaction, life satisfaction, and turnover intentions. Findings confirmed the prediction regarding the influence of neuroticism on the

Table 1: Means, Standard Deviations, Minimum-Maximum Scores, Reliabilities (In the parentheses), and Inter-Scale Correlations for Measured Research Variables

	# of items	M	SD	Min.	Max.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Neuroticism	6	2.29	1.86	0	6	(.73)								
2. Mobbing	22	29.42	6.66	22	49	.15**	(.84)							
3. Work-related mobbing	12	11.81	3.99	7	24	.10	.88***	(.73)						
4. Person-related mobbing	7	14.23	3.05	12	27	.17**	.86***	.53***	(.81)					
5. Physically intimidating mobbing	3	3.38	0.81	3	7	.10	.64***	.35***	.68***	(.57)				
6. Person-organization fit	5	17.07	4.07	5	25	.20***	-.34***	-.37***	-.24***	-.01	(.89)			
7. Life satisfaction	5	16.55	4.29	5	25	-.34***	-.24***	-.23***	-.19*	-.16*	.36***	(.86)		
8. Job satisfaction	5	18.41	3.75	7	25	-.26***	-.30***	-.29***	-.24***	-.15*	.54***	.42***	(.81)	
9. Turnover intentions	3	7.28	2.59	3	15	-.54***	.36***	.37***	.25***	.13*	-.54***	-.27***	-.61***	(.79)

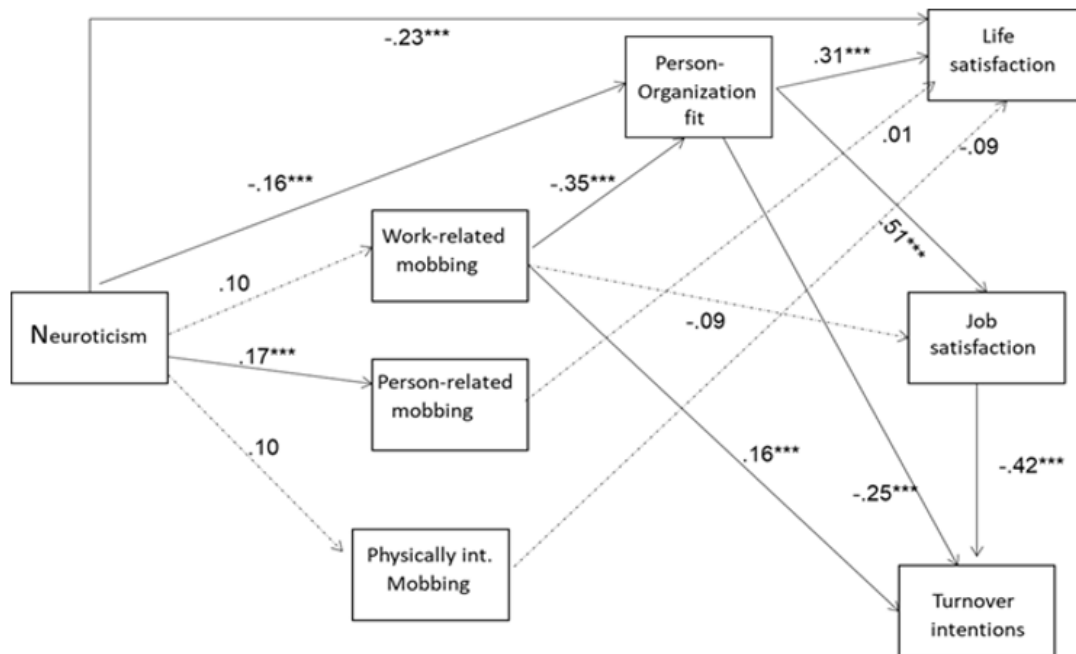
Note. N = 329

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

experience of person-related mobbing. Also consistent with Hershcovis (2011), the relationship between mobbing and work-related outcomes was different for types of mobbing.

In the present study, neuroticism associated with only person-related mobbing. In the literature, studies found a significant relationship between neuroticism and mobbing (e.g., Coyne et al., 2000; Matthiesen & Einarsen, 2001). Although most of those studies have used the measure of Einarsen et

al. (1994), mobbing was evaluated as a total score and different types of mobbing were not compared to each other. However previous literature has supported the idea that employees can differentiate types of mobbing. For example, work-related mobbing such as giving unreasonable deadlines of unmanageable workloads, or assigning meaningless tasks, is more likely to be reported by employees from professional positions compared to non-work related mobbing behaviors such as being ignored (Salin, 2001). It was also shown that in some



Note. \*\*\*  $p < .001$ , Non significant paths are shown by dashed lines

Figure 1: Standardized Path Estimated

occupations and organizations certain negative acts -mostly work related negative behaviors- are expected as part of the culture and may not be considered as mobbing (Archer, 1999; Salin et al., 2018) and physical mobbing was least likely reported type of mobbing (Einarsen & Raknes, 1997). All mentioned studies have supported the idea that various types of mobbing can be perceived and differentiated by employees; however they were not compared in terms of their antecedents and consequences which would help us to develop new interventions for mobbing. As it was supported in this study neuroticism was a significant predictor of the only person related mobbing but not the other two types. As Coyne et al. (2003) found victims of mobbing were more likely to experience difficulty in coping with personal criticism and they are more suspicious of others. Especially person-related mobbing includes personal criticism such as repeated reminders of errors or mistakes, being exposed to allegations or sarcasm (Einarsen & Raknes, 1997). However it is more critical for how individuals perceive the situation. The Negative Acts Questionnaire asks employees about their experience of negative behaviors, so the subjective evaluation of negative behaviors determines the scores of mobbing for each individual. According to the results, employees who scored high in neuroticism were also more prone to perceive person-related mobbing compared to the others who scored low in neuroticism. This could be related to their intention to interpret even neutral stimuli negatively (Lanyon & Goodstein, 1997).

On the other hand, the relation between neuroticism and work-related mobbing and physically intimidating behaviors was not significant in this study. As discussed previously, work-related mobbing includes behaviors that are only job related and they do not often include any personal clues. Accordingly, this type of mobbing behaviors is rarely perceived as mobbing behaviors in some cultures or organizations (Archer, 1999). Employees can relate these behaviors to workload or business culture as there is less personal message in this type of negative behaviors. Last type of mobbing, physically intimidating behaviors are different from the other two types. This type of mobbing consisted of more overt abuse and can be perceived by victims regardless of their personality since it includes behaviors such as finger pointing, threats of violence or physical abuse. In conclusion, in the frame of the negative perceptions mechanism (Neilsen & Knardahly, 2015) people with higher neuroticism will perceive and report mobbing behaviors more frequently than others. However, since the different types of mobbing include different behaviors, neuroticism more likely influences perception of the person related clues which would increase perceptions about person-related mobbing.

The second purpose of this study was to investigate the relationship between three types of mobbing experiences with the person-organization fit, job satisfaction, life satisfaction, and turnover intentions. Previous studies about the consequences

**Table 2:** Path Coefficients of the Relationships Among Key Variables

	Unstandardized coefficient	SE	Standardized coefficient
Neuroticism → work-related mobbing	.22	.12	.10
Neuroticism → person-related mobbing	.28	.09	.17***
Neuroticism → physically intimidating mobbing	.04	.02	.10
Neuroticism → person-organization fit	-.36	.11	-.16***
Neuroticism → life satisfaction	-.53	.11	-.23***
Work-related mobbing → job satisfaction	-.08	.05	-.09
Work-related mobbing → turnover intention	.10	.03	.16***
Work-related mobbing → person-organization fit	.36	.05	.35***
Person-related mobbing → life satisfaction	.01	.09	.01
Physically intimidating mobbing → life satisfaction	-.48	.35	-.09
Person-organization fit → job satisfaction	.47	.05	.51***
Person-organization fit → life satisfaction	.32	.05	.31***
Person-organization fit → turnover intention	-.16	.03	-.25***

Note. \*\*\*  $p < .001$



of mobbing rarely focused on the differences between types of mobbing behaviors and the outcomes although differences among mobbing behaviors were mentioned (i.e., Hershcovis, 2011; Notelaers et al., 2006). In this study, results supported the hypothesis stating negative association between work-related mobbing and person-organization fit. Also the second hypothesis was partially supported proposing the associations between work-related mobbing, job satisfaction and turnover intentions. Although the correlation between work-related mobbing and job satisfaction was significant, in the model the direct path from work-related mobbing to job satisfaction was not significant. When the standardized path coefficients were examined, a medium size negative effect (-.35) was found between work-related mobbing and person-organization fit, and a large and positive effect (.51) (Kline, 1998) was found between the person-organization fit and job satisfaction. High perceived fit between personal expectations and organizational life leads to high job satisfaction which makes the interaction between a person and the environment much more important (Schneider, 1987). Study results confirmed that work-related mobbing was one of the predictors of person-organization fit, and its relation with job satisfaction was also mediated by person-organization fit. In previous studies it has been found that a person-organization fit was a mediator between supportive workplace climate and job satisfaction (e.g., Velez & Moradi, 2012) which was also supported in this study. On the other hand, work-related mobbing is a significant predictor of turnover intentions, similar as person-organization fit which was supported by the ASA framework, when people believe they do not fit in the environment they will leave.

Although significant correlations were found between mobbing and life satisfaction, both person-related mobbing and physically intimidating behaviors were not significant predictors of life satisfaction, while neuroticism and person-organization fit were significantly and directly related to life satisfaction in the model. People who are high in neuroticism also have low life satisfaction (e.g., Headey & Wearing, 1989) because they are high in pessimism (Daffern, Gilbert, Lee & Chu, 2015) which would have an influence on their well-being. Because neuroticism is an important predictor of well-being (Costa Jr & Mcrae, 1980), the impact of its influence on life satisfaction (path estimate was -.23) could be one of the reasons of not finding a significant path between mobbing and life satisfaction. On the other hand, previous studies found a significant relationship between mobbing and anxiety symptoms, depression, burnout, psychological distress, post-traumatic stress disorder (Nielsen & Einarsen,

2012). Mobbing was described as one of the most harmful stressors at the work (Hauge et al., 2010). However in the current study life satisfaction has been measured by using five items which were asking general well-being. Therefore the scale might not be too sensitive to reveal specific outcomes such as stress or anxiety. In the model all research variables were tested together, because neuroticism and person-organization fit (e.g., Assouline & Meir, 1987) are important predictors of life satisfaction, direct paths from different types of mobbing to life satisfaction were not found significant.

### 5.1. Strengths, Limitations and Future Research

Overall, findings of the present study suggest that (1) neuroticism is associated only with person-related mobbing, (2) work-related mobbing is an important predictor of person-organization fit and (3) job satisfaction, life satisfaction and turnover intentions are outcomes of person-organization fit. This study contributes to the literature by filling the gap about the possible differences between the three types of mobbing behaviors. In the literature three types of mobbing behaviors were described separately however differences among their predictors and outcomes have rarely been studied. Findings of this study showed that neuroticism was related to only person-related mobbing. Thus, other possible predictor variables should be investigated in order to confirm the differences between the three types of mobbing behavior. For example, people who are high in conscientiousness may experience less work-related mobbing or organizational culture and work values might be important predictors of work-related mobbing. In addition, little was known about the processes underlying the relationship between mobbing and the outcomes at the workplace. With this study some initial findings discovered the role of person-organization fit in this relationship.

The current study has also some limitations. First, it was based on a cross-sectional design which makes it hard to make causal inferences. A second limitation is that the study used a self-report measure which raises the issue of common method variance that may have inflated the correlations. However, other methods such as observer ratings may equally be affected by some bias (Spector, 2006). More research is needed in order to validate the findings of this study and to examine separate predictors of different types of mobbing behaviors. Moreover, traits other than neuroticism should also be examined by using different types of mobbing behaviors. As it was mentioned by Archer (1999), if culture or organizational values are significant for perceptions of work-related mobbing, new studies

should include organizational values and examine their relations with different types of mobbing.

## 5.2. Conclusion and Practical Implications

Interest in mobbing studies is comparatively rising as it has psychological, economic and legal consequences in several countries. Many organizations are trying to deal with the consequences of mobbing with new intervention programs or training for mobbing in organizations. However, in order to deal with mobbing successfully, it should be described and evaluated carefully. In other words, behaviors which are labeled as mobbing behaviors may have different focus (self, work, or direct physical) and how employees interpret those behaviors as negative behaviors might be related to personality. This study showed significant differences between types of mobbing behaviors which would be important for mobbing interventions. As the Negative Perceptions Mechanism (Neilsen & Knardahly, 2015) suggested high neuroticism increases reporting mobbing behaviors, therefore raising awareness about mobbing (Salin et al., 2018) may change the interpretation of those behaviors. In line with the results of the study, organizations should analyze the mobbing behavior related to specific dimensions and they may need to develop customized interventions or education programs for different types of mobbing. Neuroticism may have an influence on the experience of only person-related mobbing, so for the other types of mobbing possible sources should be examined carefully and unique interventions should be developed. Moreover it was shown that work-related mobbing is an important predictor of person-organization fit which is critical in determining organizational outcomes. Therefore perceptions of fit should also be considered when dealing with mobbing at the workplace.

## REFERENCES

- Acar, P., Kiyak, M. & Sine, B. (2014). The relationship between organizational culture and mobbing: An application on construction companies. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 29(4), 281-298.
- Aquino, K. & Lamertz, K. (2004). A relational model of workplace victimization: Social roles and patterns of victimization in dyadic relationships. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1023-1034. doi:10.1037/0021-9010.89.6.1023
- Archer, D. (1999). Exploring "bullying" culture in the paramilitary organization. *International Journal of Manpower*, 20, 94-105. doi:10.1108/01437729910268687
- Arthur, Jr. W., Bell, S., Villado, A. J. & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 786-801. doi:10.1037/0021-9010.91.4.786
- Assouline, M. & Meir, E.I. (1987). Meta-analysis of the relationship between congruence and well-being measures. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 319-332. Doi: 0.1016/0001-879187900467
- Aydin, O. & Öcel, H. (2009). The Negative Act Questionnaire: A study for validity and Reliability. *Turkish Psychological Articles*, 12, 94-103.
- Björkqvist, K., Österman, K. & Hjelt-Back, M. (1994). Aggression among university Employees. *Aggressive Behavior*, 20,173-184. doi:10.1002/1098-2337
- Blau, P. M. (1964). *Power and exchange in social life*, New York: Wiley.
- Bowling, N. A., Beehr, T. A., Bennett, M. M. & Watson, C. P. (2010). Target personality and workplace victimization: A prospective analysis. *Work and Stress*, 24, 140-158. doi:10.1080/02678373.2010.489635
- Brayfield, A. H. & Rothe, H.F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*. 35, 307-311. doi:10.1037/h0055617
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, D. & Klesh, J. (1979). *The Michigan Organizational Assessment Questionnaire*. Unpublished manuscript, University of Michigan, Ann Arbor, USA.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H. & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 64-80. doi:10.1037/1076-8998.6.1.64

- Costa, P. T., Jr. & McCrae, R. R. (1980). Still stable after all these years: Personality as a key to some issues in adulthood and old age. In P. B. Baltes & O. G. Brim, Jr. (Eds.), *Life span development and behavior* (Vol. 3, pp. 65-102). New York: Academic Press.
- Coyne, I., Seigne, E. & Randall, P. (2000). Predicting workplace victim status from Personality. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 335-349. doi:10.1080/135943200417957
- Coyne, I., Smith-Lee Chong, P., Seigne, E. & Randall, P. (2003). Self and peer nominations of bullying: An analysis of incident rates, individual differences and perceptions of the working environment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 209-228. doi:10.1080/13594320344000101
- Çiftçi, G. E. & Öneren, M. (2013). Çalışanlarda psikolojik yıldırma ve endişe düzeyi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(2), doi: 10.4026/1303-2860.2013.0226.x
- Daffern, M., Gilbert, F., Lee, S. & Chu, C.M. (2015). The relationship between early maladaptive schema, psychopathic traits and neuroticism in an offender sample. *Clinical Psychologist*, doi:10.1111/cp.12069
- Diener, E., Emmons, R.A., Larsen, R. J. & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life Scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75. doi:10.1207/s15327752jpa4901\_13
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian Approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5, 379-401. doi:10.1016/S1359-1789(98)00043-3
- Einarsen, S., Hoel, H. & Notelaers, G. (2009). Measuring exposure to bullying and harassment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *Work and Stress*, 23, 29-44. doi:10.1080/02678370902815673
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace. Developments in theory, research and practice* (pp. 3-40), Boca Raton, FL: CRC Press.
- Einarsen, S. & Raknes, B. I. (1997). Harassment at work and the victimization of men. *Violence and Victims*, 12, 247-263.
- Einarsen, S., Raknes, B. I. & Matthiesen, S. B. (1994). Bullying and harassment at work and their relationships to work environment quality: An exploratory study. *European Work and Organizational Psychology*, 4, 381-401. doi:10.1080/13594329408410497
- Ertureten, A., Cemalçılar, Z. & Aycan, Z. (2013). The relationship of downward mobbing with leadership style and organizational attitudes. *Journal of Business Ethics*, 116, 205-216. doi:10.1007/s10551-012-1468-2
- Francis, L. J., Brown, L. B. & Philipchalk, R. (1992). The development of an abbreviated form of the Revised Eysenck Personality Questionnaire (EPQR-A): Its use among students in England, Canada, the USA and Australia. *Personality and Individual Differences*, 13, 443-449.
- Gül, H., Oktay, E. & Gökçe, E. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, 15, 1-11.
- Hauge L. J., Skogstad A. & Einarsen S. (2010). The relative impact of workplace bullying as a social stressor at work. *Scandinavian Journal of Psychology*, 51, 426-433. doi: 10.1111/j.1467-9450.2010.00813.x
- Headey, B. & Wearing, A. (1989). Personality, life events, and subjective well-being: Toward a dynamic equilibrium model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 731-739. doi:10.1037/0022-3514.57.4.731
- Hershcovis, M. S. (2011). Incivility, social undermining, bullying...oh my!: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 499-519. doi: 10.1002/job.689
- Jacobs, K. E., Szer, D. & Roodenburg, J. (2012). The moderating effect of personality on the accuracy of self-estimates of intelligence. *Personality and Individual Differences*, 52, 744-749. doi: 10.1016/j.paid.2011.12.040
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. & Thoresen, C. J. (2002). Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 693-710. doi: 10.1037//0022-3514.83.3.693
- Karancı, N. A., Dirik, G. & Yorulmaz, O. (2007). Reliability and validity studies of Turkish translation of Eysenck Personality Questionnaire Revised-Abbreviated. *Turkish Journal of Psychiatry*, 18(3), 1-7.
- Karsavuran, S. & Kaya, S. (2017). The relationship between burnout and mobbing among hospital managers. *Nursing Ethics*, 24(3), 337-348.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations,

- measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49,1-49. doi: 10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x
- Lanyon, R. I. & Goodstein, L. D. (1997). *Personality assessment*. New York: Wiley.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5,119-126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184. doi:10.1080/13594329608414853
- Matthiesen, S. B. & Einarsen, S. (2001). MMPI-2 configurations after persistent bullying at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 467-484. doi:10.1080/13594320143000753
- Neall, A. M. & Tuckey, M. R. (2014). A methodological review of research on the antecedents and consequences of workplace harassment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87, 225-257. doi:10.1111/joop.12059
- Nielsen, M. B. & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 26,309-332. doi:10.1080/02678373.2012.734709
- Nielsen, M. B., Glaso, L., Matthiesen, S. B., Eid, J. & Einarsen, S. (2013). Bullying and risk-perception as health hazards on oil rigs. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 367-383. doi:10.1108/JMP-12-2012-0395
- Nielsen, M. B. & Knardahl, S. (2015). Is workplace bullying related to the personality traits of victims? A two-year prospective study. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*,29,128-149. doi:10.1080/02678373.2015.1032383
- Nielsen, M. B., Notelaers, G. & Einarsen, S. (2011). Measuring exposure to workplace bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper, (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace. Developments in theory, research and practice* (pp.149-174), Boca Raton, FL: CRC Press.
- Notelaers, G., Einarsen, S., De Witte, H. & Vermunt, J. (2006). Measuring exposure to bullying at work: The validity and advantages of the latent class cluster approach. *Work & Stress*,20, 288-301. doi:10.1080/02678370601071594
- Oldham, G. R. (1996). Job design, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*,11, 33-60.
- Resick, C. J., Baltes, B. B. & Shantz, C. W. (2007). Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1446-1455. doi:10.1037/0021-9010.92.5.1446
- Salin, D. (2001). Prevalence and forms of bullying among business professionals: A comparison of two different strategies for measuring bullying. *European Journal of Work and Organizational Psychology*,10, 425-441. doi:10.1080/13594320143000771
- Salin, D., Cowan, R., Adewumi, O., Apospori, E., Bovhantin, J., D'Cruz, P, Zedlacher, E. (2018). Workplace bullying across the globe: A cross-cultural comparison. *Personnel Review*, 47(4). Doi. 10.1108/PR-03-2017-0092.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453. doi:10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x
- Spector, P. E. (2006). Method Variance in Organizational Research: Truth or Urban Legend? *Organizational Research Methods*, 9(2), 221-232. doi:10.1177/1094428105284955
- Thomson, W. (2016). Depression, neuroticism, and the discrepancy between actual and ideal self-perception. *Personality and Individual Differences*,88, 219-224. doi:10.1016/j.paid.2015.09.003
- Trépanier, S. G., Fernet, C. & Austin, S. (2015). A longitudinal investigation of workplace bullying, basic need satisfaction, and employee functioning. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20, 105-116. doi:10.1037/a0037726
- Velez, B. L. & Moradi, B. (2012). Workplace support, discrimination, and person- organization fit: Tests of the theory of work adjustment with LBG individuals. *Journal of Counseling Psychology*, 59, 399-407. doi:10.1037/a0028326
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*,54, 1063-1070. doi:10.1037//0022-3514.54.6.1063
- Yetim, U. (1993). Life satisfaction: A study based on the organization of personal projects. *Social Indicators Research*, 29, 277-289. doi:10.1007/BF01079516
- Yıldırım, A. & Yıldırım, D. (2007). Mobbing in the workplace by peers and managers: Mobbing experienced by nurses working in healthcare facilities in Turkey and its effect on nurses. *Journal of Clinical Nursing*, 16(8), 1444-1453.
- Zapf, D. & Einarsen, S. (2011). Individual antecedents of bullying: Victims and perpetrators. In S. Einarsen, H.

Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory research and practice*, 177-200. Boca Raton, FL: CRC Press.



Araştırma Makalesi

## Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: A Field Study in the Turkish Sample

### *Personel Seçme Yöntemlerine Karşı Adalet Tepkisi: Türkiye Örneği*

İbrahim Sani Mert<sup>a</sup>, Sait Gürbüz<sup>b</sup>

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
*Personnel Selection, Personnel Selection Methods, Fairness Reaction*

**Article history:**  
Received 22 May 2018  
Accepted 22 February 2019

#### ABSTRACT

*The current study examines the fairness reactions to 10 personnel selection methods in a sample consists of 240 Turkish university senior students. According to the findings of the study, interviews were the most favorably rated methods among the selection methods, followed by résumés, work-sample tests, honesty tests, and written ability tests. On the contrary, personal contacts, graphology, and personal references were found the least favorable, respectively. Of selection procedures scientific evidence, perceived face validity, and opportunity to perform were the strongest procedural justice dimensions for predicting the process favorability ratings. Findings of the study are compared with the findings of the studies which are using similar methodologies to determine fairness reaction to personnel selection methods in other countries. Also, the impact of demographic factors on process favorability and procedural dimensions were discussed.*

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
*Personel Seçimi, Personel Seçim Yöntemleri, Adalet Tepkisi*

**Tarihler :**  
Geliş 22 Mayıs 2018  
Kabul 22 Şubat 2019

#### ÖZ

*Mevcut çalışmada, 240 üniversite son sınıf öğrenciden oluşan bir örnekleme, 10 personel seçim yöntemine yönelik adalet tepkileri incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, personel seçim yöntemleri arasında en olumlu değerlendirilen yöntemler; özgeçmişler, iş-örnek testleri, dürüstlük testleri ve yazılı yetenek testleridir. Diğer yandan, kişisel bağlantılar, grafoloji ve kişisel referanslar sırasıyla en olumsuz yöntem olarak tespit edilmiştir. Personel seçim prosedürlerinin bilimsel kanıtları, algılanan geçerliliği ve uygulama fırsatı, süreç uygunluk derecelerini tahmin etmek için en güçlü prosedürel adalet boyutlarıdır. Çalışmanın bulguları, diğer ülkelerde personel seçim yöntemlerine adalet tepkisini belirlemek için benzer metodolojileri kullanan çalışmaların bulguları ile karşılaştırılmıştır. Ayrıca, demografik faktörlerin süreç uygunluğu ve prosedürel boyutlara etkisi tartışılmıştır.*

<sup>a</sup> İletişim kurulacak yazar, Prof. Dr., Antalya Bilim Üniversitesi, İşletme Bölümü, Antalya, Türkiye. E-mail: ibrasim.mert@antalya.edu.tr. ORCID: 0000-0002-2850-1865

<sup>b</sup> Prof. Dr., Sosyal Bilimler Üniversitesi, Ankara, Türkiye. E-mail: sgorbuz\_99@yahoo.com. ORCID: 0000-0001-7817-9141

## 1. INTRODUCTION

Selection, the process of choosing individuals with qualifications needed to fill vacant positions in an organization, is a key responsibility for managers and supervisors in all kind of organizations. Without these fastidious selected and qualified employees, an organization is far less likely to succeed. Hence, utilizing appropriate techniques of personnel selection has been one of the most significant topic in HR staffing. In related literature, many scientific methods have been developed for recruiting and selecting the suitable employee. Research on the validity and practicalibility of selection techniques have yielded significant improvements and gained considerable importance from both human resource professionals and organizations's perspective. On the other hand, applicant reactions and attitudes towards personnel selection techniques have been investigated from perspective of significant 'actor' of the selection process (the applicant) over the last decade. Recently, comprehensive researches conducted in different countries have explored the issue and made substantial strides forward (Steiner & Gilliland, 2001; Philips & Gully, 2002; Moscoso & Salgado, 2004; Nikolaou & Judge, 2007; Anderson & Witullet, 2008; Bertolino & Steiner, 2007).

Applicant reactions to personnel selection methods are important since it is the first interaction between the employer and applicant (Rynes & Connerly, 1993; Marcus, 2003). It has also been known that this interaction also influence hiring decision, applicant's attitudes towards the organization, and subsequent future job performance of accepted candidates into organization (Ryan & Ployhart, 2000; Anderson, 2004; Chapman et al., 2005).

National culture, local labor market, social, legal, and economic factors may influence applicant reactions to personnel selection techniques (Ryan, McFarland, Baron & Page, 1999; Newell & Tansley, 2001). Steiner and Gilliland (2001) claimed that the perception of applicants might vary across nations and cultures. In this context, applicant reactions to 10 common and popular selection methods (interviews, résumés, work samples, biodata, written ability tests, personal references, personality tests, honesty tests, personal contacts and graphology) examined through Steiner and Gilliland's instrument (1996) in US and France (Steiner & Gilliland, 1996), in United States and Singapore (Phillips & Gully, 2002), in Spain and Portugal (Moscoso & Salgado, 2004), Italy (Bertolino & Steiner, 2007), Greece (Nikolaou & Judge, 2007), and in Netherlands (Anderson &

Witvliet, 2008). The above cited studies pointed out that except some minor discrepancies; results concerning fairness perceptions among countries were similar. Although a number of empirical studies on applicant reactions exist for some countries, there is no empirical study on applicant reactions to personnel selection for several other countries such as Canada, some European (e.g., Turkey and Scandinavian countries) and other continents' countries. Hence, international generalizability of applicant reactions to selection techniques still needs to be investigated for different countries that have not been studied and have different cultural and work values.

In this context, the purpose of the current study is threefold:

- First, it is to investigate applicant reactions to 10 popular selection methods by using the same method with Steiner and Gilliland (1996) in Turkey that has somewhat different cultural values as compared to above mentioned countries that have been studied before.
- Second, is to determine whether fairness reactions to selection methods are differentiated by demographic factors (gender, branches, and family incomes of participants).
- Third, is to explore similarities and discrepancies pertain to fairness reactions to different selection methods between Turkey and some of the other countries studied previously.

## 2. LITERATURE REVIEW

### 2.1. Researches in fairness reactions to selection methods

According to Ryan and Ployhart (2000: 566) applicant reactions can be defined as "attitudes, affect or cognitions an individual might have about the hiring process". The topic has gained considerable interest more recently, just because applicant reactions might be associated with subsequent behavior that has the potential impact on organizations. For instance, Macan, Avedon, Paese and Smith (1994) pointed out that applicants' perceptions concerning selection process influence their intentions to accept or reject offered job and perceived external image and attractiveness of the organization. Also more recently, it has been found that there is a significant relation between positive applicant reaction to selection method and attracting

the new candidates to the organization (Hausknecht, Day & Thomas, 2004).

Because of globalization, firms have spreaded all over the world. In this aspect, local selection methods have to be examined carefully in order to have the local ability to be acquired by organization. There are a few researches in the international aspects, focused to find out the reactions of the candidates using similar research techniques.

To date, whereas studies on fairness reaction to selection methods have been conducted in a number of countries, no literature exists for Turkish samples. Some empirical studies about the reactions to selection methods are;

- USA and France (Steiner & Gilliland, 1996)
- USA and Singapore (Phillips & Gully, 2002)
- Spain and Portugal (Moscoso & Salgado, 2004)
- Italy (Bertolino & Steiner, 2007)
- Greece (Nikolaou & Judge, 2007)
- Netherlands (Anderson & Witvliet, 2008)

In all of these researches, the questionnaire improved by Steiner and Gilliland (1996) was used by translating to local country's language. By doing so, levels of the reactions to 10 selection methods namely, interviews, résumés/CV, work sampling test, biographical information, written ability test, personal references, personality tests, honesty tests, personal contacts and graphology analysis were tried to be determined. It was proven that the results of the researches pertaining eight countries that presented above are generally similar except some small discrepancies.

First of the researches was held by Steiner and Gilliland (1996) on two samples comprising students in France and USA. Candidates were asked to evaluate the most commonly utilized 10 selection methods by answering two questions focused on suitability of the process and seven procedural justice dimensions; scientific evidence, face valid, opportunity to perform, interpersonal treatment/warmth, widely used, respectful to privacy. In the research results, interviews and résumés/CV methods were evaluated positively. Because of common usage in France, graphology was perceived considerably positively.

Similarly, in their research including of 20 firms, Ryan and friends (1999) have found that interviews had been appeared as the most frequently used selection method. It is possible to assert that

interviews are preferred because of their anticipated ability to detect the individuals' important qualities differentiating them.

According to results of meta-analysis conducted by Hausknecht and friends (2004: 669), it was demonstrated that the interviews, work-sample tests, résumés and personal references are perceived more positively than the other selection methods. Personality tests and biographical information (biodata) got average level points, whereas personal contacts, honesty tests and graphology got lower level points.

Moscoso and Saldago (2004) have urged that cultural differences may be effective on process favorability of selection methods. Using the same method with Steiner and Gilliland (1996), researchers have examined Spain and Portugal samples. In this research, in which generally similar findings were found comparing Steiner and Gilliland, interviews, résumés, and work sampling test were evaluated positively, whereas personal contacts, honesty tests, and graphology were evaluated negatively.

In their research held in Greece, Nikolaou and Judge (2007) applied the questionnaire on two different sample; students and employees. In this research, interviews, résumés, and work sampling test were also evaluated as best methods by students and employees. But students were seen to have more positive stance to personality tests than employees.

Anderson and Witvliet (2008) have used the same methods and questionnaire in their research conducted in Netherlands. Like previous researches interviews, résumés, and work sampling test were appeared to be most prominent.

Additionally, the study conducted by Bertolino and Steiner (2007) examined the fairness reactions to 10 personnel selection methods in a sample of Italian students. It pointed out that work sample tests were the most favorably rated method among the selection methods, followed by résumés, written ability tests, interviews and personal references. By contrast, it was also found that graphology was perceived negatively.

Despite its low validity, résumés is used in many countries and got an above-the-average point. On the other hand, personal references got average points in most countries (Steiner & Gilliland, 1996). The issues raised from this review of literature demonstrate that there is substantially strong argument for common fairness reactions to selection methods. Given this stance, it initially seems that there are clear similarities on fairness



reactions to selection methods between countries that have already studied. But to increase the generalizability of this conclusion, it needs some further evidence from unstudied countries like Turkey that has a different cultural features compared with other studied countries.

## 2.2. Fairness Reaction to Selection Methods

Basically, three methods are used in theoretic explanation of fairness perceptions or reaction of the candidates to selection methods. First of these is "social validity" approach (Klingner & Schuler, 2004). According to this approach, acceptance of selection process is related to four factors:

- Information given to candidates about organization
- Participation of candidate to selection process
- The transparency of the procedure
- Feedback given to candidate after selection process

Although it has been used by some researchers (eg. Rynes and Connerly, 1993; Macan et al., 1994), social validity model has not been a widely used model. Another approach, generated by Anderson and his friends (2001), investigates the studies focusing on the reactions of candidates about social and organizational psychology, namely "general model". In this method, fairness reactions of the candidate are related to four factors:

- The fact that the method is more job relevant
- The fact that the method is less personally intrusive
- The procedural justice anticipation of candidate
- The fact that candidate has the chance to meet with negotiator

In this model fairness reaction of the candidates is statistically meaningful with whether the candidate accept the job or not (Anderson, 2003), image of the organization between other candidates (Bauer et al., 2001) and work performance of the candidate after selection (Ryan & Ployhart, 2000). Moreover, the perception of the candidate during the selection process may cause him/her to advice to other candidates to apply for the job. Again in this process, a possible negative perception occurred in candidates may create a behavior of not to use that organization's products and services (Hausknecht et al., 2004).

Finally, the approach improved by Gilliland (1993) based on "the organizational equity theory" is the

most utilized model. In his study, Gilliland (1993) tried to explain candidates' reactions by focusing to procedural justice that is using equity theory. This approach was improved further by Steiner and Gilliland (1996) and it was seen that the reactions aggregated in two dimensions; process favorability and procedural justice reaction. Procedural justice dimension consist of seven sub-elements: scientific evidence; logical, face valid approach; opportunity to perform; employer's right; respectful of privacy; interpersonal warmth, widely used (Steiner & Gilliland, 1996: 134).

The seven-element procedural justice questionnaire which was improved based on this approach has been used in various international researches (Phillips & Gully, 2002; Moscoso & Salgado, 2004; 2007; 2008). Due to common usage in international researches, it can be inferred that this approach is applicable to make comparison between countries. Hence, in this study, the same questionnaire is also used to make comparisons to previous studies.

## 2.3. Social Cultural Tendency of Turkey

Although fairness reaction to selection methods are similar across the previously studied countries, it has been frequently claimed that cultural factors may impact fairness reaction. For this reason, currently, it appears that national culture remains a questionable area in fairness reaction to selection methods. In this context, social cultural tendency of Turkey will be overviewed.

The organizations in work life in Turkey, generally consist of public organizations and private sector firms mostly owned by families. In executive boards of the private firms are generally the members from the family and these are responsible for relations with government (Kabasakal & Bodur, 1998). The organizations in Turkey generally appears to be the ones in which central decision making, strong leadership and limited delegation of powers are commonly observed (Ronen, 1986). In their study, Trompenaars and Hampden-Turner (1998) have denoted that Turkey has the most rigid organizational hierarchy among the 38 countries. It is known that Turkish managers have paternalistic attitudes to their subordinates. According to studies, Turkish social culture was founded high in power distance, uncertainty avoidance, collectivism, and femininity (Hofstede, 1984; Gürbüz & Bingöl, 2007).

Erez (1994) stated that social culture is one of most important issues that determine the effect of managerial acts to employees' behaviors. Similarly, Aycan, Kanungo, and Sinha (1999) has urged that social culture effects managerial acts stating that

social ethics has a mediator role for relations within the organization.

Moscoso and Salgado (2004) stated that cultural differences between countries may affect the selection methods for candidates. There is no study in Turkey pertaining to this subject. Hence, this research may contribute to fill this gap. Moreover, it may shed light into similarities and/or the discrepancies of fairness reaction to selection methods of culturally different countries.

### 3. METHOD

#### 3.1. Sample

The sample of the study consists of 240 senior university students majoring in business administration (25%), finance (25%), econometrics (25%), and economics (25%) from three state universities in Ankara. The reason to pick this sample is that this group will shortly join the work life and also provides comparable sample with previously studied countries. The sample consisted of equal number of male (50%) and female (50%) undergraduates, with the mean age of 21.7 years (SD: 1.68).

#### 3.2. Measurement and procedure

In order to evaluate students' attitudes towards personnel selection methods, the questionnaire developed by Steiner and Gilliland (1996), and widely used by the previous researchers (Moscoso & Salgado, 2004, Nikolaou & Judge, 2007; Anderson & Witvliet, 2008) was applied. The questionnaire has been adapted to Turkish by researchers. During adaptation, the method of Brislin, Lonner and Thorndike (1973) was used. Adaptation process consisted of five steps accordingly: 1) forward translation, 2) assessment of forward translation, 3) backward translation, 4) assessment of backward translation and 5) meeting with professionals.

The questionnaires gathered as a paper copy on voluntary basis at the end of their classes. Participants were asked to answer the social - demographical questions and the statements about the fairness and suitability of ten personnel selection method following the guidelines of Steiner and Gilliland (1996).

The questionnaire covered a short explanation of the 10 selection methods (interviews, résumés, work samples, biodata, written ability tests, personal references, personality tests, honesty tests, personal contacts, and graphology) based on the

definitions of Steiner and Gilliland (1996), as shown in Table 1.

First, students were asked to indicate whether they had been evaluated by each selection method by a prospective employer previously. Next, it is asked to the participants to anticipate a job they were likely to apply for after graduation, and subsequently consider each selection method depending on this job. There were two questions in order to evaluate process favorability for each one of the selection methods:

- (1) How would you rate the effectiveness of this method for identifying the qualified people for the job you indicated?
- (2) If you did not get the job based on this selection method, what would you think about the fairness of this procedure?

Participants responded the questions by using seven-point Likert-type scales (1 represents "least favorable", 7 represents "most favorable"). Reliability (Cronbach's alpha) of the measure was .739.

In the last step, participants gave answers to seven questions by assessing the procedural dimensions of each method. The respondents used seven-point Likert-type scales (1 indicates "totally disagree", 7 indicates "totally agree"). The items regarding the participants' perceptions were: (1) the method is based on solid scientific research, (2) the approach is logical for identifying qualified candidates for the job in question (face validity), (3) the method will detect the individuals' important qualities differentiating them from others (opportunity to perform), (4) the selection instrument is impersonal and cold, (5) employers have the right to obtain information from applicants by using the method, (6) the method invades personal privacy, and (7) the method is appropriate because it is widely used. Cronbach's alpha coefficient for this scale was .874.

### 4. FINDINGS

#### 4.1. Participants' experience of selection methods

As mentioned previously, the first question of the questionnaire was whether an employer had evaluated participants by each selection method, up to that time. Responses showed that interview was the most widely used method. According to results, the percentage of the evaluation the selection methods are 54.2% for interviews, 53.3% for résumés/CVs, 26.3% for work-sample tests, 29.2% for biographical information, 30.8% for written ability tests, 33.3% for personal references, 32.5%

**Table 1:** Selection methods and short descriptions as presented in the questionnaire

No.	Selection method	Description
1	Interviews	Face-to-face interactions in which employers ask you a variety of questions about your background and qualifications
2	Résumés	A written description of information on all of your professional experiences, your education, etc.
3	Work-sample tests	Tests in which you actually perform a part of the job so that your success in doing that part of the job can be determined
4	Biographical information	Forms requesting very specific information about your work experience, education, and skills, they often include questions about your hobbies, interests, and past accomplishments. The questions are frequently in multiple-choice format where you check the appropriate answer
5	Written ability tests	Paper-and-pencil tests that evaluate your intelligence on your reasoning, verbal, or mathematical skill
6	Personal references	In this method, you must request letters of reference or provide the names of your prior employers so that the employer can obtain information about your suitability for the job
7	Personality tests	Paper-and-pencil tests that ask you questions about your opinions and past experiences to assess your personality traits
8	Honesty tests	Tests that ask you about your thoughts on theft and experiences related to your personal honesty
9	Personal contacts	Knowing someone influential in the company whose connections can help you get the job
10	Graphology	The analysis of aspects of your handwriting, including style and form, to determine personal characteristics

for personality tests, 15.8% for honesty tests, 30.8% for personal contacts, and 1.3% for graphology. The participants' level of experiences with 10 selection methods suggest that the participants in the current study were generally quite experienced as job applicants. On the other hand, certain methods such as interviews, résumés, personal references were more commonly encountered.

#### 4.2. Process favorability

In this subtitle process favorability findings of the current study will be examined. Initially, the favorability ratings of the Turkish sample explained secondly, the effect of demographic factors on favorability ratings explored, and thirdly, the comparison of favorability ratings between Turkey and some studied countries examined.

The means and standard deviations for favorability ratings of the sample for each of the selection methods can be seen in Table 2. As far as the current study concerned, the most favorable methods were interviews, résumés, work-sample tests, and honesty tests. Written ability tests, personality tests, and biographical information favorably rated respectfully. Personal contacts, graphology, and personal references received the lowest ratings.

Mean comparisons were carried out to explore whether any demographic factor has (gender, family income, and field of specialization) influences

on process favorability of the different selection methods. Although, no significant differences observed for students' major type, gender predicted statistically significant results in process favorability for two of the 10 selection methods and for family income for one. More specifically, female students ( $M=4.92$ ,  $SD=1.5$ ) tend to perceive personal references [ $t(238)=-2.12$ ,  $p<.05$ ] more positively than males ( $M=4.45$ ,  $SD=1.8$ ), while male students ( $M=2.97$ ,  $SD=1.9$ ) tend to perceive personal contacts [ $t(238)=1.88$ ,  $p<.05$ ] more positively than females ( $M=2.53$ ,  $SD=1.7$ ). And the students whose families' income are mid-level ( $M=5.16$ ,  $SD=1.5$ ) perceive personal references [ $F(3, 236)=3.4$ ,  $p<.05$ ] more positively than those whose family incomes are relatively high ( $M=4.25$ ,  $SD=1.8$ ).

Additionally, means and standard deviations of favorability ratings for each of the selection methods in Turkish sample, along with the previous studies are depicted in Table 2 (Nikolaou & Judge, 2007; Anderson & Witvliet, 2008; Bertolino & Steiner, 2007).

Using Steiner and Gilliland's student sample as the most appropriate as the comparison group for this study, it is computed Cohen's  $d$  (Cohen, 1977) to determine effect size differences between Turkey and these four countries (US, Greek, Netherlands, and Italian). Cohen's  $d$  for 10 selection methods for each pair (Turkey and each other countries) are shown in Table 3.

In the case of interviews, résumés, biographical information, written ability tests, personality tests, honesty tests, and graphology, the Turkish sample rated significantly higher than US, Greece, Netherlands, and Italian samples. For the work-sample tests, personal references and personal contacts methods, effect size differences are negligibly small (that is 0 to .3 in accordance with Cohen's rule-of-thumb), except the work-sample tests and personal references for Greece sample. In these exceptions, the methods of work-sample tests and personal references in which Turkish sample rated substantially higher than Greece sample.

#### 4.3. Procedural dimensions

In this subtitle, following the previous subtitle's methodology, process dimensions ratings of the Turkish sample, the effect of demographic factors, and the comparison of procedural dimensions' ratings between Turkey and other countries were examined.

Table 4 presents means process dimensions ratings of participants for selection methods. The first dimension analysed is scientific evidence (the method is based on solid scientific research). In this dimension, honesty tests and work-sample tests received the highest ratings while personal contacts and graphology received the lowest ratings, respectively. With regard to face validity (the approach is logical for identifying qualified candidates), interviews, work-sample tests, and

résumés were rated more positively, and personal contacts and graphology were perceived more negatively. For the dimension of opportunity to perform (the method will detect the individuals' important qualities differentiating them from others), interviews, work-sample tests, and résumés received highest ratings, on the other hand, personal contacts and graphology were perceived as the least favored methods providing the worst opportunity for applicants to perform. Concerning employer's right dimension (employers have the right to obtain information from applicants by using the method), personal contacts and honesty tests received the highest ratings, while résumés and biographical information received the lowest ratings. The next dimension analysed was respectful of privacy (the method invades personal privacy). According to the findings, the highest rated methods were interviews, work-sample tests, and résumés, while the lowest rated methods were personal contacts and graphology, respectively. For the dimension of interpersonal warmth (the selection instrument is interpersonal and warm), résumés, interviews, and work-sample tests are rated more positively, and personal contacts and graphology are perceived more negatively. The last analysed dimension is widely use. In this dimension, interviews, résumés, and written ability tests are perceived as the most widely used methods while, graphology and honesty tests are perceived as the least widely used ones, respectively. (See Table 4)

**Table 2:** Mean process favorability ratings for selection methods by country

Selection method	Turkey <sup>a</sup>		US <sup>b</sup>		Greece <sup>c</sup>		Nether- lands <sup>b</sup>		Italy <sup>d</sup>	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
Interviews	6.17	1.08	5.39	1.26	5.22	1.08	5.08	1.11	4.33	1.27
Résumés/CVs	5.76	1.26	5.37	1.19	4.58	1.22	4.68	1.05	4.50	1.30
Work-sample tests	5.35	1.46	5.26	1.49	4.93	1.21	5.10	1.11	5.15	1.29
Biographical information	5.00	1.38	4.59	1.31	4.31	.99	4.24	1.12	3.72	1.35
Written ability tests	5.12	1.43	4.50	1.25	4.52	1.17	4.15	1.35	4.43	1.43
Personal references	4.68	1.71	4.38	1.30	3.77	1.35	4.34	1.25	4.25	1.23
Personality tests	5.06	1.53	3.50	1.30	4.35	1.20	4.42	1.13	3.77	1.36
Honesty tests	5.35	1.68	3.41	1.62	3.93	1.37	3.26	1.43	3.07	1.48
Personal contacts	2.95	1.85	3.29	1.64	3.20	1.46	3.04	1.37	2.99	1.82
Graphology	3.02	1.73	1.95	1.18	2.49	1.29	1.95	1.06	2.27	1.39
N	240		142		121		167		137	

<sup>a</sup>Present study, <sup>b</sup>Adapted from Anderson and Witvliet (2008), <sup>c</sup>Adapted from Nikolaou and Judge (2007) -the student sample-, <sup>d</sup>Adapted from Bertolino and Steiner (2007)

**Table 3:** Cohen's d between Turkey and other countries

Selection method	Turkey-US	Turkey-Greece	Turkey-Netherlands	Turkey-Italy
Interviews	.66	.88	.99	1.56
Résumés/CVs	.32	.95	.93	.98
Work-sample tests	.06	.31	.19	.15
Biographical information	.31	.57	.60	.93
Written ability tests	.46	.46	.69	.48
Personal references	.19	.59	.23	.29
Personality tests	1.1	.52	.45	.89
Honesty tests	1.18	.93	1.34	1.44
Personal contacts	-.19	-.15	-.06	-.02
Graphology	.72	.35	.75	.48

**Table 4:** Mean process dimensions ratings of participants for selection methods

Selection method	Scientific evidence	Face validity	Opportunity to perform	Employer's right	Respectful of privacy	Interpersonal warmth	Widely used
Interviews	4.90	5.73	5.74	3.23	5.42	5.39	6.19
Résumés/CVs	4.99	5.32	5.32	2.86	5.06	5.53	5.96
Work-sample tests	5.33	5.45	5.53	3.06	5.17	5.39	4.90
Biographical information	5.00	4.76	4.82	2.93	4.78	4.98	4.64
Written ability tests	5.12	3.15	5.10	2.95	5.00	5.27	5.13
Personal references	4.68	4.18	4.32	3.39	4.20	4.70	4.80
Personality tests	5.06	4.60	4.91	3.35	4.58	4.82	4.37
Honesty tests	5.35	4.54	4.84	3.66	4.51	4.56	4.03
Personal contacts	2.95	2.85	2.93	4.22	3.29	3.89	4.15
Graphology	3.02	3.03	3.52	3.25	3.38	4.30	3.27

We also focused on the influences of demographic differences in process dimensions. Thus, mean comparisons were carried out to explore gender's influence on process dimensions of the different selection methods. According to the findings, female students ( $M=4.41$ ,  $SD=1.8$ ) tended to perceive face validity of personal references [ $t(238)=-1.97$ ,  $p<.05$ ] more positively than males ( $M=3.94$ ,  $SD=1.9$ ) while male students ( $M=4.77$ ,  $SD=1.7$ ) tended to perceive face validity of honesty tests [ $t(238)=1.98$ ,  $p<.05$ ] more positively than females ( $M=4.32$ ,  $SD=1.8$ ).

Lastly, in Table 5, the mean procedural dimensions ratings of means of six western countries'

respectively, The Netherlands, US, France, Spain, Portugal, and Greece -student sample presented. By comparing Table 5 with Table 4 (mean process dimensions ratings of Turkish sample), it can be seen that the strongest difference between Turkish sample and other countries' existed of employer's right and scientific evidence. Turkish sample tend to perceive employer's right of selection method less positively and tend to perceive scientific evidence of selection method more positively as comparing to the mean of six western countries. Also in case of widely used and interpersonal warmth, Turkish sample tend to perceive slightly more positively than the other countries. (See Table 5)

**Table 5:** Mean procedural dimensions ratings for other countries\*

Selection method	Scientific evidence	Face validity	Opportunity to perform	Employer's right	Respectful of privacy	Interpersonal warmth	Widely used
Interviews	3.82	5.54	5.41	5.83	4.73	4.84	5.19
Résumés/CVs	3.98	5.41	4.80	5.67	4.66	4.45	5.16
Work-sample tests	4.26	5.51	5.56	5.58	4.75	4.84	4.27
Biographical information	3.74	4.37	4.50	4.75	4.41	4.16	3.85
Written ability tests	4.83	4.67	4.76	4.88	4.43	4.06	4.00
Personal references	2.83	4.34	4.26	4.71	4.32	4.29	3.93
Personality tests	4.27	4.37	4.87	4.56	4.18	4.40	3.87
Honesty tests	3.39	3.52	3.82	3.96	3.83	4.00	3.16
Personal contacts	1.86	2.49	2.30	2.91	4.41	4.14	2.82
Graphology	3.18	2.60	2.75	2.96	4.11	3.78	2.21

\* The Netherlands, US, France, Spain, Portugal, and Greece (student sample) Adapted from Anderson and Witvliet (2008); Nikolaou and Judge (2007)

#### 4.4. Procedural Dimensions and Process Favourability

In this subtitle, the findings for relationship between process favorability and process dimensions were explained. Table 6 presents the correlation matrix between process favorability and process dimensions. According to the results of the analyses, weak but statistically significant correlations were found between process favorability and four of the seven dimensions. The strongest correlations were found between process favorability and scientific evidence, with correlations ranging from .21 to .41 (mean=.31, SD=.06). The other correlations that were found are between favorability and face validity (except for biodata), with correlations ranging from .13 to .47 (mean=.29, SD=.09), between favorability and opportunity to perform, with correlations ranging from .14 to .42 (mean=.27, SD=.07), and between favorability and respectful of privacy, with correlations ranging from .17 to .43 (mean=.26, SD=.08), respectively. (See Table 6)

## 5. DISCUSSION

It is widely agreed that selection of employees have pivotal importance to organizations. Therefore, considering subsequent reflection of applicants' fairness reactions to personnel selection methods have gained considerable interest. The researchers, Steiner and Gilliland, initially structured the fairness reactions to personnel selection in an

influential study in 1996, and it has been increasingly studied in the selection literature since then.

Despite the fact that there is a number of empirical studies on applicant reactions exist for some countries, there is not adequate empirical study on applicant reactions to personnel selection for justifying international generalizability of these reactions. Especially, Anderson and Witvliet (2008: 11) emphasized the necessity of studies in different countries with using large-scale sample to increase generalizability.

As an attempt to increase international generalizability of applicants reactions to personnel selection methods by adding one more country to the literature, the first aim of current study was to examine fairness perceptions of personnel selection methods in a Turkish sample. The second aim was to determine the effects of demographic factors on process favorability and procedural dimensions of selection methods. And the third aim was to explore similarities and discrepancies about fairness reactions to 10 selection methods between the Turkey and some of the other countries studied previously. These aims are discussed separately for process favorability and the procedural dimensions in the following subtitles.

**Table 6:** Correlations between process favorability and process dimensions

Selection method	Scientific evidence	Face validity	Opportunity to perform	Employer's right	Respectful of privacy	Interpersonal warmth	Widely used
Interviews	.21**	.25**	.21**	.04	.25**	.27**	.02
Résumés/CVs	.28**	.28**	.23**	-.09	.23**	.04	.25**
Work-sample tests	.33**	.22**	.26**	-.18**	.33**	-.01	.25**
Biographical information	.26**	.13	.22**	.01	.18**	.07	.06
Written ability tests	.28**	.21**	.14*	-.01	.17**	.10	.17*
Personal references	.28**	.31**	.28**	-.05	.17**	.06	.25**
Personality tests	.25**	.27**	.31**	.01	.28**	.21**	.32**
Honesty tests	.38**	.40**	.42**	-.04	.34**	.14*	.24**
Personal contacts	.34**	.34**	.30**	-.17	.29**	.15*	.10
Graphology	.41**	.47**	.29**	-.16*	.43**	.30**	.29**

Notes: \* $p < .05$ ; \*\* $< .01$

### 5.1. Process favourability

The results of this study show that Turkish students perceive interviews followed by résumés, work-sample tests, honesty tests, and written ability tests highly favorable. These methods are followed by personality tests and biographical information which have slightly negative ratings. On the other hand, personal contacts, graphology, and personal references are the least favorable, respectively.

Concerning the favorability of personnel selection methods, although the Turkish students have similarities with the other studied countries', such as rating the interview, résumés, and work-sample tests higher and personal contacts and graphology lower, in contrast, Turkish students perceive honesty tests considerably more favorable than other countries' sample. Additionally, the Turkish students perceive interviews, résumés, biographical information, written ability tests, personality tests, and graphology more favorably than US and Netherlands (Anderson & Witvliet, 2008), Greece (Nikolaou & Judge, 2007), and Italian (Bertolino & Steiner, 2007) students. But, the degree of the differentiation of these methods was not as high as the honesty tests. This implies that, Turkish students tend to have more favorable perceptions of honesty tests than the other pertaining countries samples. Likewise, as Nikolaou and Judge (2007), in their study comparing the Greek students and employees, found that the strongest difference between students and employees existed for honesty tests, with implies that students demonstrating greater

acceptance to this method. Also, if we compare Turkey with US, Greece, Netherlands, and Italy in terms of student perception of fairness reaction of personnel selection methods, in all of the 10 methods totally, It can be concluded that the Turkey is more comparable with US, Greece, thirdly Netherlands, and Italy respectively. On the other hand, then referring to the Hofstede (1981)'s study, one of the most comprehensive cultural study ever made, it can be seen that this row should have been as Greece, Italy, Netherlands, and US, respectively, for the cultural closeness. It can be said that, for process favorability, Turkish sample has some discrepancies besides similarities with other countries. But at this point, the comparison of findings can not be explained with cultural factors, for process favorability. To explain the differentiations and the similarities with cultural issues, it is necessary to conduct more comprehensive studies on large-size samples in mentioned countries.

As far as the demographic factors concerned, the sample of current study has a bigger size than the samples of similar previous studies. Also this study's sample consists of equal number of male and female participants as well as equal number of participants from four different major types. Reasoning of, is to investigate the effects of demographic factors on fairness reactions is considered as an aim of our study. Hence, this study especially focused the demographic difference in process favorability and process dimensions as Anderson and Witvliet (2008: 11) suggested.

For process favorability, the impact of demographic factors were found limited. Exceptionally, it was found that female students tend to perceive personal references more positively than males and male students tend to perceive personal contacts more positively than females. These findings can be explained by ethical values of male and female students since, ethical values of senior female students were found higher than male students, in Turkey (Mert, 2003). Hence, it can be concluded that female students interpret personal references more ethical than personal contacts.

Also it was found that the students whose families' income are mid-level, tend to perceive personal references more positively than those whose family incomes are high. Generally, university students whose families have a mid-level income tend to have job more than the students whose families have a high-level income. Because of this, they have more chance to have a reference. Conclusively, these students tend to have more positive perception than the ones who have no any job experience before.

### **5.2. Procedural dimensions**

In the present study, like the previous similar studies, students rated each of the selection method by the seven subdimensions of procedural justice as can be seen in Table 4. According to the findings, interviews, résumés, and work-sample tests were generally rated higher than the other methods in five of the seven dimensions. Additionally, they rated slightly high for scientific evidence and considerably low for employer's right. Also, personal contacts and graphology methods were generally rated lower than the other ones. Comparing to pertaining countries, Turkish sample tend to perceive employer's right of selection method less positively and tend to perceive scientific evidence of selection method more positively as compared with the mean of six western countries as depicted in Table 4 and 5. Also in case of widely used and interpersonal warmth, Turkish sample tend to perceive slightly more positively.

By comparing procedural dimensions rating of Turkish sample with each of the six country it can be ranked in terms of closeness to Turkey as; Portugal, Greece, Spain, US, Netherlands, and France, respectively. By following the same procedure in process favorability and referring to the Hofstede (1981)'s study, the ranking of our study and Hofstede's cultural closeness doesn't match. More specifically, in the case that the interpersonal warmth related with individualism dimension of

Hofstede's study, ranking list of this study (US, Netherlands, and France, Portugal, Spain, and Greece) is just the opposite with Hofstede's study. Hence, it can be concluded that the unsimilar part of this study's findings with mentioned six countries for procedural dimensions can not be explained by cultural factors, at least related by Hofstede (1981)'s findings.

Concerning the demographic factors' effect on procedural dimensions, the effect of gender and family incomes were limited and far from being explanatory. On the other hand, the study found more meaningful relationship between procedural dimensions ratings and students major type. However the distinction among the four major types of students in this study is blurred, since these branches has approximately similar lane for the work-life and require almost same cognitive abilities compared with different major types such as medicine, art, sports etc. It is important to point out that despite the closeness in these major types, the differentiation occurs in terms of most of the procedural dimensions. Hence, it provides substantially meaningful support for the idea that fairness reactions to the selection methods are effected by the students' major types.

### **5.3. Relationship between process favourability and procedural dimensions**

The investigation of the relationship between process favorability and the procedural dimensions for each selection method was accepted as a sub-aim of the this study. As far as the procedural dimensions concerned, scientific evidence, perceived face validity, opportunity to perform, and respectful of privacy of selection procedures were the strongest correlates of favorable personnel selection methods, among Turkish students. These findings are almost identical to the findings of Bertolino and Steiner (2007) using Italian sample for face validity and opportunity to perform dimensions, and also identical with Nikolaou and Judge (2007) using the Greece student sample additionally for scientific evidence. However, in terms of scientific evidence and respectful of privacy dimensions, the findings of this study are not comparable with the findings of Bertolino and Steiner (2007). While scientific evidence in this study is at the top of correlation list, it is at the fifth row of the correlation list in Bertolino and Steiner (2007)'s study. Also for Italian sample, respectful of privacy is at the bottom row, but it was at the third row in Turkish sample. Moreover, contrary to Moscoso and Salgado (2004) but comparable to Nikolaou and Judge (2007), respectful of privacy correlates with process favorability.



To conclude, along with the similarities pertains to previously studied countries, the unclear influence of culture and precise effect of some demographic factors on applicants reactions to personnel selection methods is highlighted in Turkish sample by the present study. But still it is need to explore fairness reactions to selection methods in different countries that have different cultural tendencies and work-life features comparing to previously studied countries. Also conducting the studies in large-size samples that have the members from different field of major types will be usefull for precise determination of the effects of major types or any other demographic factors on applicants reactions to personnel selection methods.

### **Acknowledgements**

The authors express special thanks to those who have been instrumental in collecting data for this study, including Murat Atan, Adalet Eren and Özkan Karaaslan.

### **REFERENCES**

- Anderson, N. (2003). Applicant and Recruiter Reactions to New Technology in Selection: A critical review and agenda for future research. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 121-136.
- Anderson, N. (2004). Editorial - The Dark Side of the Moon: Applicant Perspectives, Negative Psychological Effects (NPEs), and Candidate Decision Making in Selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 1-8.
- Anderson, N & Witvliet, C. (2008). Fairness reactions to personnel selection methods: an international comparison between The Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore. *International Journal of Selection and Assessment*, 1, 1-13.
- Anderson, N., Born, M & Cunningham-Snell, N. (2001). Recruitment and Selection: Applicant perspectives and outcomes. In: Anderson, N., Ones, D., Sinangil, H. and Viswesvaran, C. (eds), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 413-440.
- Aycan Z., Kanungo, R.N., and Sinha, J.B.P. (1999). Organizational Culture and Human Resource Management: The Model of Cultural Fit. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 30, 501-526.
- Bauer, T.N., Truxillo, D.M., Sanchez, R.J., Craig, J.M., Ferrara, P & Campion, M.A. (2001). Applicant Reactions to Selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel Psychology*, 54, 387-419.
- Bertolino, M & Steiner, D. D. (2007). Fairness Reactions to Selection Methods: An Italian study. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 197-205.
- Brislin, R., Lonner, W & Thorndike R. (1973). *Cross-Cultural Research Methods*. New York: John Wiley.
- Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A & Jones, D.A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928 - 944.
- Cohen, J. (1977). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. New York: Academic Press.
- Erez, M., (1994). Towards a Model of Cross-cultural I/O Psychology. In, H. C. Triandis, M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2<sup>nd</sup> edition), Vol. 4, (pp. 569-607). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Gilliland, S.W. (1993). The Perceived Fairness of Selection Systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Gürbüz, S & Bingöl, D. (2007). Çeşitli örgüt yöneticilerinin güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, eril-dişil ve bireyci-toplulukçu kültür boyutlarına yönelik eğilimleri üzerine görgül bir araştırma, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 6, 68-87.
- Hausknecht, J.P., Day, D.V. & Thomas, S.C. (2004). Applicant Reactions to Selection Procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57, 639-683.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. (Abridged Edition), Newbury Park: Sage Publications
- Hofstede, G. (1981). Do American theories apply abroad? A reply to Goodstein and Hunt. *Organizational Dynamics*, 63-8.
- Kabasakal, H & Bodur, M., (1998). Leadership, values and institutions: the case of Turkey, Paper presented at Western Academy of Management Conference, Boğaziçi, İstanbul.
- Klingner, Y & Schuler, H. (2004). Improving Participants' Evaluations while Maintaining Validity by a Work Sample: Intelligence test hybrid. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 120-134.
- Macan, T.H., Avedon, M.J, Paese, M & Smith, D.E. (1994). The effects of applicants' reactions to cognitive ability tests and an assessment center. *Personnel Psychology*, 47, 715 - 738.
- Marcus, B. (1999). Attitudes toward selection methods: A partial replication and extension in a German sample. Unpublished manuscript.
- Marcus, B. (2003). Attitudes toward Personnel Selection Methods: A partial replication and extension in a German sample. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 515-532.
- Mert, İ.S. (2003). The relationship between thinking styles and ethical values: An application on university students, *Unpublished Doctoral Thesis*, Hacettepe University, Ankara.
- Moscato, S & Salgado, J.F. (2004). Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Spain and Portugal. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 187-196.
- Newell, S. and Tansley, C. (2001). International uses of selection methods. In, C.L. Cooper and I.T. Robertson (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 21, (pp. 195-213). Chichester Wiley: UK.
- Nikolaou, I & Judge, T.A. (2007). Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Greece: The role of core self-evaluations. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 206-219.
- Phillips, J.M & Gully, S.M. (2002). Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Singapore and United States. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 1186-1205.
- Ronen, S., (1986). *Comparative and Multinational Management*, John Wiley And Sons, New York.
- Ryan, A.M., McFarland, L., Baron, H & Page, R. (1999). An International Look at Selection Practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, 359-391.
- Ryan, S.L & Ployhart, R.E. (2000). Applicants' Perceptions of Selection Procedures and Decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, 26, 565-606.
- Rynes, S.L. & Connerly, M.L. (1993). Applicants' Perceptions of Selection Procedures. *Journal of Business and Psychology*, 7, 261-272.
- Steiner, D.D & Gilliland, S.W. (2001). Procedural Justice in Personnel Selection: International and cross-cultural perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 124-137.
- Steiner, D. D. & Gilliland, S. W. (1996). Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in France and the United States. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 134-141.
- Trompenaars, F & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture*. Nicholas Brearley, London.



Araştırma Makalesi

## Examining the Impact of Leader–Member Exchange on Organizational Citizenship Behaviour in Healthcare Sector

### *Sağlık Sektöründe Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi*

Duygu Ürek<sup>a</sup>, Özgür Uğurluoğlu<sup>b</sup>

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
*Leader–Member Exchange, Organizational Citizenship Behaviour, Hospital, Health Professionals, Healthcare Sector*

**Article history:**  
Received 30 August 2018  
Received in revised form 01 October 2018  
Accepted 13 November 2018

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
*Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Hastane, Sağlık Çalışanları, Sağlık Sektörü*

**Tarihler :**  
Geliş 30 Ağustos 2018  
Düzeltilme geliş 01 Ekim 2018  
Kabul 13 Kasım 2018

#### ABSTRACT

*This study aims to show whether health professionals' perceptions regarding leader–member exchange dimensions have any impact on their organizational citizenship behaviour and its dimensions. To this end, surveys were distributed to health professionals (doctors, nurses, other medical officials and administrative staff) working in a public and private hospital located in Turkey's Ankara province through face-to-face meetings and the data obtained from 423 health professionals were evaluated with multiple linear regression analysis. The results indicated that the health professionals had a medium level of leader-member exchange and high level of organizational citizenship behaviour. The regression analysis results show that the health professionals' perceptions regarding leader-member exchange had positive impacts on organizational citizenship behaviour and its dimensions. The findings suggest that healthcare organizations can enhance healthcare professionals' organizational citizenship behaviours through high level of leader-member exchange.*

#### ÖZ

*Bu çalışmanın amacı; sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyleri alt boyutları ile ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutları üzerinde etki gösterip göstermediğini ortaya koymaktır. Bu kapsamda; Türkiye'nin Ankara ilinde faaliyet gösteren bir kamu hastanesi ve bir özel hastanede görev yapan sağlık çalışanlarıyla (doktor, hemşire, diğer sağlık personeli ve idari personel) yüz yüze görüşülerek anket formu dağıtılmış ve toplam 423 sağlık çalışanından elde edilen veriler çoklu doğrusal regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Analizler sonucunda; sağlık çalışanlarının lider-üye etkileşim düzeyinin orta, sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışının ise yüksek seviyede olduğu saptanmıştır. Yapılan regresyon analizi sonuçları; çalışanların lider-üye etkileşim düzeyiyle ilgili değerlendirmelerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve alt boyutlarını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Elde edilen bulgular, sağlık kuruluşlarının yüksek seviyede lider-üye etkileşimi yoluyla çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını geliştirebileceğini göstermektedir.*

<sup>a</sup> İletişim kurulacak yazar, Arş. Gör., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Ankara, Türkiye. E-mail: duyguurek@hacettepe.edu.tr. ORCID: 0000-0001-6471-5601

<sup>b</sup> Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Ankara, Türkiye. E-mail: ougurlu@hacettepe.edu.tr. ORCID: 0000-0002-9453-9925

## 1. INTRODUCTION

In today's business climate, organizations are engaged in intense competition due to globalization, and economic, social, political, technological and international factors are considerably fluctuating and uncertain. This situation forces health care organizations to continuously upgrade themselves. Health care organizations interact with a great number of different people and other entities, and they need to provide effective and quality service, manage technology and human resources successfully, produce rapid and permanent solutions to the problems they experience and achieve continuous development so that they can survive in the rapidly changing health sector. To accomplish these goals, they must have strong leaders. In addition to these characteristics of healthcare leadership, the interactions between leaders and their subordinates also deserve careful examination. The unique interaction that occurs between a leader and a subordinate over time is referred to as *leader-member exchange (LMX)* (Harris, Harris & Eplion, 2007: 92; Yukl, 2010: 146).

LMX can impact many individual and organizational outcome variables by affecting the atmosphere in an organization (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012: 1717; Kang & Stewart, 2007: 533). One of these variables is *organizational citizenship behaviour (OCB)*, which is defined as an employee's willingness to go beyond the formal requirements of an organization and do more than what is expected from him/her (Greenberg & Baron, 2000: 372). Organ, who first used OCB as a concept in 1983, defined it as an 'individual behaviour that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization' (Organ, 1988: 4).

OCB refers to behaviours such as getting along well with colleagues, helping them voluntarily, enabling newcomers to adapt to their job and the organization, taking one's job seriously and giving suggestions to improve the organization. Due to the specificity and sensitivity of the service offered in healthcare organizations, there is a greater need for such extra behaviours to be exhibited and encouraged. Because the inadequacies of the employees' OCBs may lead to a decrease in individual and total performance, and consequently inadequacies in the provision of health services. Understanding and encouraging OCBs of healthcare professionals will contribute to better management

of organizational behaviour in the hospital environment and thus to organizational performance (Bahrami, Montazeralfaraj, Gazar, & Tafti, 2013: 172-173; Kolade, Oluysse, & Omotayo, 2014: 37).

Especially healthcare leaders have an important role in facilitating and encouraging the performance of OCB by health professionals who are trying to provide service under stressful conditions. The interaction level or interaction quality between a leader and a subordinate, which refers to as LMX, can impact subordinate's OCB level. In the literature, there are many studies conducted in different sectors (information technology (IT), banking, hospitality, manufacturing etc.), indicating that high-quality LMX may positively impact employees' OCB (Estiri, Amiri, Khajeheian, & Rayej, 2017; Ishak & Alam, 2009; Truckenbrodt, 2000; Zhong, Lam, & Chen, 2011), few such studies have been carried out in the healthcare sector (Ali, 2009; Chen, Wang, Chang, & Hu, 2008; Wayne & Green, 1993). In this respect, this study aims to show whether health professionals' perceptions regarding LMX dimensions have any impact on their OCB and its dimensions. In this context, it is thought that this research will contribute to the gap in the related literature.

## 2. THEORETICAL FRAMEWORK

### 2.1. Leader-Member Exchange Theory

The LMX Theory, which was initially called the Vertical Dyad Linkage Model (Danserau, Graen, & Haga, 1975: 46) and is one of the most investigated leadership theories (Goertzen & Fritz, 2004: 3), was developed to explain the dynamic relationship between leaders and members and has been used by researchers to investigate the impact of leader-member relationships on the behavioural and affective responses of members. The theory tries to explain how leaders develop different relationships with members over time (Varma, Srinivas, & Stroh, 2005: 84; Yukl, 2010: 146).

According to this theory, a leader does not have sufficient time and energy to maintain equal and high-quality relationships with all members. Thus, he/she tends to expend those resources primarily on specific members in the in-group, known as the *trusted cadre*, in return for loyalty, trust and support from those members. There is more social distance between the leader and other members, so they are called the out-group or the *hired hands* (Danserau et al., 1975: 70; Graen & Uhl-Bien, 1995: 227; Rofcanin & Mehtap, 2010: 86-87).

More recent studies have used the concept of *relationship quality* (i.e. high and low quality) instead of the terms ‘in-group’ and ‘out-group’ in the LMX theory. This is consistent with the basic premise that each relationship is unique (Brower, Schoorman, & Tan, 2000: 229; Liden & Graen, 1980: 451-452). In high-quality LMX, leaders give members more support than what would normally be expected and members fulfil more autonomous and high-powered work activities. However, in low-quality LMX, there is less interaction between the two sides. Leaders provide members only with what they need to do their work and members fulfil only their formal role requirements such as completing required tasks, obeying rules and following standard procedures. In this case, members gain only the standard benefits (e.g. salary) (Rowe & Guerrero, 2011: 239; Yukl, 2010: 123).

LMX is theoretically based on Social Exchange Theory (Blau, 1964) and Role Theory (Katz & Kahn, 1978). Because of these theories, LMX is considered multidimensional. These dimensions are contribution, loyalty, affect and professional respect. *Contribution* refers to perceptions regarding the amount, direction and quality of work activities performed by each side for the mutual goals of the leader–member dyad; *loyalty* refers to the general support of each person in the dyad for the other’s goals and personal characteristics; *affect* refers to the interaction of the leader–member dyad on the basis of mutual interest rather than work or professional concerns and *professional respect* refers to perceptions regarding the respect gained by each side of the dyad, both inside and outside the organization, through succeeding in his or her work (Dienesch & Liden, 1986: 624-625; Liden & Maslyn, 1998: 50).

LMX can impact many individual and organizational outcome variables. For example; in a study conducted on 585 employees in USA, a negative relationship was found between LMX quality and turnover intentions (Harris, Kacmar, & Witt, 2005: 372). Another study carried out with the participation of 79 psychiatric rehabilitation workers in USA, it was found that LMX is significantly and negatively correlated with burnout (Larson & Gouwens, 2008: 5). In a study conducted on 168 teachers in Izmir, it was found that LMX and its dimensions have positive and significant effects on the job satisfaction and general, emotional and normative commitment of teacher (Cekmecelioglu & Ulker, 2014: 35). Another study carried out with the participation of 134 doctors in Konya, a negative and statistically significant relationship was found between the LMX and turnover intention (Ozturk & Eryesil, 2016: 123). In a study conducted on 420 hotel managers and 640

hotel employees in Turkey, it was found that LMX have negative and significant effect on the organizational silence (Cop & Ozturk, 2017: 37). In Ankara, it was found that LMX affected employees’ organizational identification and job commitment significantly and positively, in a study conducted on 152 people working in a bank (Goksel & Ekmekcioglu, 2016: 721). Based on these results, it can be said that LMX is one of the important variables for organizations.

## 2.2. Organizational Citizenship Behaviour

In today’s rapidly changing and developing business climate, organizations seeking to attain or maintain success cannot be satisfied with employees who fulfil only the tasks and responsibilities included in their formal job descriptions. It is important to motivate employees to perform extra activities on a voluntary basis when needed. As noted above, this willingness to do more than the required minimum in the work setting is the essence of OCB.

OCB refers to behaviours and actions that go beyond traditional business behaviours, are not based on obligation and contribute to long-term organizational success. *Organizational Citizenship Behaviour-Organization (OCBO)* and *Organizational Citizenship Behaviour-Individuals (OCBI)*. OCBO refers to behaviours that provide benefits for the organization as a whole, whereas OCBI involves behaviours that provide benefits directly for specific individuals and thus indirectly for the organization (Williams & Anderson, 1991: 601-602; Zhu, 2013: 24).

Although the literature contains no consensus on the dimensions of this concept, Organ (1988) deals with OCB in five categories: altruism, conscientiousness, courtesy, civic virtue and sportsmanship. *Altruism* covers all voluntary behaviours related to helping a specific person with regard to an organizational issue or problem (Organ, 1988: 8). *Conscientiousness* refers to organizational members’ fulfilment of some roles by going beyond minimum requirements (George & Brief, 1992: 312). *Courtesy* means conducting negotiations about the work of parties who will be affected by one’s decisions and promises (Organ, 1988: 11). *Civic virtue* represents staff members’ willingness to participate in addressing routine and non-routine issues so that an organization can achieve a good image (Bukhari, 2008: 110). *Sportsmanship* involves giving up trivial complaints and not making mountains out of molehills (Organ, 1988: 11).

It is generally believed that the OCB will have positive effects on employees and on the organizations as they are exhibited voluntarily. For example; in a study conducted on 162 production workers in the same organization within Malaysia, Germany, and England, OCB was found to negatively relate to turnover intention (Coyne & Ong, 2007: 1085). In a study carried out with the participation of 432 employees working in five-star hotels and first-class holiday villages in Turkey, it was found that OCB affects job performance positively, turnover intention and work overload negatively (Celik & Cira, 2013: 11). In a study conducted on 91 people from aviation industry, it was found that OCB had a positive impact on perceived performance (Ulufur, 2016: 53).

### **2.3. Relationship between Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour**

The LMX theory has been posited to interpret the process of exchange between leaders and employees, and the effects of the nature and quality of this process on organizations. The quality of relationships between leaders and employees increases harmony in a job environment and is likely to influence many of the employees' attitudes and behaviours (Wan, 2011: 74-76), including OCB.

Previous studies have demonstrated a significant correlation between LMX and employees' OCB (Burton, Sablynski, & Sekiguchi, 2008; Liden & Graen, 1980; Van Yperen, Van Den Berg, & Willering, 1999; Wan, 2011; Zhong et al., 2011). The Social Exchange Theory is a fundamental framework for understanding and interpreting the relationship between LMX and OCB. From the perspective of social exchange, employees who feel well treated in their organizations tend to be more inclined to extra role behaviours. According to this theory; OCB is a starting point for positive emotions. If a leader helps an employee in any matter, the employee will be liable to provide the leader with the benefit of this assistance in order for this interaction to be mutually beneficial. Employees, in this context, will deal with OCBs, such as providing further assistance to his leader or to colleagues, working overtime etc. (Ishak and Alam, 2009: 54; Piccolo, Bardes, Mayer, & Judge, 2008: 275; Waismel-Manor, Tziner, Berger, & Dikstein, 2010: 170).

When Social Exchange Theory principles and reciprocity norms are taken as a basis, displaying OCB is regarded as a means of maintaining balance in the relationship between the employee and the leader or the organization. Employees with a high

LMX level go beyond their formal roles and responsibilities by spending more time and making a greater effort to reciprocate for the leader's interest; they also display high commitment, OCB and performance (Duarte, Goodson, & Klich, 1993: 239; Van Yperen et al., 1999: 379). Employees with a low level of LMX do not exert much effort to improve performance and are not willing to help the leader or colleagues (Burton et al., 2008: 53-54).

The more valuable resources, knowledge and support employees feel they receive from their leaders, the more likely they are to display behaviours that exceed what is indicated in their job descriptions to help their leaders and be engaged in high-quality work behaviours that result in high job performance (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000: 552; Vidyarthi, Liden, Anand, Erdogan & Ghosh, 2010: 852). The national and international literature contains many studies conducted in other sectors (IT, banking, hospitality, manufacturing etc.), indicating that high-quality LMX may positively impact employees' OCB (Estiri et al., 2017; Ishak & Alam, 2009; Truckenbrodt, 2000; Zhong et al., 2011;). However, few such studies have been conducted in the healthcare sector (Ali, 2009; Chen et al., 2008; Wayne & Green, 1993). Filling this gap in the literature is the starting point of this research.

## **3. METHODOLOGY**

### **3.1. Aim and Hypotheses**

This study aims to show whether health professionals' perceptions regarding LMX dimensions (contribution, loyalty, affect and professional respect) have an impact on their OCB and its dimensions (altruism, conscientiousness, courtesy, sportsmanship and civic virtue). The hypotheses established in this direction are as follows:

*H<sub>1</sub>: Health professionals' perceptions regarding LMX dimensions affect altruism, which is one of the dimensions of OCB.*

*H<sub>2</sub>: Health professionals' perceptions regarding LMX dimensions affect conscientiousness, which is one of the dimensions of OCB.*

*H<sub>3</sub>: Health professionals' perceptions regarding LMX dimensions affect courtesy, which is one of the dimensions of OCB.*

*H<sub>4</sub>: Health professionals' perceptions regarding LMX dimensions affect sportsmanship, which is one of the dimensions of OCB.*

*H<sub>5</sub>: Health professionals' perceptions regarding LMX dimensions affect civic virtue, which is one of the dimensions of OCB.*

*H<sub>6</sub>: Health professionals' perceptions regarding LMX dimensions affect overall OCB.*

### 3.2. Population and Sample

The research population comprised doctors, nurses, other medical officials and administrative staff working in two hospitals (one public and one private hospital) in Ankara province between January and April 2014. These hospitals were selected because of their similarity to one another in terms of total number of beds and the number and distribution of staff.

The private hospital had 620 employees and the public hospital had 600 employees at the time when the study was conducted. No sampling was done and an attempt was made to reach the entire employee population. Only 212 private hospital employees and 211 public hospital employees responded, because some employees were on leave for various reasons, some were not working on the shifts when the survey was administered and some declined to participate. All 423 collected survey forms contained complete responses, representing a return rate of 34.67% when compared to the hospitals' total number of employees. With regard to the sufficiency of sample size, according to Saunders, Lewis and Thornhill (2009: 219), approximately 27,8% response rate is sufficient in a population of 1,000 people for business and management research.

### 3.3. Data Collection Method

The research data were collected via a survey form with three parts: personal and demographic information, a LMX scale and an OCB scale. A five-point Likert-type scale (1 = Strongly Disagree, 5 = Strongly Agree) was used in the survey, except for the questions on personal and demographic information. The survey was administered through face-to-face meetings. The participants were asked to answer the questions related to leaders by considering their immediate supervisors.

*LMX Scale:* The Multidimensionality of Leader-Member Exchange/LMX-MDM-12 scale, developed by Liden and Maslyn (1998), was used to measure LMX levels. This scale assesses the four dimensions of LMX (i.e. contribution, loyalty, affect and professional respect) and comprises 12 items. The validity and reliability of the Turkish scale was verified by Bas, Keskin and Mert (2010).

In this study, the Cronbach's alpha coefficients calculated from the 423 responses on the four LMX dimensions varied between 0.81 and 0.92, and the coefficient was 0.96 for the entire scale (see Table 1).

*OCB Scale:* This scale, which assesses employees' tendency to display OCB, was developed from Vey and Campbell (2004) and Williams and Shiaw (1999). It was adapted into the Turkish language by Basim and Sesen (2006). The survey comprises five dimensions (i.e. altruism, conscientiousness, courtesy, civic virtue and sportsmanship), which are consistent with the OCB dimensions identified by Organ (1988) and 19 items. In this study, the Cronbach's alpha coefficients on the five OCB dimensions varied between 0.71 and 0.88, and the coefficient was 0.91 for the entire scale. (See Table 1)

The scales were assessed by Confirmatory Factor Analyses (CFA) as shown in Table 2. The root mean square error of approximation (RMSEA), the comparative fit index (CFI), the normed fit index (NFI), the Tucker-Lewis index, and the goodness-of-fit index (GFI) were examined to assess the adequacy of model fit in the study (Schumacher & Lomax, 2010: 76).

The RMSEA was found as 0.076 for LMX Scale and 0.068 for OCB Scale. The value is acceptable between 0.05 and 0.08 (Schumacher & Lomax, 2010: 76). CFI was found as 0.978 for LMX Scale and 0.938 for OCB Scale. NFI was found as 0.969 for LMX Scale and 0.909 for OCB Scale. TLI was found as 0.968 for LMX Scale and 0.923 for OCB Scale. GFI was found as 0.942 for LMX Scale and 0.902 for OCB Scale. CFI, NFI, TLI and GFI reflects a good fit when it is close to 0.90 to 0.95 (Lomax, 2013: 248; Schumacher & Lomax, 2010: 76).

CFA of the scales was validated for each scale dimensions. Based on the results, this study shows that the data set obtained from the scales is valid and the model has revealed a good fit to the data. In other words, the model provides the necessary conditions for analysis.

### 3.4. Data Analysis

In the study, Structural Equation Model (SEM) was used for CFAs and multiple linear regression analyses were conducted to determine the impact of employees' perceptions regarding LMX dimensions on OCB and its dimensions. The Durbin-Watson and VIF (Variation Inflation Factor) coefficients were calculated to determine if there was autocorrelation and multicollinearity in the

**Table 1:** Descriptive Statistics, Reliability Results and Intercorrelations between Variables

	Mean	SD	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
<b>1.Contribution</b>	3.47	1.10	(0.81)										
<b>2.Loyalty</b>	3.47	1.17	0.732**	(0.92)									
<b>3.Affect</b>	3.61	1.17	0.759**	0.852**	(0.92)								
<b>4.ProfessionalRespect</b>	3.61	1.11	0.744**	0.804**	0.849**	(0.91)							
<b>5.Overall LMX</b>	3.54	1.04	0.879**	0.925**	0.944**	0.924**	(0.96)						
<b>6.Altruism</b>	4.31	0.64	0.209**	0.137**	0.188**	0.175**	0.192**	(0.84)					
<b>7.Conscientiousness</b>	3.96	0.80	0.378**	0.298**	0.311**	0.315**	0.354**	0.158**	(0.71)				
<b>8.Courtesy</b>	4.44	0.71	0.147**	0.122**	0.147**	0.167**	0.158**	0.715**	0.499**	(0.88)			
<b>9.Sportsmanship</b>	3.83	0.75	0.391**	0.337**	0.351**	0.344**	0.387**	0.447**	0.576**	0.521**	(0.72)		
<b>10.Civic Virtue</b>	3.86	0.84	0.465**	0.400**	0.379**	0.421**	0.452**	0.374**	0.606**	0.396**	0.629**	(0.83)	
<b>11.Overall OCB</b>	4.08	0.58	0.416**	0.339**	0.358**	0.370**	0.403**	0.772**	0.800**	0.767**	0.813**	0.786**	(0.91)

Cronbach alpha coefficients were given on the diagonal in parentheses.

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (two-tailed).

established regression models. All statistical analyses were made using SPSS v21.0 and AMOS v21.0.

#### 4. RESULTS

Of the research participants; 71.9% were female and 69% were married; 51.3% were 34 years old or younger; 32.2% had a primary school or high school education level, 24.1% indicated an associate's degree, 24.3% said a bachelor's degree and 19.4% had earned graduate degrees; 50.1% worked in the private hospital; 41.8% were administrative staff, 26.2% nurses, 16.3% doctors and 15.7% other medical officials; 56.3% had 10 years or fewer of work experience in the health sector; 83.7% stated that they currently did not have any administrative position in their hospital and 65.7% stated that they had undergone leadership training.

The data on the health professionals' LMX levels indicated that the health professionals yielded the highest means in professional respect ( $3.61 \pm 1.11$ ) and affect ( $3.61 \pm 1.17$ ) among LMX dimensions and the lowest means in loyalty ( $3.47 \pm 1.17$ ) and contribution ( $3.47 \pm 1.10$ ). The mean score for overall LMX was  $3.54 \pm 1.04$ . As for the OCB dimensions, the respondents yielded the highest mean in courtesy ( $4.44 \pm 0.71$ ) and the lowest mean in sportsmanship ( $3.83 \pm 0.75$ ), with an overall mean

score of  $4.08 \pm 0.58$ . Thus, it can be said that the participants had medium overall LMX and high overall OCB (see Table 1).

According to the correlation analysis results in Table 1, there were significant and positive correlations between LMX dimensions and OCB dimensions ( $0.122 \leq r \leq 0.465$ ,  $p < 0.01$ ) and these correlations were low and average. The results of previous research also found similarly significant and positive relationship between the two variables (Ibrahim, Ghani, Hashim, & Amin, 2017: 220; Ishak & Alam, 2009: 330; Truckenbrodt, 2000: 240; Waismel-Manor et al., 2010: 174).

In the multiple linear regression analyses (see Table 3), the Durbin-Watson coefficients and VIF coefficients concerning the established regression models were respectively below 2.5 and 10, indicating that there was no autocorrelation and multicollinearity (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010: 201).

The multiple linear regression analysis demonstrated that contribution dimension, which is one of the four dimensions of LMX, had a statistically significant positive impact on OCB dimensions (altruism ( $t=2.289$ ,  $p < 0.05$ ), conscientiousness ( $t=4.335$ ,  $p < 0.05$ ), sportsmanship ( $t=3.756$ ,  $p < 0.05$ ), civic virtue ( $t=4.987$ ,  $p < 0.05$ )) and overall OCB ( $t=4.317$ ,  $p < 0.05$ ). Besides, professional respect dimension, which is also one of the four dimensions of LMX, had a statistically significant positive impact on civic virtue

**Table 2:** The Goodness-of-Fit Index Results of Scales

Scales	CMIN	df	p	RMSEA	CFI	NFI	TLI	AGFI	GFI
<i>Four-Factor LMX</i>	157.083	46	0.000	0.076	0.978	0.969	0.968	0.901	0.942
<i>Five-Factor OCB</i>	405.611	138	0.000	0.068	0.938	0.909	0.923	0.866	0.902



dimension of OCB ( $t=2.255, p<0.05$ ). These results indicated that hypothesis  $H_1, H_2, H_4, H_5$  and  $H_6$  was only partially confirmed. On the other hand, it was found that none of the LMX dimensions had a significant effect on the courtesy dimension, which is one of the OCB dimensions. Due to this reason,  $H_3$  was rejected.

## 5. DISCUSSION AND CONCLUSION

The literature contains many studies conducted in other sectors, indicating that high-quality LMX may positively impact employees' OCB, but there are limited number of researches in the healthcare sector, which is the focus of the present study. It is also important to examine whether health professionals' perceptions regarding LMX dimensions have any impact on their OCB and its dimensions. In the current study carried out for this purpose, results firstly showed that health professionals' perceptions of the contribution dimension had an impact on their altruism behaviours. Contribution relates to employees' readiness to exert efforts beyond what is expected from them, performing work for which they are not responsible to serve their leaders and give extra effort to achieve the work-related targets set by leaders. In this sense, it can be expected that contribution should have a positive impact on altruism, which is basically associated with helpfulness. This finding is consistent with the results of previous research. For example, in a study of 73 nurses and 25 nurse managers in USA, it was determined that there was a significant effect for LMX ranking on altruism (Wayne & Green, 1993: 1436). In a study of 126 dyads in an IT solutions company, it was found that there was a significant relationship between quality of LMX and altruistic citizenship behaviour (Truckenbrodt, 2000: 240). Also, a study of 330 non-supervisory employees and supervisors in the banking organizations in Malaysia, concluded that LMX showed significant relationship with altruism (Ishak & Alam, 2009: 330). Similarly, in another study of 94 people in Malaysia, LMX dimensions explained 20% of the total variance in altruism behaviours and the only significant correlation was with contribution (Lo, Ramayah & Hui, 2006: 15). Likewise, a study conducted on 156 civil servants in Turkey concluded that LMX dimensions had a significant impact on altruism (Yildiz, 2011: 327). Also, it was found that LMX had a significant effect on altruism, in a study of 380 employees in five Iranian public hotels (Estiri et al., 2017: 8).

Secondly, it was found that health professionals' perceptions regarding the dimension of contribution had an impact on their conscientiousness behaviours. It can be said that contribution enables employees to spend more of their time on work-related activities, become more involved in activities that may give their organization a positive image and not spend time on personal affairs during working hours, thus making them more conscientious. This result is also consistent with national and international literature. For instance, research involving 86 students who both attended evening classes in a university and worked at a job, as well as their superiors, concluded that LMX dimensions have a significant impact on conscientiousness (Deluga, 1994: 321). Yildiz (2011: 327) similarly reported that LMX dimensions had a significant impact on the conscientiousness.

Thirdly, it was found that none of the LMX dimensions had a significant effect on the courtesy dimension. This result is inconsistent with the literature (Deluga, 1994: 321; Yildiz, 2011: 327). It is an unexpected result for the current study. Furthermore, results showed that that health professionals' perceptions regarding the dimension of contribution had an impact on their sportsmanship behaviours. It can be said that professionals who have high perceptions regarding contribution try not to waste their time by complaining about trivial issues, see the positive sides of events rather than focusing on problems in the hospital environment, do not take offence at or become angry about situations that they confront in the hospital and actively participate in conflict resolution. This result is also consistent with national and international literature (Deluga, 1994: 321; Ishak & Alam, 2009: 330; Yildiz, 2011: 327).

Additionally, it was found that health professionals' perceptions regarding the dimensions of contribution and professional respect had an impact on their civic virtue behaviours. It can be said that when professionals have high perceptions regarding these dimensions, they are more likely to be attentive to announcements and messages from top management, to participate in social events at the hospital, to remain abreast of changes in the hospital structure and to participate in research projects or committees involved in improving the hospital. This result is consistent with prior literature. For example, Lo et al. (2006: 16) found that LMX dimensions explained 21% of the total variance in civic virtue behaviours, and there were significant correlations only with contribution and professional respect. Similarly, Yildiz (2011: 327)

**Table 3:** Multiple Regression Analysis Results

Predicted Variable	Predictive Variables	B	Std. Error	$\beta$	t	p
Altruism	(Constant)	3.864	0.110		35.090	0.000
	Contribution	0.104	0.045	0.178	2.289*	0.023
	Loyalty	-0.082	0.053	-0.149	-1.541	0.124
	Affect	0.082	0.060	0.150	1.362	0.174
	Professional Respect	0.021	0.056	0.035	0.364	0.716
	<b><math>R=0.226</math>    <math>R^2=0.051</math>    <math>F=5.613</math>    <math>p=0.000</math>    Durbin Watson= 1.864</b>					
Conscientiousness	(Constant)	2.949	0.130		22.736	0.000
	Contribution	0.232	0.053	0.320	4.335*	0.000
	Loyalty	0.002	0.063	0.003	0.036	0.972
	Affect	0.005	0.071	0.007	0.071	0.943
	Professional Respect	0.049	0.066	0.068	0.737	0.462
	<b><math>R=0.382</math>    <math>R^2=0.146</math>    <math>F=17.808</math>    <math>p=0.000</math>    Durbin Watson= 1.824</b>					
Courtesy	(Constant)	4.028	0.124		32.592	0.000
	Contribution	0.041	0.051	0.064	0.810	0.418
	Loyalty	-0.047	0.060	-0.077	-0.790	0.430
	Affect	0.023	0.068	0.038	0.344	0.731
	Professional Respect	0.096	0.063	0.149	1.524	0.128
	<b><math>R=0.175</math>    <math>R^2=0.030</math>    <math>F=3.286</math>    <math>p=0.011</math>    Durbin Watson= 1.829</b>					
Sportsman Ship	(Constant)	2.818	0.121		23.387	0.000
	Contribution	0.187	0.050	0.275	3.756*	0.000
	Loyalty	0.024	0.058	0.038	0.419	0.676
	Affect	0.040	0.066	0.062	0.599	0.550
	Professional Respect	0.038	0.062	0.056	0.619	0.536
	<b><math>R=0.402</math>    <math>R^2=0.161</math>    <math>F=20.111</math>    <math>p=0.000</math>    Durbin Watson= 1.896</b>					
Civic Virtue	(Constant)	2.511	0.129		19.495	0.000
	Contribution	0.265	0.053	0.349	4.987*	0.000
	Loyalty	0.083	0.062	0.116	1.338	0.181
	Affect	-0.108	0.070	-0.152	-1.538	0.125
	Professional Respect	0.149	0.066	0.196	2.255*	0.025
	<b><math>R=0.483</math>    <math>R^2=0.234</math>    <math>F=31.844</math>    <math>p=0.000</math>    Durbin Watson= 1.795</b>					
Overall OCB	(Constant)	3.240	0.093		34.851	0.000
	Contribution	0.166	0.038	0.312	4.317*	0.000
	Loyalty	-0.006	0.045	-0.012	-0.133	0.894
	Affect	0.012	0.051	0.023	0.227	0.820
	Professional Respect	0.068	0.048	0.128	1.422	0.156
	<b><math>R=0.426</math>    <math>R^2=0.181</math>    <math>F=23.141</math>    <math>p=0.000</math>    Durbin Watson= 1.831</b>					

\*p&lt;0.05

determined that LMX dimensions explained 46.9% of the total variance in civic virtue behaviours. Also, Estiri et al. (2017: 9) found that LMX had a positive significant effect on civic virtue.

Finally, results showed that participants' perceptions regarding the dimensions of contribution had an impact on their overall OCB. The literature also reports that contribution has a significant impact on OCB. For instance, in a study of 306 software experts in India, it was determined that only contribution had a significant impact on OCB (Bhal, Gulati & Ansari, 2009: 115). In the literature, Trukenbrodt (2000: 240) found also a significant relationship between quality of LMX and OCB. Similarly, a significant positive relationship was found between LMX and OCB, in a study conducted in Israel (Waismel-Manor et al., 2010: 174). Likewise, it was found that LMX is positively related to OCB in a sample of 214 supervisor-subordinate dyads from indigenous family business in China (Wang, Chu & Ni, 2010: 148). In a study conducted on 238 supervisor-subordinate dyads from manufacturing industry in China, a significant positive relationship was found between LMX and OCB (Zhong et al., 2011: 609). Similarly, it was found that LMX was positively related to OCB, in another study conducted in China (Sun, Chow, Chiu & Pan, 2013: 215). In a sample of 222 local government employees working in Southern Malaysia, it was found that LMX dimensions (excluding loyalty dimension) were positively related to OCB, too (Ibrahim et al., 2017: 220).

Summarily, the regression analysis results show that the health professionals' perceptions regarding LMX dimensions (especially contribution and professional respect) had positive impacts on OCB and its dimensions. In this sense, it is thought that the results of the research contribute to the literature of healthcare management and organizational behaviour. Based on these results, it can be said that employees who have a stronger communication with their leaders, receive more support and consultation from them, care about them and are committed to them are more likely to engage in behaviours that will provide benefits for their leaders, departments and organizations and contribute to their success. Such employees voluntarily serve beyond the requirements of their formal roles and responsibilities to maintain good relationships with their leaders. The first implication of these findings is that health care organizations should endeavour to increase the amount and quality of exchange between leaders and employees. Increasing LMX and encouraging employees to display OCB depends in part on

properly designing and implementing recruitment and evaluation processes and introducing employees to desired behaviours during the orientation process. In this regard, important roles belong to the human resources and training departments of health care organizations.

Since employees are more likely to display OCB when they have more favourable interaction with their leaders, leaders should improve working environments and conditions, be fair in giving tasks and rewards to employees, develop relationships built upon mutual support, show trust, respect and understanding to employees and adopt modern leadership styles (in contrast to traditional approaches) that are more effective in satisfying and motivating employees. Training events (e.g. seminars, meetings, job rotations) could be used to increase employees' LMX and enable them to display OCB more strongly. In addition, special activities such as New Year and bairam (feast) celebrations, dinners, picnics, parties and kermises (outdoor fairs) could encourage leaders and employees to share time together outside the job environment and get to know each other better.

This study has some limitations. Firstly, the study was conducted in a public hospital and a private hospital in Ankara. The results of this research are therefore cannot be generalized to other hospital or sector employees. In the study, physicians, nurses, other medical officials and administrative personnel who work in two hospitals were recruited and security and cleaning personnel were not included because they were temporary employees. This situation is thought to create a limitation in the evaluation of the employees in the hospital as a whole.

This study has also some suggestions for future research. Firstly, future research can be designed where hospital employees are evaluated as a whole. Also, researchers who want to study on this subject in the future can search and identify other variables that are likely to play a mediating role in the relationship between LMX and OCB.

## REFERENCES

- Ali, N. (2009). Effects of perceived organizational support and leader-member exchange on organizational citizenship behaviour. *Journal of Managerial Sciences*, 3(1), 63-71.
- Bahrami, M. A., Montazeralfaraj, R., Gazar, S. H. & Tafti, A. D. (2013). Demographic determinants of organizational citizenship behavior among hospital employees. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 5(4), 171-178.
- Basim, H. N. & Sesen, H. (2006). An adaptation and comparison of organizational citizenship behavior scale. *Ankara University The Journal of the Faculty of Political Sciences*, 64(1), 83-101.
- Bas, T., Keskin, N. & Mert, I. S. (2010). Leader member exchange (LMX) model and validity and reliability of its instrument in Turkish. *Ege Academic Review*, 10(3), 1013-1039.
- Bhal, K. T., Gulati, N. & Ansari, M. A. (2009). Leader-member exchange and subordinate outcomes: Test of a mediation model. *The Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 106-125.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: Wiley.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D. & Tan, H. H. (2000). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *Leadership Quarterly*, 11(2), 227-250.
- Bukhari, Z. U. (2008). Key antecedents of organizational citizenship behavior (ocb) in the banking sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 3(12), 106-115.
- Burton, J. P., Sablinski, C. J. & Sekiguchi, T. (2008). Linking justice, performance, and citizenship via leader-member exchange. *Journal of Business and Psychology*, 23, 51-61.
- Cekmecelioglu, H. G. & Ulker, F. (2014). Leader-member exchange and its impact on employee attitudes: a research on education sector. *Kocaeli University Institute of Social Sciences Journal*, 28, 35-58.
- Celik, M. & Cira, A. (2013). The mediating role of work overload on the effects of organizational citizenship behavior on job performance and turnover intention. *Ege Academic Review*, 13(1), 11-20.
- Chen, C. V., Wang, S., Chang, W. & Hu, C. (2008). The effect of leader-member exchange, trust, supervisor support on organizational citizenship behavior in nurses. *Journal of Nursing Research*, 16(4), 321-328.
- Cop, S. & Ozturk, Y. (2017). The impact of leader-member exchange on organizational silence: A case study on hotel managements. *Journal of Business Research-Turk*, 9(2), 37-68.
- Coyne, I. & Ong, T. (2007). Organizational citizenship behaviour and turnover intention: A cross-cultural study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 1085-1097.
- Danserau, F., Graen, G. & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Duarte, N. T., Goodson, J. R. & Klich, N. R. (1993). How do I like thee? Let me appraise the ways. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 239-249.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Estiri, M., Amiri, N. S., Khajeheian, D. & Rayej, H. (2017). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: A study on effect of gender. *Eurasian Business Review*, 1-18.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- Goertzen, B. J. & Fritz, S. (2004). Does sex of dyad members really matter? A review of leader-member exchange. *Journal of Leadership Education*, 3(2), 3-18.
- Goksel, A. & Ekmekcioğlu, E. B. (2016). The mediating role of job involvement in the relationship between leader-member exchange and organizational identification. *Gazi University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 18(3), 721-747.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.

- Greenberg, J. & Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*, 7<sup>th</sup>. Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hair JR., J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7<sup>th</sup>. Edition, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M. & Witt, L. A. (2005). An examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 363-378.
- Harris, K. J., Harris, R. B. & Eplion, D. M. (2007). Personality, leader-member exchanges, and work outcomes. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(2), 92-107.
- Ibrahim, R. M., Ghani, M. A., Hashim, N. H. & Amin, A. (2017). Does leader-member exchange impact on organizational citizenship behaviour readiness? Evidence from state government agency. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 216-221.
- Ishak, N. A. & Alam, S. S. (2009). The effects of leader-member exchange on organizational justice and organizational citizenship behavior: Empirical study. *European Journal of Social Sciences*, 8(2), 324-334.
- Kang, D. & Stewart, J. (2007). Leader-member exchange (LMX) theory of leadership and HRD: Development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, 2<sup>nd</sup>. Edition, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Kolade, O. J., Oluyese, O. O. & Omotayo A., O. (2014). Organizational citizenship behavior, hospital corporate image and performance. *Journal of Competitiveness*, 6(1), 36-49.
- Larson, J. E. & Gouwens, J. A. (2008). The relationship between leader member exchange and burnout in psychiatric rehabilitation workers. *Journal of Rehabilitation Administration*, 32(1), 5-14.
- Liden, R. C. & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Lo, M. C., Ramayah, T. & Hui, J. K. S. (2006). An investigation of leader member exchange effects on organizational citizenship behavior in Malaysia. *Journal of Business and Management*, 12(1), 5-23.
- Lomax, R. G. (2013). Introduction to Structural Equation Modeling. In Y. Petscher, C. Schatschneider & D. L. Compton, (Eds.). *Applied Quantitative Analysis in Education and The Social Sciences* (pp. 245-264). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington-Massachusetts: Lexington Books.
- Ozturk, M. & Eryesil, K. (2016). The effect of leader member exchange and perceived organizational support on turnover intention. *Journal of Selçuk University Social Sciences Vocational School*, 19(2), 123-141.
- Rofcanin, Y. & Mehtap, O. (2010). Implications of leader-member exchange relationship (LMX) theory and transformational leadership dimensions on subordinate citizenship behavior: An empirical paper from Turkey with services industry focus. *International Journal of Global Business*, 3(1), 83-101.
- Rowe, W. G. & Guerrero, L. (2011). *Cases in Leadership*, 2<sup>nd</sup>. Edition, USA: Sage Publications, Inc.
- Piccolo, R. F., Bardes, M., Mayer, D. M. & Judge, T. A. (2008). Does high quality leader-member exchange accentuate the effects of organizational justice?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 273 – 298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. M., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*, 5<sup>th</sup>. Edition, England: Pearson Education.
- Schumacker, R. E. & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*, 3<sup>rd</sup>. Edition, Taylor and Francis Group, LLC.
- Sun, L. Y., Chow, I. H. S., Chiu, R. K. & Pan, W. (2013). Outcome favorability in the link between leader-member exchange and organizational citizenship behavior: procedural fairness climate matters. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 215-226.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7(3), 233-244.

- Ulufer, S. (2016). The effects of organizational citizenship behaviour on perceived performance: A research on airlines. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 02(02), 53-57.
- Van Yperen, N. W., Van Den Berg, A. E. & Willering, M. C. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 377-392.
- Varma, A., Srinivas, E. S. & Stroh, L. K. (2005). A comparative study of the impact of leader member exchange in US and Indian samples. *Cross Cultural Management*, 12(1), 84-95.
- Vey, M. A. & Campbell, J. P. (2004). In-Role or extra-role organizational citizenship behavior: Which are we measuring? *Human Performance*, 17(1), 119-135.
- Vidyarthi, P. R., Liden, R. C., Anand, S., Erdogan, B. & Ghosh, S. (2010). Where do I stand? examining the effects of leader-member exchange social comparison on employee work behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 849-861.
- Waismel-Manor, R., Tziner, A., Berger, E. & Dikstein, E. (2010). Two of a kind? Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: The moderating role of leader-member similarity. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(1), 167-181.
- Wan, H. L. (2011). The role of leader-member exchange in organisational justice: Organisational citizenship behaviour relationship. *Research and Practice in Human Resource Management*, 19(2), 71-91.
- Wang, L., Chu, X. & Ni, J. (2010). Leader-member exchange and organizational citizenship behavior: A new perspective from perceived insider status and Chinese Traditionality. *Frontiers of Business Research in China*, 4(1), 148-169.
- Wayne, S. J. & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human relations*, 46(12), 1431-1440.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.
- Williams, S. & Shiaw, W. T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6), 656-668.
- Yildiz, S. (2011). The relationship between leader member exchange and organizational citizenship behavior in public organizations providing sports services. *Selcuk University Journal of Physical Education and Sport Science*, 13(3), 323-329.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, 7<sup>th</sup> Edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Zhong, J. A., Lam, W. & Chen, Z. (2011). Relationship between leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Examining the moderating role of empowerment. *Asia Pacific Journal of Management*, 28, 609-626.
- Zhu, Y. (2013). Individual Behavior: In-role and extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 23-27.



Araştırma Makalesi

## Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma\*

### *The Effect of Strategic Agility on Firm Performance: A Research in Manufacturing Firms*

Özlem Yaşar Uğurlu<sup>a</sup>, Emre Çolakoğlu<sup>b</sup>, Emre Öztosun<sup>c</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
Stratejik Çeviklik, Müşteri Tutma Performansı, Yenilik Performansı, PLS Yapısal Eşitlik Modeli  
**Tarihler :**  
Geliş 06 Aralık 2018  
Düzeltilme geliş 13 Şubat 2019  
Kabul 22 Şubat 2019

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Strategic Agility, Customer Retention Performance, Innovation Performance, PLS Structural Equation Model  
**Article history:**  
Received 06 December 2018  
Received in revised form 13 February 2019  
Accepted 22 February 2019

#### ÖZ

Bu araştırma, literatürde yeni bir kavram olan firmaların sürdürülebilir başarısı için önem arz eden stratejik çeviklik ile firma performansı arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla Gaziantep ilinde faaliyette bulunan, sanayi odasına kayıtlı 88 adet üretici firma sahibi/yöneticisi ile yüz yüze görüşülerek anket yapılmıştır. Araştırmada, stratejik çeviklik, teknoloji yeteneği, işbirlikçi inovasyon, örgütsel öğrenme ve içsel uyum bileşenleri olarak ele alınmıştır. Firma performansı boyutları olarak da müşteri tutma ve yenilik performansı alınmıştır. Elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli, SmartPLS3 programı ile analiz edilmiştir. Sonuçta, stratejik çevikliğin bileşenlerinden olan teknoloji yeteneğinin ve içsel uyumun firma performansını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Buna karşın, örgütsel öğrenme ve işbirlikçi inovasyon ile firma performansı arasında doğrudan anlamlı bir etki gözlenmemiştir.

#### ABSTRACT

This research aims to analyse the relationship between firm performance and strategic agility which is a new concept in management literature and carries great importance for the sustainable success of the firms. In this context, a survey was conducted by face to face interviews with the owner/manager of manufacturing firms operating in the province of Gaziantep. In the research, technology ability, collaborative innovation, organizational learning and internal alignment are considered as the dimensions of strategic agility. Customer retention performance and innovation performance also, has been taken as the company performance dimensions. The obtained data were analysed with the structural equation modelling, SmartPLS3 program. As a result, it has been determined that technology ability and internal alignment, the components of strategic agility, positively affect firm performance. On the other hand, no significant effect was directly observed between organizational learning and collaborative innovation and firm performance.

\* Bu çalışma 19-21 Nisan 2018'de Demre/ Antalya'da düzenlenen 2. Uygulamalı Sosyal Bilimler Kongresinde sunulan bildirinin genişletilmiş halidir.

<sup>a</sup> İletişim kurulacak yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, İşletme Bölümü, Gaziantep, Türkiye. E-mail: yasar@gantep.edu.tr. ORCID: 0000-0001-5165-5603

<sup>b</sup> Doktora Öğrencisi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep, Türkiye. E-mail: colakogluemre@gmail.com ORCID: 0000-0002-0075-4684.

<sup>c</sup> Doktora Öğrencisi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep, Türkiye. E-mail: emre@giem.com.tr ORCID: 0000-0002-7024-2238

## 1. GİRİŞ

Dinamik iş çevrelerinde faaliyet gösteren firmalar, zamanın rekabetçi bir avantaj olarak kabul edildiği tedarik zincirinde, bilgi ve ürün akış hızının ve verimliliğinin iyileştirilmesine odaklanmışlardır. Buna rağmen birçok firma operasyonel başarılarını, sürdürülebilir bir firma performansı haline getirememektedir. Hızlarını ve operasyonel performanslarını geliştirmiş olmalarına rağmen birçok firma, beklenmedik tehditler ve çevresel dinamiklere cevap veremedikleri için ya varlıklarını kaybetmekte ya da hayatta kalma mücadelesi vermek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum rekabetin, belirsizliğin ve karmaşıklığın arttığı piyasalarda, sadece düşük maliyetli ve hızlı üretim, kalite, hızlı teslimat süresi gibi tek bir operasyonel yeteneğin yeterli olmaması, başarı için firmanın bir bütün olarak iç ve dış operasyonlarında esneklik, uyum sağlama, öğrenme, fırsat ve tehditleri öngörebilme gibi dinamik yetenekler de geliştirmek zorunda olmasından kaynaklanmaktadır (İleri & Soylu, 2010). Bu nedenle firmalar sadece daha hızlı olmayı amaç edinmemeli, bununla birlikte çeviklik ve uyum sağlama yeteneği inşa etmeye de odaklanmalıdırlar. Teknoloji ve hızlı değişen müşteri talepleri gibi dinamik çevre unsurlarına uyum sağlayarak rekabet avantajı sağlamayı hedefleyen firmalar çeviklik seviyelerini en üste taşımalıdır.

Yönetim yazınında yeni bir kavram olan çeviklik, araştırma alanlarının farklılıklarından kaynaklanan bir anlam çeşitliğine sahiptir. Çeviklik kavramı genel olarak iki bakış açısı etrafında toplanmaktadır (Shin, Lee, Kim & Rhim, 2015). Bu bakış açılarından ilkinde çeviklik, müşteri gereksinimlerindeki ve pazar koşullarındaki beklenmedik değişim ve dalgalanmalarla baş edebilmek için, firmanın operasyonlarını hızlı bir şekilde uyumlaştırmasına izin veren, dışa odaklı genel bir yetenektir (Braunscheidel & Suresh, 2009). İkinci görüşe göre çeviklik, sadece bir yetenek olarak dar kapsamlı değil, çok yönlü yetenekler üzerinde, birleşik bir strateji, paradigma, sistem ya da yönetim uygulaması inşa etmektir (Brannen & Doz, 2012; Cao & Dowlatshahi, 2005; Li, Chung, Goldsby & Holsapple, 2008; Sharifi & Zhang, 1999; Yusuf, Sarhadi & Gunasekaran, 1999). Bu görüşe göre çevik bir firma sadece operasyonlarında esnek olmamalı aynı zaman da çevresel değişimlere cevap verme ve uyum sağlama stratejilerinin yeniden yapılandırılmasında da atık olarak, çok yönlü stratejik çeviklik yeteneği oluşturmalıdır.

Özellikle Türkiye gibi ekonomik ve jeo-politik koşulların sıklıkla değişebildiği ve belirsizliğin yüksek olduğu iş çevrelerinde faaliyet gösteren firmalar için stratejik çeviklik düzeyleri, bu değişimlere hızlı cevap vererek, uzun dönemli başarılar elde etmede büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı; Gaziantep'te faaliyette bulunan üretici firmaların stratejik çeviklikleri ve firma performansları arasındaki ilişkiyi belirlemek, stratejik çeviklik bileşenlerinin firma performansı alt boyutları üzerindeki etkisinin yönünü ve büyüklüğünü ortaya koyabilmektir. Araştırmanın örnekleme bağlamında düşünüldüğünde, araştırma sonuçları uygulayıcılar ve gelecek araştırmacılar için oldukça önem arz etmektedir. Çünkü Gaziantep'in hem ülke sanayisinin güçlü bir temsilcisi konumunda olduğu; hem de son yıllarda yaşanan çevresel belirsizlikler ve karışıklıklar sebebiyle stratejik çevikliğin rolünü vurgulamada oldukça önemli bir aktör olduğu ileri sürülebilir. Ulusal yönetim yazını incelendiğinde İleri ve Soylu (2010) ve Kumkale'nin (2016) kavramsal çalışmaları dışında stratejik çevikliği inceleyen başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, bu çalışmanın hem ilgili yazına hem de iş dünyasına ampirik olarak katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Stratejik Çeviklik

Çeviklik kavramı yazında ilk olarak, çeviklik ve esnekliğin birbirinin yerine kullanıldığı, esnek üretim sistemleriyle ilgili olarak ortaya çıkmıştır (Li vd., 2008). Çeviklik ve esneklik arasındaki benzerlik, yetkinlik ve yeteneklilik arasındaki benzerlik ve ilişkiye benzemektedir. Çeviklik dışa odaklı bir yetenekken, esneklik çevikliğin oluşmasına olanak sağlayan, içe odaklanmış bir yetkinliktir (Swafford, Ghosh & Murthy, 2006). Bu anlamda çeviklik dinamik bir yetenek olarak görülebilmektedir (Helfat & Peteraf, 2003; Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Literatür incelendiğinde çeviklik üzerine yapılan araştırmaların, örgütsel çeviklik (Lu & Ramamurthy, 2011; Tallon & Pinsonneault, 2011), üretim çevikliği (Cao & Dowlatshahi, 2005; Inman, Sale, Green & Whitten, 2011; Jacobs, Droge & Vickery, 2011; Narasimhan, Swink & Kim, 2006; Sharifi & Zhang, 1999; Yusuf vd., 1999), tedarik zinciri çevikliği (Braunscheidel & Suresh, 2009; Mason, Cole, Ulrey & Yan, 2002; Ngai, Chau & Chan, 2011; Swafford vd., 2006) ve stratejik çeviklik başlıkları altında toplandığı görülmektedir.



Stratejik çeviklik kavramı ilk olarak Roth (1996) tarafından doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru fiyatla piyasaya sunma yeteneği olarak tanımlanmıştır. Doz ve Kosonen (2008) stratejik çevikliği, stratejik duyarlılık, liderlik birliği ve kaynak akıcılığı yoluyla oluşturulan bir sonuç; Brannen ve Doz (2012) ise tam zamanında, dikkatli seçimler yaparak, doğru konumlanma ve stratejik alternatifler geliştirme yeteneği olarak tanımlamışlardır. Hemmati vd. (2016) ise kaynak temelli görüş doğrultusunda yaptıkları çalışmalarında stratejik çevikliği, bir firmanın rekabet avantajı sağlaması için gerekli olan ikame edilemez, eşsiz, nadir ve değerli kaynakları kullanabilmesi için gerekli olan, önemli dinamik yeteneklerden biri olarak belirtmiş ve stratejik çevikliği oluşturan süreci vizyon netliği, doğru yeteneğin kavranması, stratejik hedeflerin seçimi, sorumluluk paylaşımı ve harekete geçme olarak sıralamışlardır. Vagnoni ve Khoddami (2016) stratejik çeviklik ve firmanın rekabetçi faaliyetleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, çevikliği hissetme, algılama ve öğrenme yeteneklerinin birleşimi, stratejik çevikliği de müşteri çevikliği, operasyonel (içsel) çeviklik ve tedarik zinciri çevikliği boyutlarından oluşan bir yapı olarak ele almışlardır.

Bu araştırmaya temel oluşturan çalışmada Shin vd. (2015), çok boyutlu yapısından dolayı çevikliği stratejik bir kavram olarak ele almışlar ve stratejik çevikliği; firmanın, müşteri istek ve gereksinimlerini karşılayabilme ve uyum sağlayabilme gibi zamana dayalı rekabetçi avantajlarını yönetsel çabalarla iyileştirilmesi sayesinde sürdürülen çevik operasyonları başarmak için gerekli stratejik bir niyet olarak tanımlamışlardır. Bu tanım doğrultusunda stratejik çevikliği teknoloji yeteneği, işbirlikçi inovasyon, örgütsel öğrenme ve içsel uyum olarak, dört boyuttan oluşan bir yapı olarak operasyonelleştirmişlerdir.

## 2.2. Firma Performansı

Stratejik yönetim, örgütsel davranış, insan kaynakları, pazarlama, ekonomi gibi bir çok alanda incelenmiş olsa da üzerinde tam bir görüş birliği sağlanmamış (Hamşioğlu & Durukan, 2018) olmasına karşın, ünlü yönetim bilimci Michael Porter (1991) firma performansını, firma stratejilerinin belirli bir dönem sonundaki uygulama ve çıktı düzeyinde hedeflere ulaşma ve başarı derecesi olarak tanımlamıştır. Firma performansını ölçmeye yönelik çalışmalarda genellikle firmaların kendi performanslarını rakipleriyle kıyasladığı subjektif ölçme yöntemleri veya firmanın performansını kesin (somut) ölçütleri dikkate alan yöntemler olarak iki yol izlenmektedir. Yapılan

çalışmalarda bu iki ölçüm yöntemi arasında ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Eren, Alpkın & Erol, 2005). Bu çalışmada, stratejik çevikliğin tanımındaki müşteri istek ve gereksinimlerini karşılayabilme ve uyum sağlayabilme gibi zamana dayalı rekabetçi avantajlar ifadesinden yola çıkarak, firma performansını müşteri tutma performansı ve yenilik performansı olacak şekilde subjektif ölçüm yöntemi kullanılmıştır.

Müşteri tutma, müşterinin firmayla olan bir iş ilişkisinin sürdüğünü beyan etmesi olarak tanımlanır. Müşteri tutma yönetimi ise firmanın müşteri veya müşteri gruplarıyla olan etkileşimini yönetmek ve geliştirmek için bilgiye dayalı müşteri odaklı pazarlama stratejisini geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanır (Ginn, Stone & Ekinci, 2010). Müşteri tutma yeteneği, özellikle ilişkisel pazarlama açısından bakıldığında firmalar için birincil amaç olarak görülmektedir (Grönroos, 1991). Müşteri tutmanın tanımı ve ölçümü, içinde bulunulan endüstriye göre farklılık gösterse de müşteri tutma konusuna odaklanmanın birçok ekonomik faydası olduğu yönünde genel bir fikir birliği vardır. Bir müşterinin firmada kalma süresi arttıkça satın alma hacmi ve yeni müşterilere tavsiye etme oranı artmaktadır. Bununla birlikte firma ve müşteri birbirini daha iyi tanıdığı için aralarındaki ilişkiyi sürdürmeye yönelik maliyetler azalır. Ayrıca elde tutulan müşteriler için, yeni müşteriler kazanmak adına yapılan indirim teklifleri olmadığı için daha yüksek fiyat ödeme olasılıkları vardır (Ang & Buttle, 2006). Örneğin yeni bir müşteri kazanmak var olan bir müşteriyi tutmaktan on kat daha maliyetli olabilir. Bir müşteri kaybedildiği zaman, aynı karlılık düzeyine gelmek için on altı yeni müşteri kazanılması gerekebilir (Lindgreen, Davis, Brodie & Buchanan-Oliver, 2000).

Yenilik performansı, dar anlamda firmaların piyasaya yeni ürün sürme oranları, yeni yöntem ve süreçler ile yeni cihazları kullanma oranı olarak tanımlanırken; geniş anlamda AR-GE'den patentlemeye ve yeni ürün tanıtımına tüm aşamaların ölçümünü kapsamaktadır (Hagedoorn & Cloudt, 2003). Yenilik performansı ile ilgili çalışmalarda yenilik performansını ölçmeye yönelik çeşitli kriterler içinde en sık olarak yeni ürün ve hizmet sayısı, pazara duyurulan yeni ürün sayısı ve araştırma geliştirme faaliyetlerine ayrılan kaynak büyüklüğü gibi doğrudan ölçülmesi kolay kriterler tercih edilse de yenilik, ürünlerde ve imalat süreçlerinde olduğu gibi pazarlama stratejileri doğrultusunda da ortaya çıkarılabilmektedir. Başka ifadeyle imalat sistem ve süreçlerinde, tedarik ve dağıtımda veya yönetim yapılarında başarılı değişimi sağlayabilen firmaların da yenilik

performansları yüksek olacaktır (Bulut, Cengiz & Alpkan, 2009).

### 2.3. Stratejik Çeviklik Boyutları ve Firma Performansı İlişkisi

Teknoloji yeteneği, stratejik çevikliğin alt boyutlarından biri olarak kabul edilmektedir. Teknoloji yeteneği özellikle üretici firmalar için, müşteri gereksinimlerine, operasyonel olarak cevap verebilmeye olanak tanıyan bir yetenek olarak görülmektedir. Bundan dolayı çevik firmalar, zaman ve maliyet verimliliği açısından ortaya çıkan yeni teknolojilere açık olmalıdırlar. Teknoloji yeteneği, firmanın hem ürün hem de süreç teknolojilerini güncel tutması için modası geçmekte olan teknolojilerini yenisiyle hızlı bir şekilde değiştirebilme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır (Gerwin, 1993).

Birçok araştırmacı tarafından iletişim teknolojileri, üretim teknolojileri ve süreç teknolojileri olarak farklı boyutlarda ele alınan teknoloji yeteneğinin, ürün kalitesi, teslimat süresi, yeni ürün geliştirme ve maliyetler üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu ve bu bağlamda firma performansını da olumlu yönde etkilediği, araştırmalarla ortaya konmuştur (Bharadwaj, 2000; Huang, 2011; Tracey, Vonderemse & Lim, 1999). Bu çerçevede, araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki gibidir:

**H<sub>1</sub>:** Teknoloji yeteneği firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Stratejik çevikliğin ikinci bileşeni olan işbirlikçi inovasyon, yeni süreçler tasarlamak ya da var olan süreçleri geliştirmek için gerekli olan tüm faaliyetleri kapsayan, iç ve dış gereksinimleri karşılayabilmek için gerekli bir dizi görevi verimli bir şekilde yeniden yapılandırmayı sağlayan bir firma yeteneğidir (Lee, Swink & Pandepong, 2011). İmalat sektöründeki birçok firma, ana hedefleri endüstriyel müşterilerine hizmet sağlamak olan tedarikçiler olarak alıcı firmalarla açık bir iletişim ve daha yakın ilişkiler kurma yeteneğine sahip olmalıdır (Liker & Choi, 2004). Bu yeteneğe sahip firmalar çeviklik odaklı tedarikçiler haline gelmekte, ürün ve süreçlerini müşterileriyle birlikte tasarlayarak ve onlara göre düzenleyerek, rakiplerinden farklılaşmış ve rekabet avantajı sağlamış olmaktadır (Hoek vd., 2001).

İşbirlikçi inovasyonun, yeni ürün ve hizmet geliştirme ve üretim süresini, katma değeri olmayan işlemleri, pazarlama için ayrılan zaman ve harcamaları azaltarak, yeni ürünlerden elde edilen gelirin artmasına yol açtığını ve böylelikle de firma performansına olumlu etkisi olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır (Mishra & Shah, 2009;

Rowley, 2011; Stahl, 2004). Bu bağlamda, araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde kurgulanmıştır:

**H<sub>2</sub>:** İşbirlikçi inovasyon firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Örgütsel öğrenme, stratejik çevikliğin bir diğer alt boyutu olarak ele alınmaktadır. Örgütsel öğrenme, yaratıcılık, uyum ve bilgi kullanımını öğrenmeyi kapsayan ve zamanla bilgi birikimi oluşmasını sağlayan bir yetenektir. Örgütsel öğrenme, firmanın hem iç hem de dış unsurlarıyla bilgi temelinde entegre olmasını, böylelikle de görev performansında, deneyimlere dayalı olarak oluşan gelişimler sayesinde, örgütsel etkililiğini arttırmasını sağlamaktadır (Braunscheidel & Suresh, 2009).

Çevik firmalar, fırsat ve tehditlerin zamanında fark edilip, görevlerin bunlara göre esnek bir şekilde ayarlanması için, teknik uzmanlık ve bilgiyle güçlendirilmiş çalışanlarına güvenirliler (Li vd., 2008). Bilgi yoğun organizasyonlar, problemlerin çözümünde sürekli olarak yaratıcı, çok yönlü ve kusursuzdurlar. Bu nedenle, esnek çalışma koşulları ve güçlendirilmiş çalışanlar sayesinde örgütsel öğrenmenin firma içinde artması, stratejik çeviklik için zemin hazırlamaktadır.

Örgütsel öğrenme, firmanın, müşteriler, rakipler ve piyasa düzenleyicilerinin davranışları hakkında daha iyi bilgi ve kavrayışa sahip olmasını sağlayarak, firmaya pazarda meydana gelen olaylar ve eğilimleri doğru algılama ve bunlara göre hareket edebilme imkânı tanımaktadır. Bunun sonucunda da firma, yenilik yapabilme yeteneği, yüksek yeni ürün başarısı ve müşteri tutuma oranı, müşteri memnuniyeti ve algılanan kalite gibi pozitif çıktılar üretmekte ve firma performansını arttırmaktadır (Akgün, Keskin, Byrne & Aren, 2007; Bhatnagar, 2006; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011; Sérez López, Montes Peón & Camilo José Vazquez Ordás, 2005). Bu bağlamda araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıda belirtildiği gibidir:

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel öğrenme, firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Stratejik çevikliğin son bileşeni olan içsel uyum, firmanın departmanları veya tek tek çalışanları arasında koordinasyon içinde, hızlı ve birlikte nasıl hareket edileceğine dair oluşan stratejik bir uzlaşmadır. Bu uzlaşma, tüm iş birimleri arasındaki kolektif eylemlerin sadakat üzerine kurulu olmasına dayanmaktadır. Genel olarak bu uyum firmanın amaçlarının, ihtiyaçlarının ve yapısının birbiriyle uyumluluk derecesi olarak düşünülebilir. Uygun

içsel uyum, firmanın çevreyi algılama ve zamanında tepki verme kabiliyetini güçlendirerek, örgütsel düzenlemeler yapmasına olanak sağladığından, stratejik çevikliğin boyutlarından biri olarak düşünülebilmektedir (Luo & Park, 2001). Tüm dinamik yetenekler gibi içsel uyumun da özellikle kompleks ve belirsizlik düzeyi yüksek olan sektörlerdeki firmaların performanslarını olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu çerçevede araştırmanın dördüncü hipotezi de şu şekilde kurgulanmıştır:

**H4:** İçsel uyum, firma performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Oluşturulan hipotezler bağlamında araştırmanın kavramsal modeli Şekil 1’de belirtildiği gibidir.

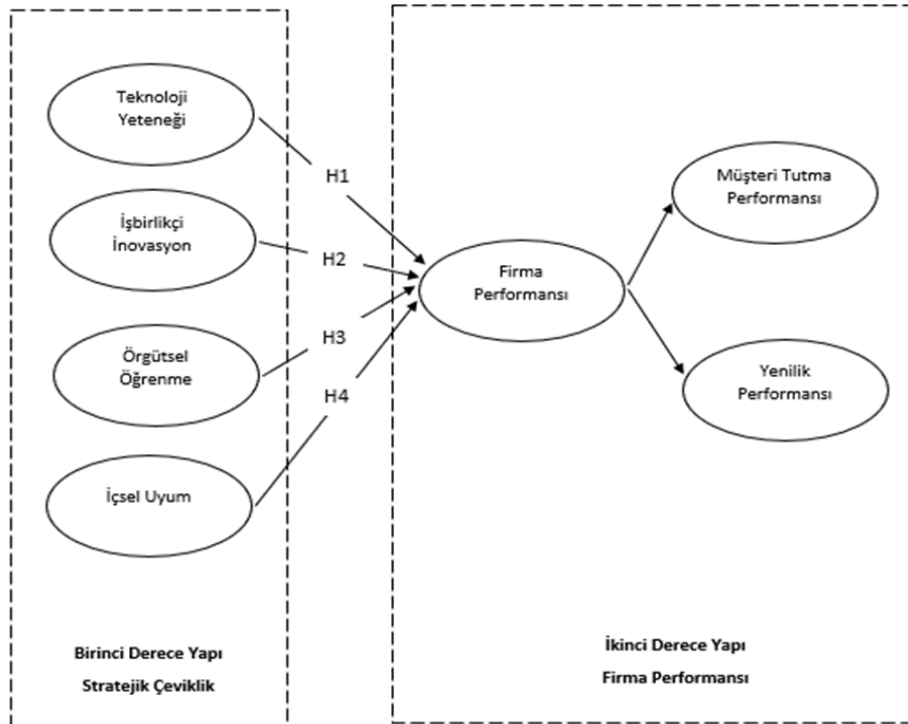
### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırma, stratejik çeviklik ve firma performansı arasında bir ilişki olup olmadığını incelemek için tasarlanmıştır. Bu amaçla Gaziantep’te faaliyette bulunan, sanayi odasına kayıtlı 88 adet üretici firmayla yüz yüze görüşülerek anket yapılmıştır. Ankete katılan firmalar hem zaman hem de maliyet kolaylığı açısından tesadüfi olmayan yöntemlerden, kolayda örneklem alma yöntemiyle belirlenmiştir.

Araştırmada ölçüm aracı olarak kullanılan anket, stratejik çeviklik ölçeği, firma performansı ölçeği ve demografik sorulardan oluşmaktadır. Stratejik çeviklik ölçeği toplam 14 ifadeyi kapsamaktadır. Bu ifadelerden 3 tanesi stratejik çevikliğin alt boyutlarından olan teknolojik yeteneği, diğer 3 ifade işbirlikçi inovasyonu; 4 ifade örgütsel öğrenmeyi son 4 ifade ise içsel uyum değişkenlerini ölçmek için Shin vd., (2015) çalışmasından alınmıştır. Firma performansını ölçmek için kullanılan ölçekte ise 3 ifade müşteri tutma değişkeni temsil etmekte ve yine Shin vd. (2015) çalışmasından alınmıştır. Yenilik performansı değişkeni için 6 ifade ise Bulut vd. (2009) çalışmalarından alınmıştır. Bu ifadeler beşli Likert olarak “1- kesinlikle katılmıyorum, 5- kesinlikle katılıyorum” şeklinde sıralanmaktadır. Geri kalan sorular katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili sorulardır.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için, diğer yapısal eşitlik modellerine nazaran, normal dağılım, doğrusallık gibi ön koşul gerektirmediği ve küçük veri setlerinde uygulanabilirliğinden dolayı Kısmi En Küçük Kareler (PLS- Partial Least Squares) yapısal eşitlik modeli, SmartPLS3 programı (Ringle, Wende & Becker, 2015) yardımıyla kullanılmıştır. Araştırma modelinde, stratejik çevikliğin boyutları olan teknoloji yeteneği, işbirlikçi inovasyon, örgütsel öğrenme ve içsel uyum değişkenleri birinci dereceden (first order)



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

reflektif yapı; firma performansını oluşturan müşteri tutma ve yenilik performansı değişkenleri ikinci derece (second order) reflektif yapı olarak tasarlanmıştır. İkinci derece yapı tekrarlanan maddeler (repeated indicators) yöntemi kullanılarak oluşturulmuştur (Hair Jr, Hult, Ringle & Sarstedt, 2014).

#### 4. BULGULAR

Ankete katılan firmalara ait sektör, faaliyet yaşı, çalışan sayısı ve anketi cevaplayan kişinin firmadaki pozisyonuna ait bilgilerin yüzde ve sıklık dağılımları Tablo 1’de gösterilmektedir. Tablo 2’de ise değişkenleri oluşturan maddelere ait ifadeler ve bunlara ait toplam, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 1 incelendiğinde; anketi dolduran 18 kişi (%20,5) alt düzey, 43 kişi (%48,9) orta düzey ve 25 kişi (%28,4) üst düzey yönetici oldukları görülmektedir. Firmaların yaşları incelendiğinde, 20 yıl ve üzeri 46 firma (%52,3) en çok, en az da 3

firmayla (%3,4) 6-9 yaşları arasındaki firmalardan oluştuğu görülmektedir. İş gören sayıları incelendiğinde 28 firmayla (%31,8) en kalabalık grubun 11-49 kişi arası çalışana sahip firmalardan, en az grubun da 9 firmayla (%10,2) 50- 99 kişi arası iş görene sahip olanlardan oluştuğu görülmektedir. Sektörler bazında bakıldığında en kalabalık sektörün 25 firmayla (%28,4) tekstil, en az grubunda tek firmayla (%1,1) enerji sektöründe faaliyette bulunan firmanın olduğu görülmektedir.

PLS yapısal eşitlik modelinin sonuçları iki aşama şeklinde değerlendirilmektedir. İlk aşama modelin geçerlilik ve güvenilirliğinin saptanması, ikinci aşama ise değişkenler arası ilişkiler ve bunların anlamlılık değerlerine bakılarak, hipotezlerin kabul ya da ret durumlarının belirlenmesi şeklindedir (Toklu vd., 2016). PLS yapısal eşitlik modelinin güvenilirlik ve geçerliliğini belirlemek için ilk önce madde güvenilirliğine (indicator reliability) bakılmalıdır. Bunun için tüm gizil (latent) değişkenlerin dışsal (outer) yüklerine ve bu yüklerin karelerine bakılır. Yüklerin karelerinin 0.70’den büyük olması madde güvenilirliğinin sağlandığı anlamına gelmektedir. Ancak AVE değerini

**Tablo 1:** Firmalara Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Gruplar	f	%
Firmadaki pozisyon	Alt düzey	18	20,5
	Orta düzey	43	48,9
	Üst düzey	25	28,4
	Toplam	86	97,7
Firma yaşı	3-5 yıl	14	15,9
	6-9 yıl	3	3,4
	10-14 yıl	14	15,9
	15-20 yıl	10	11,4
	20 yıldan fazla	46	52,3
	Toplam	87	98,9
İş gören sayısı	11-49	28	31,8
	50-99	9	10,2
	100-250	23	26,1
	250’den fazla	27	30,7
	Toplam	87	100,0
Sektör	Ambalaj ve plastik	9	10,2
	Tekstil	25	28,4
	Gıda	14	15,9
	Halı	8	9,1
	Makine	7	8,0
	Metal	3	3,4
	Kimyasal	5	5,7
	Sağlık ve hijyen	3	3,4
	Mobilya	2	2,3
	Enerji	1	1,1
Toplam	88	100	

**Tablo 2:** Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Maddeler	İfadeler	N	$\bar{X}$	SS
<b>Teknoloji Yeteneği</b>	TY1	Firmamız rakiplerine kıyasla daha yüksek teknoloji odaklı üretim sistemleri kullanır.	88	4.092	0.797
	TY2	Firmamız üretim planlama, üretim kontrol uygulamalarında bilgisayar tabanlı sistemler kullanır.	88	4.161	0.981
	TY3	Firmamız üretim süreç ve yöntemlerini geliştirmeye yönelik bilgi sistemlerine ve teknolojilere yatırım yapar.	88	4.103	0.910
<b>İçsel Uyum</b>	İİ4	Firmamız ürün geliştirirken müşteri ihtiyaçlarını dikkate alır.	88	4.563	0.706
	İİ5	Firmamız tüm departmanlar arasında iş birliğini destekler ve teşvik eder.	88	4.264	0.780
	İİ6	Firmamız müşterilerle iş birliği yaparak süreç geliştirir.	88	4.402	0.702
<b>Örgütsel Öğrenme</b>	ÖÖ7	Firmamız çalışanlar arası iletişim, iş birliği ve paylaşımı arttıracak uygun çalışma ortamını yaratır.	88	4.092	0.866
	ÖÖ8	Firmamız departmanlar arası eğitim ve takım çalışması faaliyetlerini teşvik eder.	88	3.908	0.918
	ÖÖ9	Firmamız müşteri ilişkilerini geliştirmek adına çalışanların kendilerini geliştirmelerine fırsat verir.	88	4.034	0.850
	ÖÖ10	Firmamız iş çevresine uyum sağlamak adına bireysel ve örgütsel öğrenmeyi destekler.	88	3.851	0.904
<b>İçsel Uyum</b>	İÜ11	Firmamız departmanların stratejileriyle kurumun stratejisini (büyüme, küçülme vs.) arasında iyi bir uyum sağlar.	88	4.011	0.766
	İÜ12	Firmamız departmanların stratejileriyle kurumun stratejisini (büyüme, küçülme vs.) arasında iyi bir uyum sağlar.	88	4.069	0.740
	İÜ13	Firmamızın hedeflediği stratejiler ve amaçlar ortaya çıkan sonuçlarla uyumludur.	88	4.140	0.613
<b>Müşteri Tutma</b>	MT17	Firmamızın müşteri kaybetme oranı düşüktür.	88	4.057	0.914
	MT18	Firmamızın müşteri tutma oranı yüksektir.	88	4.218	0.779
	MT19	Firmamızın yeni müşteri kazanma oranı yüksektir.	88	4.069	0.828
<b>Yenilik Performansı</b>	YP28	Firmamız yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilmektedir.	88	3.782	0.915
	YP29	Firmamızın mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı rakiplerine göre yüksektir.	88	3.770	0.967
	YP30	Firmamızın yeni ürün projelerinin sayısı rakiplerine göre yüksektir.	88	3.782	0.877
	YP31	Firmamızın iş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler rakiplerine göre fazladır.	88	3.793	0.873
	YP33	Firmamızın geliştirdiği yeni ürün kalitesi rakiplerine göre yüksektir.	88	4.000	0.884

düşürmemesi şartıyla, yüklerinin karesi 0.40 ve üzeri olan maddeler de modelde bırakılabilir veya bu koşulu sağlamayan maddeler modelden çıkartılır (Hulland, 1999). Modelin yapı güvenilirliği ve geçerliliğini belirlemek için Cronbach alfa, bileşik güvenilirlik ve AVE değerlerine bakılmalıdır. İç

tutarlılığı (internal consistency) gösteren Cronbach alfa ve bileşik güvenilirlik değerlerinin 0.60 değerinin üstünde olması bu koşulun sağlandığını gösterir. Modelin yakınsama geçerliliğini (convergence validity) gösteren AVE (ortalama açıklanan varyans) değerinin de 0.50 ve üzeri

olması gerekmektedir (Bagozzi & Yi, 1988). Modelin ayırma geçerliliği (discriminant validity) için Fornell- Larcker kriteri kullanılmaktadır. Bu kriterin sağlanması için her bir gizil değişkenin AVE değerlerinin kare kökünün, değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarından büyük olması gerekmektedir (Fornell & Larcker, 1981). Modelin değerlendirilmesinde son olarak da gizil değişkenler arasında eşdoğrusallık (collinearity) olup olmadığı belirlenmelidir. Bunun için VIF (variance inflation factor- varyans şişkinlik faktörü) değerlerine bakılır. VIF değerinin 5'den küçük olması değişkenler arasında eş doğrusallık olmadığını göstermektedir (Hair vd., 2011).

PLS algoritması çalıştırıldıktan sonra Yenilik performansı değişkeninden iki madde, madde güvenilirliği kriterlerini sağlamadıklarından modelden çıkartılarak algoritma yeniden çalıştırılmıştır. Oluşan son PLS model tahmini Şekil 2'de gösterilmektedir.

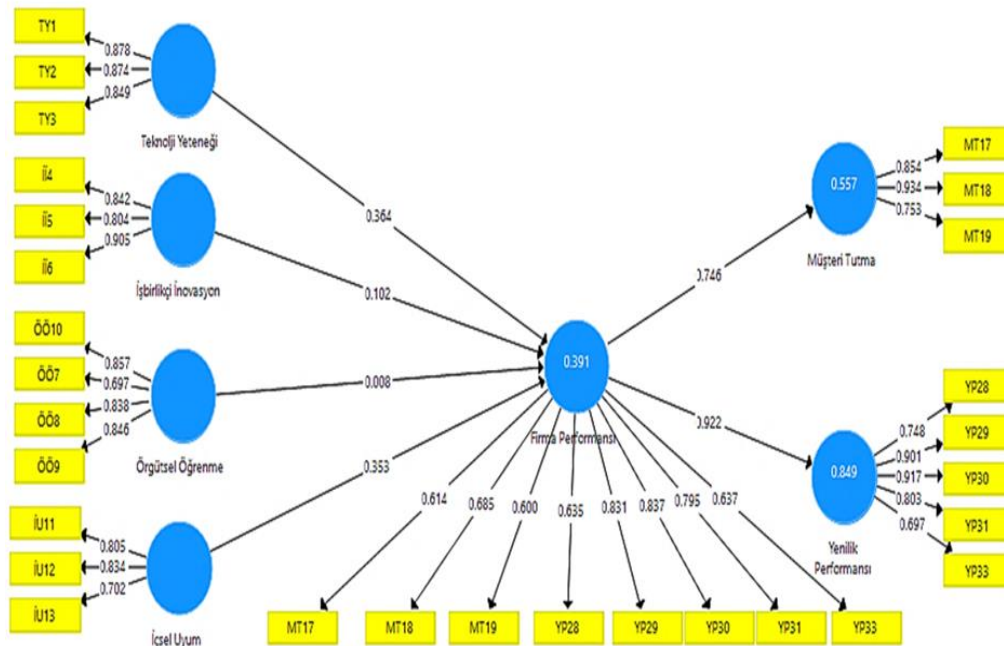
Şekil 2'de modelde bulunan her bir değişkenin maddeleri ve bunların yükleri, değişkenler arasındaki yolların t değerleri ve endojen (çıktı) değişkenlerine ait  $R^2$  değerleri gösterilmektedir. Modelin madde güvenilirliği, içsel tutarlık, yakınsama geçerliliği ve eşdoğrusallık değerleri Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3 incelendiğinde, tüm madde yüklerinin 0.60'dan, yüklerin karelerinin de 0.40'dan büyük olduğu, bu sayede madde güvenilirliği kriterinin sağlandığı görülmektedir. Modeldeki tüm değişkenlerin Cronbach alfa ve bileşik güvenilirlik

değerlerinin 0.60 üzeri olduğu için iç tutarlılığın ve AVE değerlerinin de 0.50 eşik değerinin üzerinde olduğundan yakınsama geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir. VIF değerlerinin 5'in altında olduğundan da modelde eş doğrusallık probleminin olmadığı görülmektedir. Modelin ayırma geçerliliğine ait veriler Tablo 4'de gösterilmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, her bir gizil değişkenin AVE değerlerinin kare kökünün (0,711; 0,867; 0,812; 0,782; 0,852) her bir değişkenin diğer değişkenlerle arasındaki korelasyon katsayılarından (tabloda değişkene ait AVE değerinin kare kökünün altındaki ve yanındaki hücrelerdeki sayılar) büyük olduğu görülmektedir. Bu durum da modelin Fornell-Larcker kriterin sağlayarak, ayırma geçerliliğine sahip olduğu anlamına gelmektedir. Modelin değerlendirilmesinde önemli olan başka bazı değerlerinde kontrol edilmesi gerekir. Bunlar; modelin açıklama gücü  $R^2$ , kestirim uygunluğu  $Q^2$  ve etki büyüklüklerini gösteren  $f^2$  ve  $q^2$  değerleridir.  $Q^2$  değeri Smart PLS3 programındaki *Blindfolding* prosedürü yardımıyla hesaplanır.  $f^2$  değeri  $R^2/1- R^2$ ,  $q^2$  değeri de  $Q^2/1- Q^2$  formülleriyle hesaplanır. Çıktı değişkenlerine ait bu değerler Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 4 incelendiğinde  $R^2$  değerlerinin Firma Performansı için 0.391, Müşteri Tutma değişkeni için 0.557 ve Yenilik Performansı için 0.849 olduğu görülmektedir.  $R^2$  değerinin 0.25 zayıf, 0.50 orta, 0.75 ve üstü olması güçlü açıklama gücü anlamına geldiği için (Hair vd., 2011), Firma Performansı, Müşteri Tutma değişkenini orta, Yenilik Performansı değişkenlerinin de yüksek açıklama



Şekil 2: PLS Model Tahmini

**Tablo 3:** Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Gizil Değişken	Maddeler	Yükler	Yüklerin Karesi	Cronbach Alfa	Bileşik Güvenilirlik	AVE	VIF
Teknoloji Yeteneği	TY1	0,878	0,771	0,838	0,901	0,751	1,309
	TY2	0,874	0,764				
	TY3	0,849	0,721				
	İİ4	0,842	0,709				
İşbirlikçi İnovasyon	İİ5	0,804	0,646	0,810	0,888	0,725	2,093
	İİ6	0,905	0,819				
	ÖÖ7	0,697	0,486				
Örgütsel Öğrenme	ÖÖ8	0,838	0,702	0,832	0,887	0,660	2,872
	ÖÖ9	0,846	0,716				
	ÖÖ10	0,857	0,734				
İçsel Uyum	İÜ11	0,805	0,648	0,693	0,719	0,612	1,909
	İÜ12	0,834	0,696				
	İÜ13	0,702	0,493				
Firma Performansı				0,855	0,889	0,505	1.000
Müşteri Tutma	MT17	0,854	0,729	0,803	0,886	0,723	-
	MT18	0,934	0,872				
	MT19	0,753	0,567				
	YP28	0,748	0,560				
Yenilik Performansı	YP29	0,901	0,812	0,873	0,909	0,669	-
	YP30	0,917	0,841				
	YP31	0,803	0,645				
	YP32	0,803	0,645				
	YP33	0,697	0,486				

**Tablo 4:** Fornell-Larcker Kriteri Sonuçları

	Firma Performansı	Teknoloji yeteneği	Örgütsel Öğrenme	İçsel Uyum	İşbirlikçi İnovasyon
Firma Performansı	<b>0,711</b>				
Teknoloji yeteneği	0,487	<b>0,867</b>			
Örgütsel Öğrenme	0,441	0,374	<b>0,812</b>		
İçsel Uyum	0,473	0,384	0,686	<b>0,782</b>	
İşbirlikçi İnovasyon	0,425	0,439	0,664	0,400	<b>0,852</b>

gücüne sahip olduğu görülmektedir. Tüm çıktı değişkenlerinin  $Q^2$  değerlerinin sıfırdan büyük olması modelin kestirim uygunluğunun olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2011).  $f^2$  ve  $q^2$  değerleri 0.02 zayıf, 0.05 orta ve 0.7 üstü yüksek olarak değerlendirildiğinden, firma performansı, müşteri tutma ve yenilik performansı değişkenlerine ait tüm  $f^2$  ve  $q^2$  değerlerinin orta derece etki büyüklüğüne sahip oldukları görülmektedir.

Yapısal eşitlik modelinin uygunluğunun değerlendirilmesinin ardından ikinci aşama, modele ait hipotezlerin test edilmesidir. Bunun için modeldeki hipotezleri temsil eden, girdi ve çıktı değişkenleri arasındaki okların yol katsayıları, t değerleri ve anlamlılık (p) değerlerine bakılır. Değişkenler arasındaki yol katsayılarının 0.01 veya 0,05 düzeyinde anlamlı olması hipotezin kabul edildiğini göstermektedir. SmartPLS3 programındaki Bootstrapping prosedürü yardımıyla elde edilen modele ait yol katsayıları ve anlamlılık değerleri Şekil 3’de gösterilmektedir.

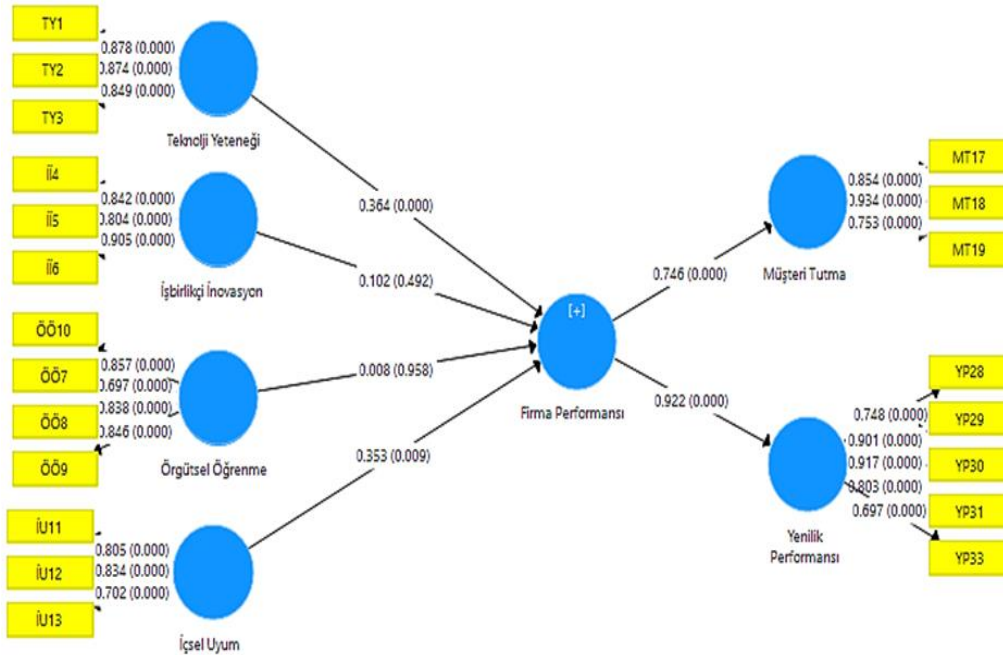
Şekil 3 incelendiğinde, ikinci dereceden bir model olan firma performansı değişkeniyle, teknoloji yeteneği ( $\beta= 0.364$ ,  $p<0.01$ ) ve içsel uyum ( $\beta= 0.353$ ,  $p<0.01$ ) değişkenleri arasındaki yol katsayıları istatistiksel olarak anlamlı olduğu için H1 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir. Firma performansı değişkeniyle, işbirlikçi inovasyon ( $\beta= 0.102$ ,  $p> 0.05$ ) ve örgütsel öğrenme ( $\beta= 0.008$ ,  $p> 0.05$ ) değişkenleri arasındaki yol katsayıları istatistiksel olarak anlamsız olduğu için H2 ve H3 hipotezleri reddedilmiştir. Yapısal eşitlik modeli yol

katsayılarının anlamlılık sonuçları ve hipotezlerin kabul durumları Tablo 5’de özetlenmektedir. (Bkz. Tablo 5-6)

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bir firmanın, stratejik seçimlerindeki esneklik sayesinde, ortaya çıkan fırsat ve tehditleri hızlı ve devamlı bir şekilde algılayarak cevap verme becerisi ve değer yaratmak için yenilikçi yollar geliştirme yeteneği olarak tanımlanabilen stratejik çeviklik kavramı, özellikle çevresel belirsizliğin ve dinamizmin yüksek olduğu iş çevrelerinde başarıya varmak için önemi gittikçe artan bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de özellikle Gaziantep gibi belirsizlik ve dinamizmin yüksek olduğu, bu sebeple de rakiplerine karşı dezavantajlı bir durumda olan üretici firmaların, rekabet edebilme ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için daha da hayati öneme sahip bir olgu olmasına karşın, ulusal yazında stratejik çeviklik konusunda ampirik bir çalışma bulunmamaktadır. Buradan hareketle, Gaziantep’te çeşitli sektörlerde faaliyette bulunan üretici firmaların stratejik çeviklikleri ve bunun firma performansları üzerindeki etkisinin incelendiği bu araştırma hem araştırmacılar hem de yöneticiler açısından önemli sonuçlara ulaşmıştır.

Araştırmada, Shin vd. (2015) tarafından önerilen; teknoloji yeteneği, işbirlikçi inovasyon, örgütsel öğrenme ve içsel uyum alt boyutlarından oluşan stratejik çeviklik modelinin, müşteri tutma



Şekil 3: Yol Katsayıları ve Anlamlılık Değerleri



**Tablo 5:** Açıklama Gücü, Kestirim Uygunluğu ve Etki Büyüklüğü Değerleri

Cıktı Değişkenler	$R^2$	$Q^2$	$f^2$	$q^2$
Firma Performansı	0,391	0,162	0,166	0.150
Müşteri Tutma	0,557	0,355	1,258	0.686
Yenilik Performansı	0,849	0,521	5,635	1.183

**Tablo 6:** Yapısal Eşitlik Modeli Yol Katsayılarının Anlamlılık Sonuçları

Hipotez	Yol	$\beta$	t	p	Sonuç
H1	Teknoloji Yeteneği → Firma performansı	0,364	3,634	0,000	Kabul
H2	İşbirlikçi İnovasyon → Firma performansı	0,102	0,688	0,492	Ret
H3	Örgütsel Öğrenme → Firma performansı	0,008	0,052	0,958	Ret
H4	İçsel Uyum → Firma performansı	0,353	2,609	0,009	Kabul

performansı ve yenilik performansından oluşan firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Oluşturulan yapısal eşitlik modelinde stratejik çeviklik, alt boyutlarının teker teker etkilerini görebilmek için birinci derece bir yapı, firma performansı ise müşteri tutuma performansı ve yenilik performansından oluşan iki boyutlu ve ikinci dereceden bir yapı olarak modele dahil edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinin tüm güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağladığı tespit edildiğinden, hipotezlerin sonuçları değerlendirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda teknoloji yeteneğinin (H1;  $\beta= 0.364$ ,  $t= 3.634$ ,  $p=0.000$ ) ve içsel uyumun (H4;  $\beta= 0.353$ ,  $t=2.609$ ,  $P=0.010$ ) firma performansı üzerinde istatistiksel olarak etkili olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar Gaziantep'te faaliyette bulunan üretici firmaların performanslarını geliştirerek rekabet etme gücü kazanabilmeleri için teknoloji yeteneği ve içsel uyum kavramlarının önemli olduğu anlamına gelmektedir. İşbirlikçi inovasyon (H2;  $\beta= 0.102$ ,  $t= 0.688$ ,  $p=0.492$ ) ve örgütsel öğrenmenin (H3;  $\beta= 0.008$ ,  $t=0.052$ ,  $p=0.958$ ) firma performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar da veri setine dahil olan firmaların performanslarını geliştirmek için işbirlikçi ve katılımcı davranışların yaygınlaşmasına odaklanmaları gereğiyle birlikte stratejik bilincin de içselleştirilmesi noktasında desteklenmeleri anlamına gelmektedir.

diğer finansal olmayan performans değişkenleri eklenerek test edilmesi, genel olarak firma performansının değerlendirilmesine derinlik kazandıracaktır.

Çalışmanın bazı sınırlılıkları da mevcuttur. Bunların başında sadece Gaziantep'te ve 88 firma ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. İleriki çalışmalarda daha geniş bir örneklem ve farklı bölgelerde modelin test edilmesi, sonuçların daha belirgin ve genelleştirilebilir olmasına imkân sağlayabilecektir. Bir başka sınırlılık ise firma performansı olarak sadece yenilik ve müşteri tutuma performansının kullanılmasıdır. Modelin finansal performans ve

## KAYNAKÇA

- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C. & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 27(9), 501–513. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.03.001>
- Ang, L. & Buttle, F. (2006). Customer retention management processes: A quantitative study. *European Journal of Marketing*, 40(1), 83–99.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169. <https://doi.org/10.2307/3250983>
- Bhatnagar, J. (2006). Measuring organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance linkage. *The Learning Organization*, 13(5), 416–433. <https://doi.org/10.1108/09696470610679965>
- Brannen, M. Y. & Doz, Y. (2012). Corporate Languages and Strategic Agility: Trapped in your Jargon or Lost in Translation? *California Management Review*, 54(3), 77–97. <https://doi.org/10.1525/cmr.2012.54.3.77>
- Braunscheidel, M. J. & Suresh, N. C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. *Journal of Operations Management*, 27(2), 119–140. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.09.006>
- Bulut, Ç., Cengiz, Y. & Alpkın, L. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 513–538.
- Cao, Q. & Dowlatshahi, S. (2005). The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment. *Journal of Operations Management*, 23(5), 531–550. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.10.010>
- Doz, Y. L. & Kosonen, M. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review*, 50(3), 95–118. <https://doi.org/10.2307/41166447>
- Eren, E., Alpkın, L. & Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik Ve Finansal Performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(7), 201–224.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gerwin, D. (1993). Manufacturing Flexibility: A Strategic Perspective. *Management Science Publication*, 39(4), 395–410.
- Ginn, J., Stone, M. & Ekinci, Y. (2010). Customer retention management in the recession. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 12(2), 115–127. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2010.27>
- Grönroos, C. (1991). The marketing strategy continuum: toward a marketing concept for the 1990s. *Management Decision*, 29(1), 65–78.
- Hagedoorn, J. & Cloodt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, 32, 1365–1379.
- Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. 2455. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Hamşioğlu, A. B. & Durukan, T. (2018). Pazar Tabanlı Yeteneklerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi: Türkiye İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 1–22.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10 SPEC ISS.), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Hemmati, M., Feiz, D., Jalilvand, M. R. & Kholghi, I. (2016). Development of fuzzy two-stage DEA model for competitive advantage based on RBV and strategic agility as a dynamic capability. *Journal of Modelling in Management*, 9(2), 208–216. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JM2-12-2013-0067>
- Hoek, R. I. Van, Harrison, A., Christopher, M., I. van Hoek, R., Harrison, A. & Christopher, M. (2001). Measuring agile capabilities in the supply chain. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(1/2), 126–148. <https://doi.org/10.1108/01443570110358495>
- Huang, K. F. (2011). Technology competencies in competitive environment. *Journal of Business*

- Research*, 64(2), 172–179.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.02.003>
- Hulland, J. S. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(4), 195–204.
- Inman, R. A., Sale, R. S., Green, K. W. & Whitten, D. (2011). Agile manufacturing: Relation to JIT, operational performance and firm performance. *Journal of Operations Management*, 29(4), 343–355.  
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.06.001>
- İleri, Y. Y. & Soylu, Y. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 13(1–2), 13–28.
- Jacobs, M., Droge, C. & Vickery, S. (2011). Product and Process Modularity's Effects on Manufacturing Agility and Firm Growth Performance. *Journal of Product*, 123–137. Tarihinde adresinden erişildi <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-5885.2010.00785.x/full>
- Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(4), 408–417.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.09.010>
- Kumkale, İ. (2016). Organization 's Tool for Creating Competitive Advantage: Strategic Agility. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2(3), 118–124.
- Lee, J. Y., Swink, M. & Pandepong, T. (2011). The roles of worker expertise, information sharing quality, and psychological safety in manufacturing process innovation: An intellectual capital perspective. *Production and Operations Management*, 20(4), 556–570.  
<https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2010.01172.x>
- Li, X., Chung, C., Goldsby, T. J. & Holsapple, C. W. (2008). A unified model of supply chain agility: the work-design perspective. *International Journal of Logistics Management*, 19(3), 408–435.  
<https://doi.org/10.1108/09574090810919224>
- Liker, J. K. & Choi, T. Y. (2004). Building deep supplier relationships. *Harvard Business Review*, 82(12), 104–113+149. <https://doi.org/Article>
- Lindgreen, A., Davis, R., Brodie, R. J. & Buchanan-Oliver, M. (2000). Pluralism in contemporary marketing practices. *International Journal of Bank Marketing*, 18(6), 294–308.
- Lu, Y. & Ramamurthy, K. R. (2011). Understanding The Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, 35(4), 931–954.
- Luo, Y. & Park, S. H. (2001). Strategic alignment and performance of market -seeking MNCs in China. *Strategic Management Journal*, 22(2), 141–155.
- Mason, S. J., Cole, M. H., Ulrey, B. T. & Yan, L. (2002). Improving electronics manufacturing supply chain agility through outsourcing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 32(7), 610–620.  
<https://doi.org/10.1108/09600030210442612>
- Mishra, A. A. & Shah, R. (2009). In union lies strength: Collaborative competence in new product development and its performance effects. *Journal of Operations Management*, 27(4), 324–338.  
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2008.10.001>
- Narasimhan, R., Swink, M. & Kim, S. W. (2006). Disentangling leanness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 440–457.  
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.11.011>
- Ngai, E. W. T., Chau, D. C. K. & Chan, T. L. A. (2011). Information technology, operational, and management competencies for supply chain agility: Findings from case studies. *Journal of Strategic Information Systems*, 20(3), 232–249.  
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.11.002>
- Porter, M. E. (1991). Towards a Dynamic Theory of Strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95–117.  
<https://doi.org/doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Ringle, C. M., Wende, S. & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>
- Roth, A. V. (1996). Achieving strategic agility through Economies of Knowledge. *Planning Review*, 24(2), 30–36. <https://doi.org/10.1177/153851320200100311>
- Rowley, J. (2011). *Innovation for Survival: From Cooperation to Collaboration*. *Advances in Librarianship* (C. 34). Emerald Group Publishing Ltd. [https://doi.org/10.1108/S0065-2830\(2011\)0000034013](https://doi.org/10.1108/S0065-2830(2011)0000034013)
- Sérez López, Montes Peón, J. M. & Camilo José Vazquez Ordás. (2005). Organizational learning as a determining factor in business performance. *The Learning Organization*, 12(3), 227–245.  
<https://doi.org/10.1108/09696470510592494>
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999). Methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 7–22.  
[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D. & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm

- performance. *International Journal of Production Economics*, 168, 181–196.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.06.015>
- Stahl, G. (2004). Building collaborative knowing. *What we know about CSCL*, 6308(April), 53–85.  
[https://doi.org/10.1007/1-4020-7921-4\\_3](https://doi.org/10.1007/1-4020-7921-4_3)
- Swafford, P. M., Ghosh, S. & Murthy, N. (2006). The antecedents of supply chain agility of a firm: Scale development and model testing. *Journal of Operations Management*, 24(2), 170–188.  
<https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.05.002>
- Tallon, P. P. & Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463–486.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.  
[https://doi.org/Doi10.1002/\(Sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::Aid-Smj882>3.0.Co;2-Z](https://doi.org/Doi10.1002/(Sici)1097-0266(199708)18:7<509::Aid-Smj882>3.0.Co;2-Z)
- Toklu, İ. T., Ustaahmetoğlu, E. & Öztürk Küçük, H. (2016). Tüketicilerin Coğrafi İşaretleli Ürün Algısı ve Daha Fazla Fiyat Ödeme İsteği: Yapısal EŞitlik Modellemesi Yaklaşımı. *Yönetim ve Ekonomi*, 23(1), 145–161.
- Tracey, M., Vonderembse, M. A. & Lim, J. S. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: Keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 411–428. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00045-X](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00045-X)
- Vagnoni, E. & Khoddami, S. (2016). Designing competitiveness activity model through the strategic agility approach in a turbulent environment. *Dynamic Factor Models*, 18(6), 625–648.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1), 33–43.  
[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)

## Yazar Rehberi | Author Guidelines

Makalelerin hazırlanmasında yazarların aşağıdaki rehberine dikkat etmesi önerilir.

- **Dosya formatı:** Dergiye gönderilen makalelerin formatı MS Office Word (\*.doc, \*.docx) formatında olmalıdır.
- **Hazırlanma dili:** Makaleler Türkçe veya İngilizce dilinde hazırlanabilir.
- **Makalenin uzunluğu:** Makaleler, tercihen, 4000 ila 7500 sözcüğü içeren uzunlukta hazırlanmalıdır.
- **Yazım için genel kurallar:** İş ve İnsan Dergisi, genel kural olarak, Amerikan Psikoloji Derneğinin (American Psychological Association - APA) hazırladığı ve yaygın bir şekilde kullanılan bilimsel yazı hazırlama kurallarını benimsemektedir. Dergiye gönderilen tüm yazılar, kaynakça dahil çift satır aralığında yazılmış olmalı ve her bir kenar boşluğu 2.5 cm olmalıdır. Yazım fontu 12 punto ve Times New Roman tipinde olmalıdır. Paragraflar arasında boşluk olmamalı ve her bir paragraf 1.25 cm uzaklığındaki ilk satır girintisiyle başlamalıdır. Her cümle sonunda bir boşluk bırakılarak yeni cümleye başlanmalıdır.
- **Makalenin bölümleri:** Makalenin bölümleri, genel olarak; başlık sayfası, özet ve anahtar kelimeler, metin, kaynakça, tablolar, şekiller ve dipnotlardan oluşmalıdır.
- **Kaynakça:** Metin içi atıflar ve kaynakça gösterimi için APA Yayın Kılavuzunda belirtilen kurallar uygulanmalıdır. Metin içinde yapılan tüm atıflar kaynakçada gösterilmelidir.
- **Tablolar ve Şekiller:** Tablolar ve şekiller ayrı bir sayfada başlamalıdır. Tablo ve şekillere ait numaralar ve isimleri tablo ve şekillerin üstünde verilmelidir.
- **Dipnotlar:** Dipnotlar atıf yapmak için kullanılmamalıdır. Metin içinde açıklanması gereken hususlar kısa bir şekilde dipnotta gösterilmeli, bu dipnotlar metin sonunda listelenmiş halde sunulmalıdır.

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

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

- **File format:** All files should be submitted to the journal as a Word document (\*.doc, \*.docx).
- **Article language:** Articles may be prepared in Turkish or English languages..
- **Article length:** Articles should be between 4000 and 7500 words in length.
- **General rules for articles:** The Journal of Human and Work generally adheres to American Psychological Association - APA style. All manuscripts submitted to the journal should be set its margin to 1 inch on all four sides and set the entire paper to double-space. Writing font should be 12 point Times New Roman type. There should be no space between paragraphs and each paragraph should begin with the first line indent at a distance of 1.25 cm. New sentence at the end of every sentence should begin with a space.
- **Parts of articles:** The parts of the manuscripts generally should include; title page, abstract and keywords, text, references, tables, figures and notes/endnotes.
- **References:** In-text citations and the reference list should be prepared according to APA style. The reference list should include only and all of the sources the author actually cited in the text.
- **Tables and Figures:** Type tables and figures on a separate page with the legend above. All tables should be supplied on separate sheets, not included within the text.
- **Footnotes:** Footnotes should not be used for citing references. Footnotes should be placed as a list at the end of the paper only. Keep footnotes brief, they should contain only short comments tangential to the main argument of the paper.

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



**İş ve İnsan Dergisi**  
*The Journal of Human and Work*  
**e-ISSN 2148-967X**

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