

eISSN 2148-967X



İş ve İnsan Dergisi

The Journal of Human and Work

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



Cilt

Volume

7

Sayı

Issue

1

Nisan

October

2020



İş ve İnsan Dergisi

The Journal of Human and Work

Cilt Volume: 7	Sayı Issue: 1	Nisan April 2020
-------------------------	------------------------	---------------------------

e-ISSN 2148-967X

<http://dergipark.org.tr/tr/pub/iid>

Dergi Yönetimi | *Journal Management*

İş ve İnsan Dergisi
The Journal of Human and Work

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

Editör | *Editor*
Prof. 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*
Prof. Dr. Fatih Çetin, *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi*

Editör Kurulu | *Editorial Board*

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

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.org.tr/tr/pub/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.org.tr/tr/pub/iid>

İçindekiler | *Table of Contents*

Başlık <i>Title</i>	Sayfa <i>Pages</i>
Yazar/lar <i>Author/s</i>	
The effect of psychological needs on task performance with the mediating role of work engagement: A sample from a public organization in Kosovo..... (<i>Psikolojik ihtiyaçların görev performansına etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü: Kosova bir kamu örgütü örneği</i>)	1-11
Sejdi Hoxha & Fatih Çetin	
Workplace Fun: A Management Tool for Employee Engagement?..... (<i>İşyerinde Eğlence: Çalışanların İşe Angaje Edilmeleri İçin Bir Yönetim Aracı mı?</i>)	13-22
Elif Bilginoğlu & Uğur Yozgat	
Kariyer Hedef Tutarsızlık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması..... (<i>Adaptation of Career Goal Discrepancies Scale to Turkish: Validity and Reliability Study</i>)	23-32
Faruk Caner Yam, Serdar Alkın & Yaşar Barut	
Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması..... (<i>Adaptation of Perceived Future Employability Scale to Turkish</i>)	33-47
Serdar Alkın, Ozan Korkmaz & Seher Balcı Çelik	
Arabuluculuk Yetkinliği Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması..... (<i>Mediation Competency Scale: A Scale Development Study</i>)	49-57
İbrahim Sani Mert & A. Mohammed Abubakar	
Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Hizmet Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Nasıl Etkiler? İş Tutumlarının Aracılık Rolü..... (<i>How Do High-Performance Human Resources Practices Affect Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior? The Mediating Role of Work Attitudes</i>)	59-76
Mert Gürlek	
İşyerinde Yalnızlığı Etkileyen Örgütsel Güven Unsurlarının Cinsiyete Göre Değişimi: Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma..... (<i>Changes in Organizational Trust Factors Affecting Loneliness in the Workplace by Gender: A Study on Airport Employees</i>)	77-88
Mehmet Özmen	
Çalışma Mutluluğu Düzeyi ve Algısı: Özel Sektör Avukatları Üzerine Bir Araştırma..... (<i>Level and Perception of Happiness at Work: A Study on Private Sector Lawyers</i>)	89-104
Nuray Turan	

Kalıp Yargıların Girişimcilik Niyetine Etkisi	105-118
<i>(The effects of gender stereotypes on entrepreneurial intentions)</i>	
Yaprak Kalafatoğlu	
Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sonuçları Üzerindeki Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması.....	119-135
<i>(The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Variables: A Meta-Analysis Study)</i>	
Gamze Kasalak	
Tersine Mentorluk Üzerine Bir Değerlendirme: The Intern (Stajyer) Filmi Örneği	137-146
<i>(An Evaluation of Reverse Mentoring: The Intern Movie Case)</i>	
Samet Özdemir & Kadir Ardıç	
Kültürel Zekâ: Tanımsal, Yapısal ve İlişkisel İnceleme Çalışması	147-169
<i>(Cultural Intelligence: Definational, Structural and Relational Review Study)</i>	
Selen Doğan & Şenay Karakuş Uysal	



Research Article

The effect of psychological needs on task performance with the mediating role of work engagement: A sample from a public organization in Kosovo

*Psikolojik ihtiyaçların görev performansına etkisinde işe tutulmanın aracılık rolü:
Kosova bir kamu örgütü örneği **

Sejdi Hoxha^a, Fatih Çetin^b

ARTICLE INFO

Keywords:
Psychological Needs, Work Engagement, Job performance, Kosovo

Article history:
Received 07 February 2020
Received in revised form 24 February 2020
Accepted 25 February 2020

ABSTRACT

Based on the Self Determination Theory (SDT), the main purpose of this study is to determine the effect of psychological needs on task performance with the mediating role of work engagement. The participants of this research are from public companies operating in post and telecommunication area in Kosovo. With the convenience sampling method, the data were collected from 394 employees working in different positions. The results showed that amongst others merely competence need has significant positive relationship with the task performance. For the engagement sub-dimensions, relatedness need has significant positive relationship with vigor, dedication and absorption, and autonomy need has significant positive relationship with vigor and dedication. It's also found that engagement has not a mediating role in between psychological needs and task performance. However, the results presented that competence need has a significant explaining power together with all three engagement sub-dimensions of vigor, dedication absorption on the task performance. The contributions, limitations and suggestions are discussed.

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Psikolojik ihtiyaçlar, İşe tutulma, İş performansı, Kosova

Tarihler :
Geliş 07 Şubat 2020
Düzeltilme geliş 24 Şubat 2020
Kabul 25 Şubat 2020

ÖZ

Öz-Belirleme Teorisi çerçevesinde yürütülen bu çalışmanın temel amacı, psikolojik ihtiyaçların görev performansına olan etkilerini ve işe tutulmanın bu süreçteki aracılık rolünü belirlemektir. Araştırmanın katılımcıları Kosova posta ve telekomünikasyon alanında iş yapan kamu firmalarıdır. Kolayda örnekleme yöntemiyle farklı birimlerde çalışan toplan 394 çalışandan veri toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar, diğeri arasından yetkinlik ihtiyacının görev performansı ile anlamlı ve aynı yönlü ilişkisinin olduğunu göstermiştir. İşe tutulma alt-boyutları açısından, ilişkililik ihtiyacının dinç olma, işe adanma ve kendini işe kaptırma boyutlarıyla; otonomi ihtiyacının ise dinç olma ve işe adanma boyutlarıyla anlamlı ve aynı yönlü ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca iş tutulmanın psikolojik ihtiyaçlar ile görev performansı arasındaki ilişkilerde aracılık rolünün olmadığı belirlenmiştir. Ancak, sonuçta yetkinlik ihtiyacının, tüm iş tutulma alt boyutları olan dinç olma, işe adanma ve kendini işe kaptırma ile birlikte görev performansı ile anlamlı biçimde açıkladığı belirlenmiştir. Çalışmanın katkıları, sınırlılıkları ve tavsiyeler tartışılmıştır.

* The data used and some of the parts in this study associated with first author's PhD thesis.

^a Dr., University of Applied Sciences in Ferizaj, Kosovo, E-mail: Sejdi.hoxha@ushaf.net. ORCID:000-0003-4453-1623.

^b Corresponding author, Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir University, Turkey. E-mail: fctetin@ohu.edu.tr. ORCID:000-0002-2487-9553.

1. INTRODUCTION

Starting from Maslow's Hierarchy of Needs Theory (1943) the research on the role of needs in work motivation has a long tradition in work and organizational psychology. Different from other need theories, Self Determination Theory (SDT) has proposed three basic psychological needs named as autonomy, competence, and relatedness, which are essential for actualizing human potential to growth and development (Deci & Ryan, 1995). As being a part of intrinsic motivation, SDT has addressed the relations between motivation, performance and well-being in the workplace. SDT has proposed that improving workplace conditions where three psychological needs are satisfied and supported lead to more employee satisfaction and performance (Deci, Olafsen & Ryan, 2017).

One concept that is strongly connected with intrinsic motivation is work engagement as a positive work-related state of mind (Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011). Work engagement is a highly motivated state of individuals that consists of three conditions namely vigor, dedication and absorption. Individuals who are highly engaged in their work have high levels of energy and persistence, a strong psychological identification with their work, and high level of concentration and engrossment in their work. Accordingly, work engagement plays a vital role in fulfilling performance requirements through reinforcing willingness of self - investment, work effort or coping strategies in the face of setbacks (Kahn, 1990; Kaiseler, Passos, Queirós & Sousa, 2014; Shuck, Reio & Rocco, 2011).

Based on the SDT theorizing and work engagement research it would be expected that more satisfied basic psychological needs would result in greater task performance with the role of increased work engagement. One of the explaining mechanisms of these relations relies on the thought that the cognitive, affective, and behavioral outcomes of satisfied needs lead to work engagement as an autonomous form of motivation (intrinsic motivation) with increasing level of energy, devoting and concentrating, which in turn increase task performance. With this thought, the purpose of this study is to determine the effect of psychological needs on task performance with the mediating role of work engagement. The motivating factor for this research is that there is no study dealing with these concepts and their interactions in between their sub-dimensions in the literature and also in Kosovo culture.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Psychological needs

SDT specifies basic psychological needs to be crucial for human development and wellness (Ryan & Deci, 2017). The underlying idea of SDT lies on that humans share an innate tendency towards self-growth and self-actualization. These natural tendencies don't operate automatically, but instead require social environment for their improvement and flourishing, that is, the social environment can either promote or prevent these natural tendencies. The social environment conditions supporting the human's experience of autonomy, competence, and relatedness are toughed to increase motivation for activities, including enhanced efforts, performance, creativity. Furthermore, three main components also known as basic psychological needs need to be supported in order to ensure engagement of activities, intrinsic motivation and inner satisfaction. Autonomy, described as the need to regulate and endorse the actions and the values of one's work, even if the task might be given by others. As a way of functioning, it is interrelated with feelings of congruence, integration and volition (Ryan, 1993; Shapiro, 1981). Competence alludes to the sense of feeling effective and a master of one activity, profession or career within a context. A person who feels competent is referred as being effective among social contexts, expresses his/her ideas and talents (Deci & Moller, 2005; Ryan & Moller, 2016; White, 1959). Relatedness, is almost synonymously linked to the feeling of belonging and being significant for the other person, approval, acceptance within the dynamics of relationship (Baumeister & Leary, 1995).

2.2. Work engagement

Work engagement refers to the employee's affective, cognitive and behavioral involvement in achieving organizational goals (Kahn, 1990). The affective component involvement indicates employee's feelings and attitudes towards the supervisor, workplace or organization. The cognitive component involves employees' thoughts about social, physical and psychological conditions at the workplace. The behavioral component concerns the employee's used energy to perform and to achieve the aims within their roles. Another approach has outlined the concept of engagement addressing the psychological conditions that occur together with transforming the individual energy into behavioral investment (Schaufeli & Bakker, 2010). These positive work-related state of mind conditions are defined as vigor (high level of psychical and cognitive energy), dedication (a

strong psychological identification with the work) and absorption (clear focus and concentration on the work activity).

2.3. Task performance

Task performance indicates employee behaviors towards achieving the determined tasks that enhance organizational goals (Campbell, 1990). Different from discretionary behaviors in the contextual performance, these actions in the task performance are determined formally and directly serve the goals of the organization (Motowidlo, Borman & Schmit, 1997). In terms of organization's technical core, task performance has two different types: activities that transform raw materials into organizational outputs such as goods and services, and activities that service and maintain the technical core by providing essential functions for efficiency and effectiveness. With this understanding, task performance consists of individuals' multidimensional behavior episodes that can be observable and measurable in terms of contributions to the job and organizational goals.

2.4. Research Hypotheses

SDT has addressed the relations between motivation, performance and well-being in the workplace with focusing workplace conditions where three psychological needs are satisfied and supported (Deci et al., 2017). Based on the workplace environment factors perceived as "competence" feedback rather than "controlling" behaviors, individuals have intrinsically motivated to get inspire from work practices (Deci & Ryan, 1980). In this condition, the driving force of intrinsic motivation with doing activities at their

own sake determines the form, direction, effort, and duration of work. Thus, intrinsic work motivation affects work performance through regulating individuals' cognitional, emotional and behavioral processes (Ryan, 1995). Self-determined work motivation with satisfied autonomy, competence, and relatedness needs ultimately leads to an increase in individual work performance (Baard, Deci & Ryan, 2004). Based on the explanations above we developed the following hypothesis (see in Figure 1):

H₁: There is a positive relation in between psychological needs (autonomy, competence and relatedness) and task performance.

From the positive perspective towards aspects of work-context, the Job Demands-Resources Model (JD-R) is associated with employees' engagement and burnout, stemming from health-impairing and health-enhancing factors in the workplace (Schaufeli & Bakker, 2004). The presence of job resources as health-enhancing factors is expected to associate positively with employees' engagement by way of a motivational process. Within SDT, psychological needs can be considered as one of the job resources to represent individuals' psychological energetic resource to show effort and performance. Also, the frustration of psychological needs as an energy-depleting factor leads to employees' malfunctioning such as burnout (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Ryan & Deci, 2000). Thus, satisfaction of psychological needs is essential for individuals to actualize their potentials to flourish (Baard, Deci & Ryan, 2004). Therefore, understanding the explanatory role of satisfaction of psychological needs on work engagement, we developed the following

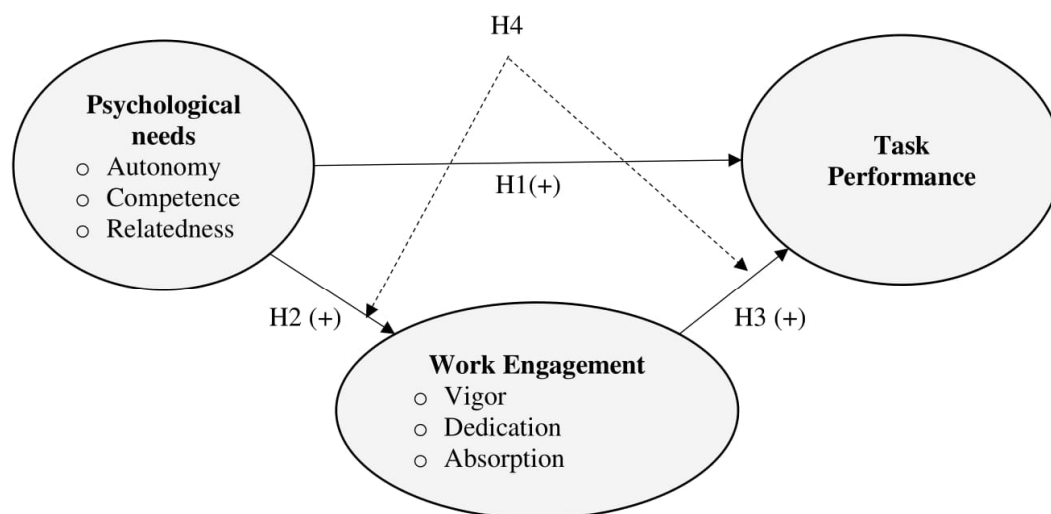


Figure 1: Research hypotheses

hypothesis (see in Figure 1):

H₂: There is a positive relation in between psychological needs (autonomy, competence and relatedness) and work engagement (vigor, dedication, absorption).

According to the Broaden-and-Build Theory (Fredrickson, 2001), positive emotions broaden people's thoughts and actions and build personal resources. Engaged employees experienced more positive emotions, performed better and willing to go extra miles (Bakker & Bal, 2010). When employees experience a positive and active motivational state of mind, this positive psychological state motivates them to perform better and work harder (Bakker & Leiter, 2010). Furthermore, from the Conservation of Resources (COR) Theory (Hobfoll, 1989) and the Job Demands-Job Resources (JD-R) Model (Bakker, 2011) perspective, more engaged individuals try to increase their personal resources to invest at work, thus their greater effort on work goes to higher levels of job performance (see Bakker & Bal, 2010). Therefore, we developed the following hypothesis (see in Figure 1):

H₃: There is a positive relation in between work engagement (vigor, dedication, absorption) and task performance.

Work engagement also indicates employees' positive motivational state that can be shaped by the degree of how much the environmental factors promote psychological needs. So, the more satisfied basic psychological needs would result in a greater level of engagement state and produce an increase in task performance. Therefore, we developed the following hypothesis (see in Figure 1):

H₄: Work engagement (vigor, dedication, absorption) plays a mediating role in the relationship between psychological needs (autonomy, competence and relatedness) and task performance.

3. METHOD

3.1. Participants

The participants of this research are from public companies operating in post and telecommunication area in Kosovo. The data were collected from the companies' headquarters in collaboration with general management and HR department of each companies after getting required permissions from the managers. The population of the study is 3.728, and a total of 1.193 questionnaires was distributed

to almost every work unit, finally 394 of them which are collected by way of the convenience sampling method used for the research (return rate of 33.9%). The sample's gender distribution is 61.6% for the male (n = 242), and the marital status distribution is 87.7% for the married versus single. The average for age is 41.9 (SD = 10.16) and for the tenure is 11.96 (SD = 8.05).

3.2. Procedure

For testing the research hypotheses, we have employed multiple regression analyses in which we have controlled all the demographical variables for exploring the relationship between independent and dependent variables. Before the analyses we have structured our variables based on research instruments. For this purpose, firstly we have translated our all instruments to Albanian language with using Brislin et al.'s (1973) five-step cross cultural methodology. In the first step, the scale was translated from English to Albanian independently by two professionals whose level of target language was the mother tongue. In the second step, independent translations had been performed right into a single textual content via examining the combined theoretical meaning and understandability with the aid of a university lecturer within the field of management. Within the third step, the translation scale has been translated back into the source language by means of specialists whose degree of English is professional proficiency. The translations obtained within the fourth step were checked and compared to the original scale with the scale received from the interpretation process and the essential corrections were made. In the last step, a researcher from the same field who has PhD was asked to make a general assessment of the scale in terms of its suitability of theoretical content and adequacy of meanings of items. The evaluation of the scale resulted with positive feedback (all translated instruments are presented in the Appendix).

After translation we tested the validity and reliability of all scales for our sample. Therefore, we employed Confirmatory Factor Analysis (CFA) for the structure validity with using Amos v.23 and Cronbach's alpha coefficient (α) with using SPSS v.23 for the reliability. In the CFA we used the ratio of Chi-square to degree of freedom ($\chi^2/df < 3$ for the acceptable fit), Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA $< .08$ for the acceptable fit), Tucker Lewis Index (TLI $> .90$ for the acceptable fit), and Comparative Fit Index (CFI $> .90$ for the acceptable fit) for assessing the goodness of models. In addition, we calculated Composite Reliability (CR $> .70$ indicates a high degree of consistency) and Average Variance Extracted (AVE

> .50 indicating a high degree of validated construct) statistics for the confirmation (Bagozzi & Yi, 1988).

Before the regression analysis, we constructed all the study variables based on the item loadings as calculating references. In the study our dependent variable was task performance, and the independent variables were sub-dimensions of psychological needs as autonomy, competence and relatedness. The engagement sub-dimensions as vigor, dedication and absorption were both independent and dependent variables as being our mediating variables. We also looked at the normality statistics of skewness and kurtosis values having regard to cut off criteria of -1.96 to 1.96 as a reference. The results showed that the values of skewness range between -.806 and 1.131 and the values of kurtosis range between -.861 and .446 for our research variables.

Lastly, for testing the hypotheses, we built hierarchical regression analyses for understanding the study interactions independently from demographics. We constructed six different regression models in where demographical variables are controlled in the first step and research variables are entered in the second step. Just to clarify, for the H1 we built Model 2; for the H2 we built Model 3, 4, 5; and for the H3 and H4 we built Model 6.

3.3. Instruments

3.3.1. Psychological needs scale

For measuring psychological needs, we used The Basic Need Satisfaction at Work Scale which is developed and used in Deci, Ryan, Gagné, Leone, Usunov and Kornazheva's (2001) study. The original scale had 21 items concerning the three needs for competence, autonomy, and relatedness. We adapted a five-point rating scale labeled by (1) not at all true (5) very true. Higher scores indicate an increase in satisfaction of competence, autonomy, and relatedness needs. In this study, the adapted scale was confirmed with 9 items (*item*

numbers in the original form are 1, 3, 4, 9, 10, 12, 13, 17, 21) after excluding all inconsistency items.

3.3.2. Engagement scale

For measuring the employee engagement, we employed shortened version of Engagement Scale (UWES; Schaufeli & Bakker, 2003). The original scale had 21 items and the shortened version had 9 items, measuring three dimensions namely vigor, dedication and absorption. We adapted a five-point rating scale labeled by (1) never to (5) always. Higher scores indicate increase in psychological states of vigor, dedication and absorption.

3.3.3. Task performance scale

For the employee engagement, we used The Multidimensional Job Performance Scale (Williams & Anderson, 1991). The scale consisted of 21 items and measures the job performance in 2 dimensions: In-role and extra role performance. We used in-role performance items for measuring task performance for the study. We adapted a five-point rating scale labeled by (1) never to (5) always. Higher scores indicate increase in task performance. In this study, the adapted scale was confirmed with 5 items (item numbers in the original form are 1, 2, 3, 4, 5) after excluding other inconsistency items.

4. RESULTS

The results of validity and reliability of the all translated instruments are presented in the Table 1. The CFA results of all three instruments indicate that all estimates are within the acceptable range with very few variations (for Psychological needs scale: $\chi^2/df = 2.693$, CFI = .97, TLI = .96, RMSEA = .066, CR = .91 to .92, AVE = .76 to .80; for Work engagement scale: $\chi^2/df = 3.347$, CFI = .98, TLI = .97, RMSEA = .077, CR = .80 to .88, AVE = .57 to .72; for Task performance scale: $\chi^2/df = 3.338$, CFI = .95, TLI = .91, RMSEA = .077, CR = .75, AVE = .45).

Table 1: Confirmatory Factor Analyses of Instruments

<i>Instruments</i>	χ^2/sd	CFI	TLI	RMSEA	CR	AVE
1. Psychological needs scale (<i>autonomy, competence and relatedness</i>)	2.693	.97	.96	.066	.91, .92, .91	.76, .80, .76
2. Work engagement (<i>vigor, dedication, absorption</i>)	3.347	.98	.97	.077	.81, .88, .80	.58, .72, .57
3. Task performance	3.338	.95	.91	.077	.75	.45

The averages, correlations and Cronbach's alpha reliability values are shown in the Table 2. Based on the results, the means of all the study variables are above the average value of 2.5, indicating participants get higher scores in all variables. The correlations between variables are significant at .05 and .01 levels, and the coefficients ranged between .142 to .380. These results indicated that there are significant positive correlations among all study variables. Lastly the reliabilities of the variables ranged between .66 to .91, showing moderate to high consistency of the instruments.

For testing our research hypotheses, we built six different hierarchical regression models (Table 3). In Model 1, the effects of demographic variables as age, gender, marital status, and tenure were analyzed for explaining the task performance. In this model, there were no significant effects on task performance. In Model 2, for testing the H1, the demographic variables were included in the first step and then sub-dimensions of psychological needs as autonomy, competence, and relatedness were entered the model in the second step, in which the dependent variable is task performance. The results showed that only competence has a significant effect on task performance ($\beta = .271$, $p < .01$), indicating H1 is partly supported.

For testing H2 we built Model 3, 4 and 5 for exploring the predictors of sub-dimensions of work engagement. In Model 3, after controlling demographic variables (step 1) autonomy, competence, and relatedness were tested for explaining the vigor (step 2). Based on the results, autonomy ($\beta = .249$, $p < .01$) and relatedness ($\beta = .194$, $p < .01$) had significantly increase the vigor. For the Model 4, autonomy ($\beta = .183$, $p < .01$) and relatedness ($\beta = .314$, $p < .01$) had significant effect increase the dedication with the significant effect of marital status ($\beta = .140$, $p < .01$). For the Model 5 only relatedness ($\beta = .229$, $p < .01$) had significantly increase the absorption with the significant effect of tenure ($\beta = -.174$, $p < .01$). All these findings indicated that relatedness significantly increase the all three sub-dimensions, and autonomy significantly increase vigor and dedication sub-dimensions of work engagement, indicating that H2 is partly supported.

In Model 6, for testing our H3, the sub-dimensions of engagement as vigor, dedication and absorption were entered the model (step 2) after controlling demographics (step 1), where the task performance is dependent variable. The results showed that vigor ($\beta = .195$, $p < .01$), dedication ($\beta = .194$, $p < .01$), and absorption ($\beta = .224$, $p < .01$) are significantly increase the task performance, supporting our H3.

Lastly, concerning the mediating roles in H4, we entered psychological needs as autonomy, competence, and relatedness in the Model 6 as third step in predicting task performance. Based on the results, merely competence had a significant effect on task performance ($\beta = .120$, $p < .05$) after controlling all other variables. All these results presented that there are no mediating effects of any sub-dimensions of engagement in between psychological needs and task performance, indicating the rejection of H4.

5. DISCUSSION

The main purpose of the study was to explore the effect of psychological needs on task performance with a possible mediating role of work engagement. In the study, different from literature all possible relations among the sub-dimensions of psychological needs as autonomy, competence, relatedness, and the sub-dimensions of engagement as vigor, dedication, absorption were explored with their effect on task performance. The main results showed that amongst others merely competence has significant positive relationship with the task performance. For the engagement sub-dimensions, findings indicated that relatedness need has significant positive relationship with vigor, dedication and absorption, and also autonomy need has significant positive relationship with vigor and dedication. It's also found that engagement has not a mediating role in between psychological needs and task performance. However, the results presented that competence need has a significant explaining power together with all three engagement sub-dimensions of vigor, dedication absorption on the task performance.

Our first hypothesis was related with the relations between psychological needs and task performance. Based on the results merely competence need has a significant positive relationship with task performance. The need for competence refers to individuals' desires to show and improve their abilities. The relationship between the need for competence and task performance showed that demonstrating and improving individuals' abilities is satisfying and increasing individuals' efforts and persistence towards achieving performance goals (Deci & Ryan, 2000). This relationship can be explained in two ways. Firstly, the balance between challenge in the job and the skills necessary for achieving this challenge may satisfy individuals, since this situation serves an increased level of competence. Secondly, the previous positive performance feedback can influence perceptions

Table 2: Means, Deviations, Reliabilities and Correlations

<i>Variables</i>	<i>Mean</i>	<i>SD</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
1. Age	41.99	10.06	1										
2. Gender	1.62	.48	.064	1									
3. Marital status	1.88	.32	.317**	.029	1								
4. Tenure	11.96	8.05	.671**	.037	.251**	1							
5. Vigor	4.63	.47	-.083	-.051	-.031	-.069	(.90)						
6. Dedication	4.68	.46	-.063	.010	.085	-.079	.372**	(.90)					
7. Absorption	4.68	.45	-.070	.000	.004	-.120*	.270**	.314**	(.91)				
8. Autonomy	4.56	.49	-.066	.015	-.039	-.027	.348**	.302**	.164**	(81)			
9. Competence	4.55	.51	-.160**	-.087	-.098	-.090	.350**	.374**	.284**	.372**	(88)		
10. Relatedness	4.59	.46	-.087	-.007	-.009	-.017	.235**	.211**	.142**	.309**	.380**	(80)	
11. Task performance	4.71	.30	.015	.004	.014	-.025	.348**	.348**	.373**	.201**	.311**	.176**	(.66)

n = 394, *p < .05, **p < .01, ***p < .001

Table 3: Regression analyses

<i>Independent variables</i>	<i>Dependent variables</i>																	
	Task performance						Vigor			Dedication			Absorption			Task performance		
	Model 1 (1 step)			Model 2 (2 steps)			Model 3 (2 steps)			Model 4 (2 steps)			Model 5 (2 steps)			Model 6 (3 steps)		
	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
Age	.060	.837	.403	.103	1.502	.134	.024	.362	.717	.027	.419	.675	.092	1.336	.182	.072	1.151	.250
Gender	-.007	-.134	.894	.024	.487	.627	-.053	-1.109	.268	.032	.692	.489	-.003	-.056	.956	.029	.632	.528
Marital Status	.014	.259	.796	.031	.598	.550	.007	.132	.895	.140	2.852	.005	.043	.816	.415	-.007	-.149	.882
Tenure	-.074	-1.064	.288	-.079	-1.191	.235	-.060	-.931	.353	-.097	-1.529	.127	-.174	-2.588	.010	-.010	-.162	.872
Vigor																.195	3.804	.000
Dedication																.194	3.713	.000
Absorption																.224	4.645	.000
Autonomy				.082	1.545	.123	.249	4.851	.000	.183	3.614	.000	.055	1.017	.310	-.014	-.273	.785
Competence				.271	4.869	.000	.079	1.527	.127	.014	.276	.782	.028	.512	.609	.120	2.222	.027
Relatedness				.028	.528	.598	.194	3.642	.000	.316	6.002	.000	.229	4.093	.000	.004	.083	.934
R ²		.003			.103			.172			.193			.088			.257	
R ² change		.003			.100			.172			.193			.088			.154	
F		.312			6.196			11.130			12.854			5.163			12.903	
Sig.		.870			.001			.001			.001			.001			.001	

N = 394

and this increased competence perceptions make individuals to feel responsible for the behavior.

Our second hypothesis was related with the relationship between psychological needs and engagement. The findings presented that satisfaction of relatedness and autonomy needs have significant effects on engagement. The need for relatedness refers to have meaningful relationships like a need to be valued, loved, respected and desired by others. The positive relationship between the need for relatedness and all engagement sub-dimensions referred that meeting relatedness increase well-being with promoting healthy relationships with others. More clearly, employees who feel themselves as a part of working group are more likely to have need for belongingness satisfaction, this relatedness need satisfaction can influence energy to perform, psychological identification and also concentration on the work activities positively. On the other side, the need for autonomy indicates to have the freedom to choose and volition for behaviors (Deci & Ryan, 2000). Employees who are endorsing in actions and standing behind the reasons for these actions, as acting willingly or autonomously, find a meaningful rationale for fulfilling job tasks for themselves. Therefore, the positive relationship between the need for autonomy with vigor and dedication sub-dimensions referred that increase in acting willingly or autonomously lead to increase in the level of psychical and cognitive energy, and also in the level of psychological identification with the work.

Our third hypothesis was related with the relationship between engagement and task performance. The results indicated that all of the sub-dimensions of engagement have significant positive effects on task performance. Work engagement refers to the employee's psychological condition that occur together with transforming the individual energy into behavioral investment. During the engagement state, individuals experience high level of psychical and cognitive energy, a strong psychological identification with the work and clear focus and concentration on the work activity. Concerning our findings, engaged employees experienced more positive emotions and try to increase their personal resources, thus their greater efforts go to higher levels of task performance.

Our fourth hypothesis was related with the mediating role of engagement in between psychological needs and task performance. The findings didn't support this hypothesis, indicating that psychological needs play different roles for the engagement states and task performance. That is to say, increase in satisfaction of competence need

lead to improve task performance, however, increase in satisfaction of autonomy and relatedness needs cause to develop work engagement. This result indicated that for the task performance "effectance motivation" come into question (White, 1959), in which individuals have intrinsic need for dealing with the environment, but for the engagement states "environment-driven motivation" are a matter of, in which the needs are forced by societies or environment factors. But this initial finding needs a more elaborative evidences for explaining the motivational factors.

Although this study provides evidence for the relations in between psychological needs, work engagement and task performance with the all sub-dimensions, some limitations need to be also mentioned. Firstly, the generalizability of the findings is limited by reason of the selected sample which is from a public sector, and also the cultural features of Kosovo. Secondly, the data were gathered from one public organization after requesting official permissions from managers. This permission process may influence participants' thoughts about responses, namely the questionnaires are thought as an obligation from the managers. Thirdly, even, variance inflation factor values were not high apparently, the cross-sectional type of data collecting from single sources may be an issue in terms of common method bias in the research.

The present study opened new research fields; by adapting three international instruments into Kosovo culture for the future researches; by exploring the interactions of recent theories of motivational and situational processes in the individual performance; and also by revealing a new research question whether psychological needs as autonomy, competence and relatedness are acting jointly or separately in the motivational conditions.

ETHICS DECLARATIONS

Funding: No grant funding was obtained or utilized for the completion of this study.

Conflict of interest: The authors declare that they have no conflict of interest.

Ethical Approval: All procedures performed in studies involving human participants were in accordance with the ethical standards of the institutional and/or national research committee and with the 1964 Declaration of Helsinki and its later amendments or comparable ethical standards.

Informed Consent: Informed consent was obtained from all individual participants included in the study.

REFERENCES

- Baard, P. P., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings, *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B. & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology press.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004) Using the Job Demands-Resources Model to Predict Burnout and Performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.
- Brislin R. W., Lonner W. J. & Thorndike R. M. (1973) *Cross-Cultural Research Method*. New York: Wiley.
- Deci, E. L. & Moller, A. C. (2005). The concept of competence: A starting place for understanding intrinsic motivation and self-determined extrinsic motivation. In, A. J. Elliot & C. J. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 579–597). New York: Guilford Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1980). Self-determination theory: When mind mediates behavior. *The Journal of mind and Behavior*, 1(1), 33-43.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1995). Human autonomy: The basis for true self esteem. In, M. Kernis (Ed.), *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 31–49). New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227–268.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and social psychology bulletin*, 27(8), 930-942.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kaiseler, M., Passos, F., Queirós, C. & Sousa, P. (2014). Stress Appraisal, Coping, and Work Engagement among Police Recruits: An Exploratory Study. *Psychological Reports*, 114(2), 635–646.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Ryan, R. M. (1993). Agency and organization: Intrinsic motivation, autonomy and the self in psychological development. In J. Jacobs (Ed.), *Nebraska symposium on motivation: Developmental perspectives on motivation* (Vol. 40, pp. 1–56). Lincoln: University of Nebraska Press.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and facilitation of the integrative process, *Journal of Personality*, 63(3), 397-427.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. M. & Moller, A. C. (2016). Competence as a necessary but not sufficient condition for high quality motivation: A self-determination theory perspective. In, A. J. Elliot, C. Dweck & D. Yaeger (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 313-333). New York: Guilford.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2003). UWES–Utrecht work engagement scale: test manual. *Unpublished Manuscript: Department of Psychology*, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the

concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.

Shapiro, D. (1981). *Autonomy and rigid character*. New York: Basic.

Shuck, B., Reio, T. G. & Rocco, T. S. (2011). Employee Engagement: An Examination of Antecedent and Outcome Variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427-445.

Tims, M., Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review*, 66, 297-333.

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, 601-617.

Appendix 1

The adapted instruments / Instrumentet e adaptuara

Basic Need Satisfaction. / Kënaqësia themelore e nevojës

1. I feel like I am free to decide for myself how to live my life. / Ndjehem sikur jam i lirë të vendos vetë se si ta jetoj jetën time
 2. I really like the people I interact with. / Më pëlqejnë shumë njerëzit me të cilët bashkëveproj
 3. Often, I do not feel very competent. / Shpesh, nuk ndjehem shumë kompetent.
 4. I feel pressured in my life. / Ndiem nën presion në jetën time
 5. People I know tell me I am good at what I do. / Njerëzit që njoh më thonë se jam i mirë në atë që bëj
 6. I get along with people I come into contact with. / Unë shoqërohem me njerëz me të cilët kam kontaktuar
 7. I pretty much keep to myself and don't have a lot of social contacts. / Unë e mbaj veten si lartë dhe nuk kam shumë kontakte sociale
 8. I generally feel free to express my ideas and opinions. / Në përgjithësi ndjehem i lirë të shpreh idetë dhe mendimet e mia
 9. I consider the people I regularly interact with to be my friends. / Unë i konsideroj njerëzit me të cilët ndërveproj rregullisht se janë miqtë e mi.
 10. I have been able to learn interesting new skills recently. / Unë kam qenë në gjendje të marr njohuri të reja interesante kohët e fundit.
 11. In my daily life, I frequently have to do what I am told. / Në jetën time të përditshme, shpesh më duhet të bëj atë që më është thënë.
 12. People in my life care about me. / Njerëzit në jetën time kujdesen për mua.
 13. Most days I feel a sense of accomplishment from what I do. / Në shumica e ditëve ndjehem si me të arritura nga ajo që bëj.
 14. People I interact with on a daily basis tend to take my feelings into consideration. / Njerëzit me të cilët bashkëveproj çdo ditë kanë tendencë të marrin parasysh ndjenjat e mia.
 15. In my life I do not get much of a chance to show how capable I am. / Në jetën time nuk kam shumë mundësi të tregoj se sa jam i aftë.
 16. There are not many people that I am close to. / Nuk janë shumë njerëz me të cilët jam afër.
 17. I feel like I can pretty much be myself in my daily situations. / Ndjehem sikur kam shumë mundësi të jem vetvetja në situatat e mia të përditshme.
 18. The people I interact with regularly do not seem to like me much. / Njerëzit me të cilët bashkëveproj rregullisht nuk më pëlqejnë shumë.
 19. I often do not feel very capable. / Shpesh nuk ndjehem shumë i aftë.
 20. There is not much opportunity for me to decide for myself how to do things in my daily life. / Nuk ka shumë mundësi që unë të vendos vetë se si t'i bëj gjërat në jetën time të përditshme.
 21. People are generally pretty friendly towards me. / Në përgjithësi njerëzit janë goxha miqësorë ndaj meje.
- Autonomy: 1, 4(R), 8, 11(R), 14, 17, 20(R)*
Competence: 3(R), 5, 10, 13, 15(R), 19(R)
Relatedness: 2, 6, 7(R), 9, 12, 16(R), 18(R), 21

Employee engagement / Angazhimi i punonjësve

Vigor / Vigor

1. At work, I feel I am bursting with energy/ Në punë, unë ndihem me plot energji.
2. At my job, I feel strong and vigorous./ Në punë, unë ndihem i fuqishëm dhe energjik.
3. When I get up in the morning, I feel I like going to work. / Kur zgjohem në mëngjes, ndiej kënaqësi për të shkuar në punë.

Dedication / Dedikimi

4. I am enthusiastic about my job./ Unë jam entuziast për punën time.
5. My job inspires me / Puna ime më inspiron.
6. I am proud on the work that I do / Jam krenar për punën që bëj

Absorption / Thithje-përvetësim

7. I feel happy when I am working intensely. / Ndiem i lumtur kur punoj intensivisht.
8. I am immersed in my work / Unë jam i angazhuar në punën time.
9. I get carried away when I am working / Ndiem i lumtur dhe koha me ecën shpejte kur jam duke punuar.

Task Performance / Performanca e detyrës-punës

1. Adequately completes assigned duties. / Përfundoni detyrat e caktuara në mënyrë adekuate.
 2. Fulfills responsibilities specified in job description. / Unë përmbushë përgjegjësitë e specifikuar në përshkrimin e vendit të punës.
 3. Performs tasks that are expected of him/her. / Unë kryej detyrat të cilat priten të kryhen nga ana ime
 4. Meets formal performance requirements of the job. / Unë përmbushë kërkesat formale të performancës në punë.
 5. I Engage in activities that will directly affect his/her performance evaluation. / Unë angazhohem në aktivitete të cilat ndikojnë në mënyrë direkte në vlerësimin e performancës sime në punë.
 6. Neglects aspects of the job he/she is obligated to perform. / Unë i neglizhoj aspektet e punës për të cilat jam i obliguar ti kryej
 7. Fails to perform essential duties. / Unë dështoj t'i kryej detyrat themelore.
- Items 6 and 7 are reversed.*



Research Article

Workplace Fun: A Management Tool for Employee Engagement?

İşyerinde Eğlence: Çalışanların İşe Angaje Edilmeleri İçin Bir Yönetim Aracı mı?

Elif Bilginoğlu^a, Uğur Yozgat^b

ARTICLE INFO

Keywords:
Employee Engagement,
Management Tool,
Workplace Fun

Article history:
Received 25 June 2019
Received in revised form 16
September 2019
Accepted 02 October 2019

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
İşe angaje olma,
Yönetim aracı,
İşyerinde Eğlence

Tarihler :
Geliş 25 Haziran 2019
Düzeltilme geliş 16 Eylül
2019
Kabul 02 Ekim 2019

ABSTRACT

This paper offers a review of contemporary debates on organic and managed workplace fun initiatives. The managed workplace fun initiatives are named by some scholars and practitioners as a management tool for employee engagement. This paper discusses the workplace fun phenomenon and investigates the most frequently used workplace fun practices and the fun practices which are believed to be the most effective ones. Furthermore, it examines whether the workplace fun activities are regarded as a management tool through a literature review and a quantitative research. For the research 388 Turkish private bank employees who work for the headquarters of these banks are surveyed using convenient sampling method. The findings of the study highlight not only the most frequently used workplace fun practices like recognition of personal milestones, community volunteerism engagement opportunities, entertainment and games, but also the fun practices which are believed to be the most effective ones like stress release activities, recognition of personal milestones, fun social events and community volunteerism engagement opportunities among the others. The responses also revealed that the workplace fun initiatives are not regarded as a management tool by the employees and/or a sanction of the management on them. Furthermore, the findings provide evidence that there are significant negative correlations between effectiveness of the fun activities and usage of them as a management tool or a sanction of management on them.

ÖZ

Bu çalışma organik ve yönetilmiş işyeri eğlence girişimleri hakkındaki günümüz tartışmalarına dair bir değerlendirmeyi içermektedir. Yönetilmiş işyeri eğlencesi girişimleri bazı akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından çalışanların işe angaje olmaları için bir yönetim aracı olarak adlandırılmaktadırlar. Bu çalışma, işyeri eğlencesi olgusunu işlemekte, bununla birlikte en sık kullanılan ve en etkili olduğuna inanılan işyeri eğlencesi uygulamalarını araştırmaktadır. Çalışma aynı zamanda işyeri eğlencesi etkinliklerinin bir yönetim aracı olarak görülüp görülmediklerini bir literatür taraması ve nicel bir araştırma yoluyla araştırmaktadır. Araştırma için Türkiye’de yer alan özel bankaların genel müdürlüklerinde çalışan 388 çalışana kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak anket uygulanmıştır. Çalışma bulguları sadece kişisel kutlamalar, toplum gönüllüğüne katılma imkânları, hoş vakit geçirme ve oyunlar gibi en sık kullanılan işyeri eğlencesi uygulamalarına değil, aynı zamanda stresi azaltma etkinlikleri, kişisel kutlamalar, sosyal etkinlikler ve toplum gönüllüğüne katılma imkânları gibi en yararlı olduklarına inanılan işyeri eğlencesi uygulamalarına da ışık tutmaktadır. Yanıtlar, işyeri eğlencesi girişimlerinin çalışanlarca bir yönetim aracı ve / veya yönetimin kendilerine yaptırımı olarak görülmediğini de ortaya koymaktadır. Çalışma bulguları, işyeri eğlence etkinliklerinin etkinliğinin bu etkinliklerin bir yönetim aracı veya yaptırımı olarak kullanımıyla önemli ölçüde negatif ilişkili olduklarına dair kanıtlar da sunmaktadır.

^a İletişim kurulacak yazar, Dr., İstanbul, Türkiye. E-mail: elifb@ada.net.tr. ORCID: 0000-0003-1481-0170

^b Prof. Dr., Nişantaşı Üniversitesi, İİSBF, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, İstanbul, Türkiye. E-mail: ugur.yozgat@nisantasi.edu.tr. ORCID: 0000-0001-9893-3551

1. INTRODUCTION

In today's competitive environment having motivated and engaged employees is one of the most important strategic advantages of an organization (Society for Human Resource Management, 2007; Wellins, Bernthal & Phelps, 2015). Hence, the most successful leaders do their best to unleash the energy of their employees by mastering employee engagement best practices and employee recognition ideas. First, they should know what really motivates and engages their employees. Workplace fun is now a popular managerial topic (Redman & Mathews, 2002: 60). Many organizations are organizing workplace fun activities which are enjoyable and serve as a reward for their employees. Workplace fun activities aim to make the employees relaxed, engaged and happy by enriching the quality of working life and so to make the workplace a merrier place (Baptiste, 2009: 602; Biro, 2014; Leo, 1999: 19).

Managers are crucial to increasing the engagement of the employees. They are responsible for creating a work environment where employees feel more passionate about their work and exhibit the behaviors that organizations need to drive better results (Baumruk, 2006: 24; MacLeod & Clarke, 2009; Williams & Byford, 2013: 260). Hence, today the organizations do not only offer perks like medical and dental benefits, but they also think outside the box and create an atmosphere that aims to make their employees want to spend time there. But for many managers today, the challenge of creating a fun environment at work does not evolve from a genuine idea and it is only promoted by the challenge of creating employee engagement.

The aim of this paper is to investigate the most frequently used workplace fun practices and the fun practices which are believed to be the most effective ones in the Turkish context. This paper also offers a review of contemporary debates on organic and managed fun initiatives. Since the managed workplace fun initiatives are named by some scholars and practitioners as a management tool for employee engagement, the objective of this paper is to discuss the workplace fun phenomenon from a management tool viewpoint and to investigate how the employees variously engage, enjoy, endure, resist or escape managed fun initiatives and furthermore to investigate whether the workplace fun activities are regarded as a management tool by through a literature review and a quantitative research.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Workplace Fun

The traditional belief that, work is not supposed to be fun because it is the opposite of fun, gets its roots from the Protestant work ethic (Urquhart, 2005: 3; Willis, 2000). In old-economy companies, fun at work is still not approved because the management believes that if there's too much fun, there's too little work (Capodagli & Jackson, 2007: 136).

Today the work ethic has changed. The organizations want employees who are enthusiastic, who are socially versatile, and who see their work as socially satisfying and fun (Morreall, 1997: 9-10). The changing culture has increasingly legitimized play as an activity, while maintaining it separate from work. Play will be described as focusing on a process, where work focusses on an end product. These foci are accepted as complements to each other rather than as being mutually exclusive (Dandridge, 1986: 159).

However, fun often requires permission as the employees may worry that the superiors may frown upon laughter. It is the management who creates a fun work environment and who should encourage the employees to elevate a positive culture, whilst they should withdraw permission for attitudes and behaviors that create a negative culture. The management philosophy and policy can encourage or discourage fun in the workplace (Pierce, 2001: 80; Warren, 2007: 23).

It is also important how the employees perceive this fun work environment. If the employees believe that the workplace fun activities are structured, predetermined and superficial or if workplace fun is seen as an employee engagement mechanism and it becomes a part of a corporate strategy as the participation is obligatory and its outcomes are highly controlled, then it can cease to engender fun. Grugulis, Dundon & Wilkinson (2000: 97) state that more succinctly; as the private time is captured and colonized by the employer.

Although there is extensive anecdotal evidence ascribing workplace fun to be as a sanction of management or a management tool to create positive organizational outcomes, to the researchers' knowledge, there is no empirical research on this issue. Therefore, in this study, the researchers aim to investigate whether there are negative correlations between workplace fun as a management tool and effectiveness of the fun activities and whether there are negative

correlations between workplace fun as a sanction of management and effectiveness of the fun activities.

2.2. Is workplace fun regarded as a management tool for employee engagement?

Activities conducted in the name of fun that are planned and organized with the official sanction or encouragement of authority figures in an organization are named “structured fun”, “managed fun”, because they are frequently sold by consultants “packaged fun” (Gordon, 1992: 25), “prescribed fun”, “designer fun” (Warren & Fineman, 2007: 93-96), “organized fun”, “manufactured fun” (Strömberg & Karlsson, 2009: 646), “purposeful fun” (Twu, 2006: 11) or “official fun” (Bolton & Houlihan, 2009: 565). Structured fun can have a negative effect on a workforce (Monaghan, 2007: 18; Stillman, 2011), where it is somebody else’s idea of a good time (Gordon, 1992: 26).

In their study, Redman and Mathews (2002: 58) asserted that the employees showed resistance to fun, when they thought that it was forced on them and the employed complained that sometimes they just don’t feel like having fun.

Schumpeter (2010) also states that the fake fun has met some resistance because fun for fun’s sake is like sugar in kids. In addition to that, this type of fun presumes that fun will be on managerial terms and that there will be benefits for all; excludes those who are unable to party all weekend or those who choose not to party all weekend; imposes formal reward mechanisms and demands macho work-hard, play-hard rules (Bolton & Houlihan, 2009: 565). Mollick and Rothbard (2014) claim that engaging employees requires more than imposing a game or fun workplace and there is a variance in the degree to which people consent to the imposition of a fun workplace environment and add that consent is not just about participation and engagement, it is also about the belief that managerial goals are legitimate, appropriate, and just and entails an active acceptance of such goals.

Plester, Cooper-Thomas and Winquist (2015: 387) state that it the main reason why managed fun is the form most likely to attract negative responses is perhaps in many cases it doesn’t allow employees voluntarily deciding for participation. Burkeman (2013) claims that the managers cannot generate fun through deliberate efforts. Indeed, there’s evidence that this approach, which has been labeled as “fungineering” might have precisely the opposite effect, making people miserable and thus reaffirming one of the oldest observations about

happiness and add that when tried too hard to obtain it, it’s almost guaranteed to fail.

It is suggested not to make it mandatory, if there are people who do not want to be part of creating or having fun (Losyk, 2005: 133). Although structured fun appears to be a bona fide trend (Gordon, 1992: 25) the idea of someone being forced to participate in fun activities is somewhat distasteful as well as ironic, but more importantly, the person concerned may well not experience feelings of fun at all (Warren, 2005: 181) and these initiatives may even run the risk of backfiring (Filipczak, 1995: 54; Hartley, 2014; Plester et al., 2015: 384; Taylor & Bain, 2003: 1498). Because the structured fun is almost never fun (Gordon, 1992: 25; Morin, 2015). Hamilton (2000: 126) argues in his article where he judges the structured fun activities and states that he speaks for the victims of structured fun.

Although many herald workplace funs as a means to achieve positive organizational outcomes, others point to managed fun as a mechanism for employers to increase the command and control of their workers through the orchestration of mandated corporate culture. Besides, both planned and unplanned fun can be leveraged by workers as a form of resistance (Weststar, 2013: 308).

Fineman (2006: 280) states that structured fun cannot substitute organic fun and is likely to be counterproductive if attempted. In one of his articles Zimmerman (2007) argues that if it’s a celebration for your boss or supervisor, you should participate and that is actually a part of survival in an office. And when talking about office parties, McCarthy (2014) states that it’s obligatory to join these events and as long as they are not awkward and uncomfortable, they are always fun and festive and argues that parties are supposed to be fun but how much fun can you really have in a party which is populated by people who hold sway over your annual review. And Olsen (2011: 44) everyone is encouraged to participate to these events which have been created to build community among the staff and not to participate is seen as being anti-community.

Bolton (2006: 14) who states that the companies which achieve a position on the “Best Companies to Work For” list of Sunday Times, use it as a branding exercise to position themselves as employers of choice and appear to offer the magical formula of making work fun add that their mantra is “Play hard, work hard” but this inclusive party culture is also an exclusive club for the employees who are under 35s. The employees of these companies report work as “fun”, “a buzz”, “rewarding” or “one long party” but because of

these activities to which attendance is often compulsory, there becomes no distinction between work and life, the boundaries are blurred as weekends and evenings are spent together in organized fun activities, work colleagues are also playmates and the company spans work and social life. He adds that being an employee of best company is to be a part of an exclusive youth club, where Bolton and Wibberley (2007: 143-144) states that not everyone is able to party all weekend and this is especially the fact for the employees who are over 35s with family commitments and add that if there is an overreliance on a fun culture, the ones who do not participate may be discriminated against in terms of opportunities, incentives and rewards. They also emphasize that these companies' very specific approaches to best practice and their hard work to promote images as equal opportunity employers forms a paradox with this situation.

Monaghan (2007) emphasizes that it's not for management to decide what's fun and not fun and it should be an employee-owned initiative, where McCracken (2010) states that commandeering personal emotions in the interest of forced conviviality seems wrong to him and he believes that emotions are mostly a private matter and should not be controlled by the corporation. Muhr, Pedersen and Alvesson (2013: 212) state that fun has to be self-managed and so fun is accepted and encouraged by management. Geisler (2014) suggests that fun cannot be mandated, but only welcomed and rewarded so that it grows natural.

Some employees speak of the superficiality of the workplace fun activities and claim that management's intentions are not really to provide a more pleasing work environment, but, instead the whole campaign is a marketing gimmick and that the rationale of the fun environment is to create the right impression on clients. Another reason that the employees failed to engage in the fun was that they found it to be political or not really intended for them so that it is perceived as superficial (Warren & Fineman, 2007: 99-101). And Weststar (2013: 309) claims that the mantras of "work hard, play hard" and "work as play" can be a thin guise for extended working hours, downloaded risk and responsibility, and uncompensated effort in many occupations.

When participation in these endeavors is voluntary, when an employee likes and shares common interests with his or her peers, and when activities are more informal that may make the participation more enjoyable (Tews, Michel & Allen, 2014: 19).

Jaffe (1990: 58) claims that workplace fun is not a widespread management tool, where Schumpeter (2010) states that the bosses do not think that fun is

a management tool. Although there is growing attention to the structured forms of fun which may offer or impose as an employee engagement mechanism, it is important not to lose sight of its more long-standing cousin, organic fun and humor (Strömberg & Karlsson, 2009: 646). That means work should be fun, but fun shouldn't be work (Mackay, 2010: 14). With the below stated hypothesis this study will be examining whether the workplace fun activities are regarded as a management tool:

H₁: There exist negative correlations between workplace fun as a management tool and effectiveness of the fun activities.

H₂: There exist negative correlations between workplace fun as a sanction of management and effectiveness of the fun activities.

3. METHOD

3.1. Participants

This research was carried out among the employees of the private banks that are operating in the Turkish banking industry and listed in the Banks Association of Turkey Member Banks List (2016). In this context, the opinions and perceptions of the employees working at the headquarters of these banks are taken as base. The main reason for selecting the banking industry is that it is the sector where fun at work activities are widely used. Questionnaires were pretested with 40 employees, after some changes by wording distributed and completed ones collected in closed envelopes. All respondents participated voluntarily. After deleting the semi-filled ones 388 remained to analyze. The group consisted of 237 women (61.1 %) and 151 men (38.9 %). The respondents ages ranged from 20 to 55, with a mean of 31.62 (SD = 6.19), tenure from 1 to 34 years mean 9,64 (SD = 6.25) and bank experience from 1 to 22 mean 6.44 (SD = 5.21). 255 (52.8 %) are married. The majority of the participants (88.2 %) have a university degree, whereas 8.0 % have a vocational school qualification, and 3.8 % have a high school degree.

3.2. Measures

This study first examines the most frequently used workplace fun practices and the fun practices which are believed to be the most effective ones. "Workplace Fun Activities Measure" developed by Ford, McLaughlin and Newstrom (2003) is adapted to Turkish organizational context. The respondents are asked to rate activities of this measure which consists of 10 categories in terms of their

frequency in their organizations with a six- point scale ranging from 1 (never) to 6 (all the time) and to rate whether these activities are perceived as effective in their organizations with a six- point scale ranging from 1 (not effective at all) to 6 (very effective).

These categories are humor, opportunities for personal development, public celebrations of professional achievements, entertainment, games, fun social events, recognition of personal milestones, community volunteerism engagement opportunities, stress release activities and friendly competitions among employees (See. Appendix 1).

The respondents' perceptions on whether workplace fun activities are seen as (a) *a management tool* is measured with the question "Do you believe that the workplace fun activities are used as a management tool?" and (b) *a sanction of the management on them* with the question "Do you believe that the workplace fun activities are used as a sanction of the management on you?"

The reliability (Cronbach's Alpha values) of the workplace fun activities factors vary between .85 and .95 in the acceptable range (Nunnally, 1978) (See. Appendix 2).

3.3. Findings

The findings of the study reveal that the most used workplace fun practices are; recognition of personal milestones – (mean = 4.33, std.dev. = 1.55), community volunteerism engagement opportunities - (mean = 3.92, std.dev. = 1.55), entertainment - (mean = 3.59, std.dev. = 1.51) and games - (mean = 3.59, std.dev. = 1.62). The findings also showed the fun practices believed to be the most effective are; stress release activities - (mean = 5.10, std.dev. = 1.16), recognition of personal milestones - (mean = 5.07, std.dev. = 1.13) and community volunteerism engagement opportunities

- (mean = 4.99, std.dev. = 1.16).

The factor analysis results of the fun practices believed to be the most effective are given in Appendix 3. 89.04 % of the total variance was explained by ten factors.

The study also examines if the respondents believe that the workplace fun activities are a management tool or a sanction of the management on them. The responses revealed that they do not agree that these activities are used as a management tool (mean = 2.61, std.dev. = 1.54) and or a sanction of the management on them (mean = 2.78, std.dev. = 1.56).

Depending on answers of the respondents there were found negative significant correlations between effectiveness of the fun activities and usage of them as a management tool (varies between -.248** and -.320**) or a sanction of management on them (varies between -.107* and -.165**). Both of the hypotheses were approved (Table 1).

Respondents' age, gender, marital states, level of education, and tenure have no significant differentiated impact on perceived effectiveness of the fun practices, usage of them as management tool or a saction of management on them.

4. DISCUSSION AND CONCLUSION

An effective manager should find ways to increase employee engagement but also keep in mind that in order to identify the most effective engagement drivers, he should first understand what is most important for the employees. An effective employee engagement strategy can only be designed and implemented after these particular drivers have been identified and understood. This will increase

Table 1: Correlations between usage of fun activities as a management tool / a sanction of the management on them and effectiveness of the fun activities

	Mean	S.D.	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10
Management tool	2.61	1.54	-.287***	-.290***	-.272***	-.323***	-.248***	-.320***	-.294***	-.316***	-.294***	-.273***
Sanction of the management	2.78	1.56	-.151**	-.159**	-.111*	-.118*	-.145**	-.164**	-.151**	-.158**	-.165**	-.107*

Note 1. F01: Humor; F02: Opportunities for personal development; F03: Public celebrations of professional achievements; F04: Entertainment; F05: Games; F06: Fun social events; F07: Recognition of personal milestones; F08: Community volunteerism engagement opportunities; F09: Stress release activities; F10: Friendly competitions among employees.

Note 2. * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

the employee engagement far more effectively.

The findings of the present study reveal that there are negative significant correlations between effectiveness of the fun activities and usage of them as a management tool or the exception that they constitute a sanction of management on them. The findings also reveal that the respondents' age, gender, marital states, level of education, and tenure have no significant differentiated impact on perceived effectiveness of the fun practices, usage of them as a management tool or the perception that they constitute a sanction of management on them. These findings reveal that the respondents do not believe that the workplace fun activities are a management tool or a sanction of the management on them.

The findings of the present study are in line with the claims of Strömberg and Karlsson (2009: 646) that the structured fun may offer or impose as an employee engagement mechanism, and Jaffe (1990: 58) that fun is not a widespread management tool, but aren't in line with Schumpeter's (2010) belief that bosses think that fun is a management tool and that behind the fun facade there often lurks some crude management thinking such as a desire to brand the company as better than its rivals or a plan to boost productivity through team-building. Since the organizations should do their best to understand the potential antecedents of employee engagement, the researchers believe this area may be of substantial interest to industrial and organizational psychologists as well as managers at all levels.

Creating a fun work environment is worth serious consideration by all organizations. Although workplace fun is regarded as a means to achieve positive organizational outcomes by many, considering that an employee's attitudes towards fun is the best predictor of how much fun he/she experiences, it is suggested not to make the participation in these activities mandatory. It should be kept in mind that there may be employees who do not want to be a part of it.

The findings show not only the frequency of the workplace fun practices in organizations, but also the type of fun practices which are believed to be the most effective ones. The researchers hope that the results of this research encourage the organizations to design and offer workplace fun activities that the employees may like in order to embrace workplace fun more genuinely and as a result a smiling workforce becomes a stereotype.

5. LIMITATIONS AND FURTHER RESEARCH

The results of this paper should be interpreted in the context of two primary limitations. The first limitation of this paper is related to the research sample. This research was carried out among the employees of the private banks that are operating in the Turkish banking industry and listed in the Banks Association of Turkey Member Banks List (2016). Further research is suggested to collect data over a wider range like the employees of the whole financial industry in Turkey or the employees of the IT sector, which is also known to have a wide range of workplace fun activities, to make sure that the findings of this study can be generalized.

Another limitation of the paper is that employed self-report scales to assess all the variables in the model. Although it is often advisable to supplement self-report data with observational data, regarding the ethical issues that may arise from not informing the participants of the nature of the research, the researchers preferred to have informed consent. Before they have taken part in the present study, all the participants were informed about the topic and the purpose of the research as well as the nature of questions to be asked.

ETHICS DECLARATIONS

Funding: This paper received no specific grant from any funding agency in the public, commercial or not-for-profit sectors.

Conflict of interest: The authors declare that they have no conflict of interest.

Ethical Approval: All procedures performed in studies involving human participants were in accordance with the ethical standards of the institutional and/or national research committee and with the 1964 Declaration of Helsinki and its later amendments or comparable ethical standards.

Informed Consent: Informed consent was obtained from all individual participants included in the study.

REFERENCES

- Baptiste, N. R. (2009). Fun and Well-Being: Insights from Senior Managers in a Local Authority. *Employee Relations*, (31/6), 600-612. doi: 10.1108/01425450910991758
- Baumruk, R. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement: Identifying steps managers can take to engage their workforce. *Strategic HR Review*, 5, 24-27. doi: 10.1108/14754390680000863
- Biro, M. M. (January 19, 2014). Happy Employees = Hefty Profits, Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2014/01/19/happy-employees-hefty-profits/#2c79e6bd4f8b>
- Bolton, S. (2006, March 7). The UK's best could do so much better. *Personnel Today*, 14. doi: 10.1108/01425450910991721
- Bolton, S. C. & Houlihan, M. (2009). Are we having fun yet? A consideration of workplace fun and engagement. *Employee Relations*, 31, 556-568. doi: 10.1108/01425450910991721
- Bolton, S. C. & Wibberley, G. (2007). Best Companies, Best Practice and Dignity at Work. In S. C. Bolton (Ed.), *Dimensions of Dignity at Work* (pp. 134-153). UK: Elsevier.
- Burkeman, O. (2013, December 11). Who goes to work to have fun? *The New York Times*, A39 (L).
- Capodagli, B. & Jackson, L. (2007). *The Disney Way - Harnessing the Management Secrets of Disney in Your Company*. New York: McGraw-Hill.
- Dandridge, T. C. (1986). Ceremony as an integration of work and play, *Organization Studies*, 7, 159-70.
- Fineman, S. (2006). On being positive: Concerns and counterpoints. *The Academy of Management Review*, 31, 270-291. doi: 10.2307/20159201
- Filipczak, B. (1995). Are we having fun yet? *Training*, 32, 48-56.
- Ford, R. C., McLaughlin, F. S. & Newstrom, J. W. (2003). Questions and answers about fun at work. *Human Resource Planning*, 26, 18-33.
- Geisler, J. (2014). *Work Happy: What Great Bosses Know*. New York: Center Street.
- Gordon, J. (1992). Structured fun. *Training*, 29, 23-29.
- Grugulis, I., Dundon, T. & Wilkinson, A. (2000). Cultural control and the 'culture manager': Employment practices in a consultancy. *Work Employment Society*, 14, 97-116. doi: 10.1177/09500170022118284
- Hamilton, J. (2000, May 15). Can we stop having fun yet? *BusinessWeek*, 3681, 128-129.
- Jaffe, C. A. (1990). Management by fun, *Nation's Business*, 78, 58-60.
- Hartley, D. (2014, January 31). Forcing fun in the workplace? Funny how it can fail, Retrieved from <http://www.thehiringsite.careerbuilder.com/2014/01/31/forcing-fun-workplace>
- Leo, J. (April 26, 1999). Chortle While You Work, U.S. News & World Report, (126/16), 19.
- Losyk, B. (2005). *Get a Grip! Overcoming Stress and Thriving in the Workplace*. USA: Wiley.
- Mackay, H. (2010, July 01). A fun workplace is a productive one. *Buffalo Law Journal*, 14.
- MacLeod, D. & Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: Enhancing performance through employee engagement*. Retrieved at <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>
- McCarthy, E. (2014, December 11). Holiday office parties: So very merry. And awkward. *The Washington Post*. Retrieved from https://www.washingtonpost.com/lifestyle/style/holiday-office-parties-so-very-merry-and-awkward/2014/12/11/de1da794-7fd0-11e4-9f38-95a187e4c1f7_story.html
- McCracken, G. (2010, January 25). The problem of forced fun. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2010/01/zappos-and-the-problem-of-forc>
- Mollick, E. & Rothbard, N. (2014, September 30). Mandatory fun: Consent, gamification and the impact of games at work. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2277103.
- Monaghan, G. (2007, October 28). Who said you can't have fun at work? *Appointments, Sunday Times [London, England]*, 18.
- Morin, A. (2015, December 11). Top 7 reasons why your employees are dreading this year's holiday party, *Forbes*. Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/amymorin/2015/12/11/top-7-reasons-why-your-employees-are-dreading-this-years-holiday-party/#119364e06112>,
- Morreall, J. (1997). *Humor Works*. Amherst: Hrd Press.
- Muhr, S. L., Pedersen, M. & Alvesson, M. (2013). Workload, Aspiration and Fun: Problems of Balancing Self-Exploitation and Self-Exploration in Work Life. In, M. Holmqvist, A. Spicer (Eds.), *Managing 'Human Resources' by Exploiting and Exploring People's Potentials: Research in the*

- Sociology of Organizations, Volume 37* (pp. 193-220). UK: Emerald Group Publishing.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Olsen, R. (2011). *Art, Kids and Institutions: A Brief Memoir of Teaching*. San Francisco: Theoben Press.
- Pierce, G. F. A. (2001). *Spirituality at Work*. Chicago: Loyola Press.
- Plester, B., Cooper-Thomas, H. & Winquist, J. (2015). The fun paradox. *Employee Relations*, 37, 380-398. doi: 10.1108/ER-04-2013-0037
- Redman, T. & Mathews, B. (2002). Managing services: Should we be having fun? *The Service Industries Journal*, 22, 51-62. doi: 10.1080/714005085
- Schumpeter (2010, September 18). Down with fun. *The Economist*, 396, 82.
- Society for Human Resource Management (2007). *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role*, Retrieved at <https://pdfs.semanticscholar.org/acc4/4ab3d4cb3c648cb2993fe705129984440ffe.pdf>
- Stillman, J. (2011, March 30). Forced fun at work: Researchers uncover a dark side. Retrieved from <http://www.cbsnews.com/news/forced-fun-at-work-researchers-uncover-a-dark-side/>
- Strömberg, S. & Karlsson, J. C. (2009). Rituals of fun and mischief: The case of the Swedish meatpackers. *Employee Relations*, 31, 632-647. doi: 10.1108/01425450910991776
- Taylor, P. & Bain, P. (2003). 'Subterranean work sick blues': Humor as subversion in two call centers. *Organization Studies*, 24, 1487-1509. doi: 10.1177/0170840603249008
- Tews, M. J., Michel, J. W. & Allen, D. G. (2014). Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *Human Relations*, 67, 1-24. doi: 10.1177/0018726713508143
- The Banks Association of Turkey Member Banks List (2016, March 18). Retrieved from https://www.tbb.org.tr/modules/banka-bilgileri/banka_Listesi.asp?tarih=18/3/2016,
- Twu, C. (2006, September 23). Where work, fun go hand in hand. *Northwest Asian Weekly*, 25, 11.
- Urquhart, J. (2005). Creating a fun workplace: When hokey pokey is "What it's all about". *Healthcare Registration*, 3-5.
- Warren, S. (2005). Humor as a Management Tool? The Irony of Structuring Fun in Organizations. In U. Johansson & J. Woodilla (Eds.), *Irony & Organization: Epistemological Claims and Supporting Field Stories* (pp. 174-199). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Warren, T. R. (2007). *White Hat Leadership: How to Maximize Personal and Employee Productivity*. USA: Gibbs Smith.
- Warren, S. & Fineman, S. (2007). Don't Get Me Wrong, It's Fun Here, But ...': Ambivalence and Paradox in a 'Fun' Work Environment. In R. Westwood, C. Rhodes. (Eds.), *Humour Work and Organization* (pp. 92-112). London: Routledge.
- Wellins, R. S., Bernthal, P. & Phelps, M. (2015). Employee engagement: The key to realizing competitive advantage. Retrieved at https://www.ddiworld.com/ddi/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf?ext=.pdf
- Weststar, J. (2013). "Fun" Workplaces. In V. Smith (Ed.), *Sociology of Work: An Encyclopedia*. (pp. 308-310). UK: Sage Publications.
- Williams, S. & Byford, I. (2013). Employment relations. S. Gilmore & S. Williams (Eds.) in *Human Resource Management* (249-272). UK: Oxford University Press.
- Willis, P. (2000). *The Ethnographic Imagination*. Cambridge: Polity Press.
- Zimmerman, E. (2007, May 20). Forced fun? The limits of office celebrations, *New York Times*, B17.

Appendix 1

Fun Activities Questionnaire

F01: Humor

F011: Cartoons

F011: Jokes in newsletter

F012: Jokes on the boards in the company

F02: Opportunities for personal development

F021: Social clubs for employees

F022: Dance classes

F023: Book clubs

F03: Public celebrations of professional achievements

F031: “Employee of the month” program

F032: Creativity and innovation promoting awards

F033: Best idea competition

F04: Entertainment

F041: Bands

F042: Choirs

F043: Skits

F05: Games

F051: Company-sponsored football matches

F052: Tournaments for darts, backgammon and/or chess

F053: Tournament for billiard and/or table tennis

F06: Fun social events

F061: Happy hour

F062: Company picnics

F063: Evening meals during Ramadan and/or New Year parties

F07: Recognition of personal milestones

F071: Celebrating individual birthdays

F072: Celebrating anniversaries of employment

F071: Appreciation of personal successes of the employees

F08: Community volunteerism engagement opportunities

F081: Donations campaigns for education

F082: Blood donation

F083: Tree planting campaigns

F09: Stress release activities

F091: Massage

F092: Colorful office decorations

F093: Office group exercise

F10: Friendly competitions among employees

F101: “Who will find the best solution?” competitions

F102: “Who will give the best advise?” competitions

F103: Competititon among business units

Appendix 2

Means, Standard Deviations, Cronbachs' Alpha Values of the Fun Activities Factors and Correlations among Them

	Mean	SD	F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10
F01	4.42	1.35	(.85)									
F02	4.81	1.25	.65***	(.95)								
F03	4.81	1.25	.58***	.64***	(.89)							
F04	4.75	1.26	.62***	.74***	.66***	(.95)						
F05	4.68	1.28	.61***	.72***	.62***	.74***	(.95)					
F06	4.98	1.54	.54***	.65***	.61***	.60***	.75***	(.95)				
F07	5.07	1.13	.49***	.56***	.57***	.59***	.61***	.67***	(.95)			
F08	4.99	1.16	.52***	.62***	.53***	.65***	.65***	.61***	.67***	(.94)		
F09	5.10	1.16	.56***	.59***	.59***	.61***	.61***	.64***	.54***	.56***	(.94)	
F10	4.49	1.43	.48***	.54***	.59***	.57***	.64***	.58***	.54***	.55***	.55***	(.94)

Note 1. F01: Humor; F02: Opportunities for personal development; F03: Public celebrations of professional achievements; F04: Entertainment; F05: Games; F06: Fun social events; F07: Recognition of personal milestones; F08: Community volunteerism engagement opportunities; F09: Stress release activities; F10: Friendly competitions among employees.

Note 2. * p<0.05, ** p<0.01, *** p<0.001

Note 3. Values in brackets are Cronbachs' Alpha Values

Appendix 3

Fun Activities Factor Analysis Results

Rotated Component Matrix
Component

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
F101	.869									
F102	.844									
F103	.738									
F072		.824								
F073		.801								
F071		.792								
F092			.824							
F091			.792							
F093			.790							
F081				.797						
F082				.777						
F083				.773						
F062					.774					
F061					.735					
F063					.727					
F012						.778				
F011						.759				
F013						.728				
F022							.756			
F021							.734			
F023							.733			
F032								.806		
F031								.778		
F033								.612		
F043									.730	
F041									.716	
F042									.707	
F052										.701
F051										.653
F053										.631
Variance Exp. %	10.05	9.78	9.74	9.49	8.91	8.90	8.87	8.34	8.16	6.80

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .929,

Bartlett's Test of Sphericity: Approx. Chi-Square = .929, df = 435, Sig. = .000



Araştırma Makalesi

Kariyer Hedef Tutarsızlık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması *

Adaptation of Career Goal Discrepancies Scale to Turkish: Validity and Reliability Study

Faruk Caner Yam^a, Serdar Alkın^b, Yaşar Barut^c

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Kariyer Hedefi, Tutarsızlık,
Kariyer Stresi, Geçerlik,
Güvenirlik, Uyarlama

Tarihler :
Geliş 06 Ekim 2019
Düzeltilme geliş 02 Şubat
2020
Kabul 03 Mart 2020

ÖZ

Bu çalışmanın amacı Creed ve Hood (2015) tarafından geliştirilen Kariyer Hedef Tutarsızlık Ölçeği'nin Türkçeye uyarlanmasıdır. Çalışmada öncelikle ölçeğin Türkçeye çeviri çalışmaları yapılmış ve dil geçerliği test edilmiştir. Çalışma grubunu 147 (%71) kadın ve 60 (%29) erkek olmak üzere toplam 207 üniversite öğrencisi oluşturmaktadır. Katılımcıların sınıf düzeyleri ise 1 ile 4 arasında ($X = 2.64$; $s = 1.13$) değişmektedir. Veriler toplandıktan sonra doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ($\chi^2/df = 2.37$, $GFI = .92$, $IFI = .95$, $CFI = .95$, $NFI = .92$, $AGFI = .87$, $TLI = .93$ ve $RMSEA = .080$) ve ölçeğin güvenilirlik analizi için Cronbach's Alfa iç güvenirlik katsayısı ($\alpha = .92$) hesaplanmıştır. Ölçüt geçerliği için Özden ve Sertel-Berk (2017) tarafından uyarlanan yirmi madde ve üç alt boyuttan oluşan Kariyer Stresi Ölçeği ile Telef (2013) tarafından uyarlanan Psikolojik İyi Oluş Ölçeği kullanılmıştır. Kariyer Hedef Tutarsızlık Ölçeği ile diğer ölçekler arasındaki uyumu test etmek için korelasyon analizi yapılmış ve iki ölçekten alınan puanların uyum sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin Türkçe formunun ayırt edici bir şekilde ölçüp yapıp yapmadığı test etmek için % 27'lik alt-üst grup puan ortalamalarını farkının anlamlı olup olmadığını incelemek için bağımsız gruplar t-testi ile yapılmıştır. Sonuç olarak ölçeğin ayırt edicilik özelliğine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen bulgular alan yazın ışığında tartışılmıştır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Career Goal, Discrepancies,
Career Distress, Validity,
Reliability, Adaptation

Article history:
Received 06 October 2019
Received in revised form 02
February 2020
Accepted 03 March 2020

ABSTRACT

The aim of this study is to adapt the Career Goal Discrepancies Scale developed by Creed and Hood (2015) into Turkish language. In the study, first of all, the scale was translated into Turkish and its language validity was tested. After this step, the construct validity of the scale was examined by using confirmatory factor analysis with the data collected from 154 university students. Confirmatory factor analysis was performed ($\chi^2/df = 2.37$, $GFI = .92$, $IFI = .95$, $CFI = .95$, $NFI = .92$, $AGFI = .87$, $TLI = .93$ ve $RMSEA = .080$) and the reliability of the scale was assessed through Cronbach's Alpha internal reliability coefficient ($\alpha = .92$). For the validity of the criteria, Career Stress Scale consisting of twenty items and three sub-dimensions adapted by Özden and Sertel-Berk (2017) and Psychological Well-being Scale adapted by Telef (2013) were used. In order to test the discriminative validity of the Turkish form, the independent groups t-test was used to determine whether the difference of the mean scores of the 27% sub-upper group was significant. As a result, it was found that the scale significantly discriminated the two groups. The findings were discussed in the light of the literature.

* Bu çalışmanın bir kısmı 05-07 Eylül 2019 tarihleri arasında Amasya Üniversitesi bünyesinde düzenlenen II. Uluslararası Öğrenme, Öğretim ve Eğitim Araştırmaları Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

^a İletişim kurulacak yazar, Öğretim Görevlisi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Adalet Meslek Yüksek Okulu, Adalet Programı, Tokat, Türkiye. E-mail: farukcaneryam@hotmail.com. ORCID: 0000-0001-8392-9576.

^b Uzm. Psk. Dan., Tokat Milli Eğitim Müdürlüğü, Tokat, Türkiye. E-mail: pd.serdaralkin@gmail.com. ORCID: 0000-0001-8934 3007

^c Dr. Öğr. Üyesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü, Samsun, Türkiye. Email: ybarut@omu.edu.tr. ORCID: 0000-0002-5027-2536

1. GİRİŞ

Kariyer hedefleri, birey tarafından gelecekte ulaşılmak istenen kariyer durumlarının iç temsilleri olarak tanımlanmaktadır (Austin & Vancouver, 1996). Bireyler bu süreç içerisinde kariyerleriyle ilgili çeşitli hedefler belirlemekte, bu hedefleri sürekli olarak düzenlenmekte ve belirlediği hedeflere ulaşmak için çaba sarf etmektedir (Dijksterhuis ve Aarts 2010; Öztemel, 2012). Hedef odaklı bir perspektiften bakıldığında, bireyler bir hedef belirledikten sonra, bilinçli ve bilinçsiz bir şekilde yaptıkları ilerlemeyi izleyerek, hedef ve onunla ilişkili davranışlarını sürekli olarak değerlendirirler (Creed & Hood, 2015). Yapılan bu değerlendirme birey tarafından bazı iç veya dış standartlarla karşılaştırılmaktadır. Bu kıyaslanmanın sonucunda birey eğer belirlemiş olduğu kariyer hedefine ulaşabileceğini algırsa çabasını artırarak bu hedefe ulaşmaya çalışır ya da bu hedefi ulaşamaz olarak algırsa kariyer hedefinde ayarlamalar yaparak belirlemiş olduğu kariyer hedefi ile bulunduğu konum arasında oluşan farkları yönetmeye çalışır (Locke & Latham, 1990). Bundan dolayı bireyler mevcut kariyer durumları ile gelecekteki kariyer durumları arasındaki tutarsızlıkları sürekli değerlendirme eğilimindedirler. Bu değerlendirme süreçlerinde herhangi bir tutarsızlık tespit ettiklerinde, bireylerde kariyer hedefleri ile ilgili ayarlama veya savunmaya yönelik süreçler aktif olurken, herhangi bir tutarsızlık algılanmadığında hedef izleme süreci devam etmektedir.

Sosyal bilişsel kariyer teorisine göre seçim hedefleri (örneğin, istenen mesleki yön) ve performans hedefleri (örneğin, istenen seviye, kariyer basamağı) bireyin hedefe ulaşma konusundaki öz yeterliliğinden etkilenmekte ve birey hedefine ulaşmak için ne kadar enerji harcarsa, algılanan sonuç beklentisi o düzeyde artmaktadır (Bandura & Locke, 2003; Lent, Brown & Hackett, 1994). Bireyin kariyer hedefine ulaşmaya yönelik öz yeterlik algısında olumsuz bir durum oluşursa veya kariyer hedeflerine ulaşmasının önünde çeşitli engeller olduğunu fark ederse, birey ya kariyer hedeflerini destekleyecek beceriler geliştirmeye odaklanabilir (örneğin, yetkinliği ve öz yeterliliği arttırmak) ya da engelleri azaltmanın veya aşmanın yollarını araştırır (Creed & Hood, 2015). Bu süreçte birey, sürekli olarak kariyer hedeflerini belirlemekte, sosyal çevreden gelen geri bildirimler ve kendi çabalarının sonuçlarını değerlendirerek, geleceğe yönelik kariyer beklentilerini yeniden değerlendirir ve bu bağlamda kendileri için belirlemiş oldukları kariyer hedefler doğrultusunda gerekli düzenlemeleri yapmaktadır.

Kariyer hedef tutarsızlığı, bireyin kariyeri açısından gelecekte bulunmak istediği konum ve ulaşmak istediği kariyer hedefleri ile içinde bulunduğu mevcut kariyer düzeyi arasında oluşan uyumsuzluk ve tutarsızlık olarak tanımlanmaktadır (Carver & Scheier, 1990; Higgins, 1987). Hedef belirleme teorileri hedef belirleme, ilerleme, izleme, tutarsızlıkları belirleme ve bu farklılıkları yönetme basamaklarını içermektedir. Bireylerin belirlemiş oldukları kariyer hedefleri ve standartları (örneğin, elektrikçi olma hedefi) kariyer süreçlerinin gelişimi açısından birer yol gösterici özelliği taşımaktadır (Higgins, 1987). Birey, belirlemiş olduğu kariyer hedeflerine ulaşma düzeyine göre sırasıyla yeni davranışlar ve kazanımlar belirlemekte (örneğin, sıkı çalışmak ve çıraklık eğitimi almak) ve içinde bulunduğu kariyer gelişim düzeyini daha önceden belirlemiş olduğu amaç veya standartlarla karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırmanın sonucunda kariyer hedefleri açısından ne düzeyde ilerleme kaydettikleri hakkında çeşitli yargılarda bulunurlar. Birey kariyeri ile ilgili belirlemiş olduğu bir hedefe hızlı ve kolay bir şekilde ulaştığını algıladığında (yani, hedef çok düşük veya kolay algılanır), daha zor bir hedef belirleyerek çitayı kendisi için yükseltebilmektedir. Daha yüksek bir kariyer hedefi belirleyen birey ise, geleceğe yönelik kariyer hedeflerini değerlendirme ve düzenlemeye yönelir ancak bu durum yeni hedef tutarsızlıklarının ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Williams, Donovan & Dodge, 2000).

Bireylerin belirlemiş oldukları kariyer hedefleri ve bunların ulaşılabilir düzeyde olup olmaması yaşanabilecek kariyer hedef tutarsızlığı açısından önemli bir durumdur. Çünkü kariyer hedefleri konusunda tutarsızlık yaşayan lise ve üniversite öğrencileri kariyer planı yapma konusunda zorlanabilmekte ve olumsuz duygular (kayı başarısızlık hissi, tükenmişlik, yetersizlik) hissedebilmektedirler (Anderson & Mounts, 2012; Kerpelman, Pittman & Lamke, 1997; Williams vd., 2000). Bireylerin hayatlarında önemli bir basamak olan kariyer hedeflerine yönelik yaşamış oldukları gelgitlerin ve tutarsızlıkların belirlenmesinin, onların iyi bir kariyer gelişim süreci geçirmesi açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca erken bir zaman diliminde belirlenecek olan kariyer hedef tutarsızlıkları, bireylere yeniden kariyer planlama yapma fırsatı sağlayacak ve olası kariyer pişmanlığı ve kariyer başarısızlıklarının önüne geçebilecektir. Türkiye'deki alan yazın incelendiğinde Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği (Büyükgöze-Kavas, 2014, Kariyer Pişmanlığı Ölçeği (Erdurcan & Kırdök, 2017), Kariyer Uyum ve İyimserliği Ölçeği (Zorver ve Korku-Owen, 2011), Kariyer Kararı Ölçeği (Büyükgöze-Kavas, 2012) ve Kariyer Hedef Geri Bildirimi Ölçeği

(Korkmaz & Kırdök, 2019) gibi çeşitli ölçme araçları bulunmaktadır. Fakat ülkemizdeki alan yazında bireylerin kariyer hedef tutarsızlıklarını değerlendiren bir ölçme aracına rastlanmamıştır. Bundan dolayı bu çalışmada Creed ve Hood (2015) tarafından geliştirilen Kariyer Hedef Tutarsızlığı Ölçeği'ni Türkçeye uyarlamak amaçlanmıştır. Yapılan bu çalışmanın, kariyer ile ilgili alan yazına, bireylerin kariyer hedef tutarsızlıklarının belirlenmesi konusuna ve bu alanda çalışma yapmayı planlayan araştırmacılara katkı sağlaması beklenmektedir.

2. YÖNTEM

2.1. Çalışma Grubu

Çalışma Karadeniz Bölgesi'ne yer alan bir ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yer alan bir devlet üniversitesinin öğrencileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 147 (%71) kadın ve 60 (%29) erkek olmak üzere toplam 207 üniversite öğrencisi oluşturmaktadır. Katılımcıların sınıf düzeyleri 1 ile 4 arasında (\bar{X} = 2.74; s = 1.14), yaşları ise 18 ile 25 arasında (\bar{X} = 21.11; s = 1.47) değişmektedir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada öğrencilerin yaş, cinsiyet, sınıf düzeyi ve okudukları bölümlere ilişkin soruların yer aldığı kişisel bilgi formu, Kariyer Hedefi Tutarsızlık Ölçeği (KHTÖ), Kariyer Stresi Ölçeği (KSÖ) ve Psikolojik İyi Oluş Ölçeği (PİOÖ) kullanılmıştır.

2.2.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmaya katılan öğrencilerin yaş, cinsiyet, sınıf düzeyi ve okudukları bölümlere ilişkin soruların yer aldığı ve araştırmacılar tarafından geliştirilen formdur.

2.2.2. Kariyer Hedef Tutarsızlık Ölçeği (KHTÖ)

Creed & Hood (2015) tarafından geliştirilen ölçeğin orijinal formu tek boyut ve 12 maddeden oluşmaktadır. Ölçek yedili likert tipinde hazırlanmıştır. Ölçekte hiç ters madde bulunmamaktadır. Araştırmacılar ölçek geliştirme aşamasında geçerlik çalışmaları için açılımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analizin sonucuna göre KMO (.96) ve Bartlett' in Küresellik Testi ($p < .01$) sonucuna ulaşılmıştır. İkinci aşamada ise ortaya çıkan yapının geçerliğinin test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve bu analiz sonucunda modele uyum indekslerinin (χ^2/df = 1.95; GFI = .95; CFI = .98; RMSEA = .06) iyi uyum gösteren bir model işaret ettiğini bulmuşlardır.

Ayrıca araştırmacılar güvenilirlik analizi için iç güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) hesaplamışlar ve $\alpha = .96$ bulunarak ölçümlerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.2.3. Kariyer Stresi Ölçeği (KSÖ)

Choi ve arkadaşları (2011) tarafından üniversite öğrencilerinden oluşan örneklem grubu üzerinde geliştirdikleri Kariyer Stresi Ölçeği (KSÖ) bireylerin kariyerleriyle ilgili stres kaynakları ve zorlanmalarını ölçmektedir. Ölçeğin orijinal yapısı dört alt boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır. Kariyer Stresi Ölçeği, Özden ve Sertel-Berk (2017) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Araştırmacılar uyarlama çalışmasında öncelikli olarak açılımlayıcı faktör analizi yapılmıştır, sonuç olarak elde edilen verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (KMO = .93 ve Bartlett'in Küresellik Testi $\chi^2 = 5801.88$, $p < .01$). Açılımlayıcı faktör analizi sonucunda ölçme aracının dört boyutlu olarak Türkçeye uyarlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ölçeğin Türkçe formu orijinal yapısında olduğu gibi 20 maddeden oluşmaktadır. Ayrıca araştırmacılar uyarlama çalışmasında iç güvenilirlik katsayısını (Cronbach's Alfa) $\alpha = .94$ hesaplamıştır. Bu çalışmada da KSÖ'nün iç güvenilirlik katsayısı $\alpha = .94$ olarak hesaplanmıştır.

2.2.4. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği (PİOÖ)

Diener vd., (2009) tarafından üniversite öğrencileri üzerinde geliştirilen Psikolojik İyi Oluş Ölçeği (PİOÖ) olumlu ilişkiler, yeterlik hisleri, anlamlı ve amaçlı bir yaşama sahip olma gibi insanlar için önemli öğeleri tanımlamaktadır. Ölçeğin orijinal yapısı tek boyut içermekte ve sekiz maddeden oluşmaktadır. Ölçek Telef (2013) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Araştırmacılar tarafından öncelikle açılımlayıcı faktör analizi yapılmış, verilerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır (KMO = .84 ve Bartlett' in Küresellik Testi $\chi^2 = 1007.633$; $df = 28$). İkinci aşamada ise ortaya çıkan yapının geçerliğinin test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucu modele ait uyum indekslerinin (χ^2/df = 4.65; GFI = .96; CFI = .95; RMSEA = .08) iyi uyum gösteren bir model olduğunu ortaya koymaktadır. Ölçek orijinal yapısındaki gibi tek boyutlu olup, sekiz maddeden oluşmaktadır. Ayrıca güvenilirlik analizi için iç güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alfa) hesaplamış ve $\alpha = .80$ bulunarak ölçümlerin güvenilir olduğu ortaya koyulmuştur. PİOÖ'nün bu çalışmadaki iç güvenilirlik katsayısı $\alpha = .87$ olarak hesaplanmıştır.

2.3. Çeviri Çalışması

Ölçeğin uyarlanma çalışmasına başlanmadan önce ölçeği geliştiren araştırmacılar (Creed & Hood, 2015) ile e-posta yoluyla iletişime geçilmiş ve uyarlama çalışması için izin alınmıştır. Alınan izinin ardından dil geçerliğini sağlamak amacıyla ölçeğin orijinal formu üç İngilizce uzmanına gönderilmiş ve çevirilerinin yapılması sağlanmıştır. Uzmanlardan gelen çeviriler iki adet alan uzmanına gönderilerek, maddelerin alan yazın açısından uygunluğunun değerlendirilmesi sağlanmıştır. Alan uzmanlarının verdiği dönütlerin incelenmesinin ardından oluşturulan ölçek formu Türkçe dil bilgisi ve anlaşılabilirlik açısından değerlendirilmek üzere Türk Dili ve Edebiyat uzmanı olan iki kişiye gönderilmiştir. Uzmanlardan gelen gelen dönütlerden sonra gerekli düzenlemeler yapılarak ölçeğe son hali verilmiştir. Bu çalışmalardan sonra ölçeğin anlaşılabilirlik testi için hem İngilizce hem de Türkçe ölçek formu her iki dili bilen 15 kişilik bir gruba uygulanmış, iki uygulama arasındaki korelasyon katsayısı incelenmiştir.

2.4. Verilerin Toplanması

Ölçme araçları çevrimiçi (online) bir şekilde uygulanmıştır. Uygulama gönüllü biçimde çalışmaya katılmayı isteyen öğrencilere yönelik yapılmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında Kariyer Hedefi Tutarsızlık Ölçeği (KHTÖ)'nin yapı geçerliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. (Tabachnick & Fidell, 2007). Bu yöntemde araştırmacı uyum istatistiklerine göre öngörülen modelin gözlenen değişkenlerle ne derece örtüşüğünü ortaya koymaya çalışır (Şencan, 2005). Doğrulayıcı faktör analizinde Ki-kare değeri/serbestlik derecesi, GFI, AGFI, CFI, NFI, TLI ve RMSEA uyum ve indeksleri değerlendirilmiştir. Bu uyum indekslerinden, TLI, GFI, CFI ve NFI' nin .90' da büyük , AGFI'nin .85'den büyük ve RMSEA'nın .080 veya .010 'dan küçük olması durumundan elde edilen model yapı geçerliğini sağladığı kabul edilmektedir (Hu & Bentler, 1999; Tabachnick & Fidell, 2007). Ayrıca "Ki-kare değeri/serbestlik derecesi (χ^2/df)" uyum indeksinin değeri iki ve altında olduğunda iyi, beş veya altında olduğunda ise kabul edilebilir bir uyumunun olduğuna işaret etmektedir (Meydan & Şeşen, 2015; Şimşek, 2007).

Diğer açıdan ölçüt-uyum geçerliği için Özden ve Sertel-Berk (2017) tarafından uyarlanan yirmi madde ve üç alt boyuttan oluşan Kariyer Stresi Ölçeği (KSÖ) ile Telef (2013) tarafından uyarlanan Psikolojik İyi Oluş Ölçeği (PIOÖ) kullanılmıştır. Kariyer Hedefi Tutarsızlık Ölçeği (KHTÖ) ile diğer

ölçekler arasındaki uyumu test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca Kariyer Hedefi Tutarsızlık Ölçeği (KHTÖ)'nin Türkçe formunun ayırt edicilik açısından geçerliğini test etmek için % 27'lik alt-üst grup puan ortalamalarını arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı bağımsız gruplar t-testi ile incelenmiştir. Ayrıca iç güvenirlik analiz için Cronbach's Alfa (a) iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır.

3. BULGULAR

Uyarlama çalışması için yapılan geçerlik ve güvenirlik analizlerine ait bulgular sırasıyla verilmiştir. Öncelikle geçerliğe ilişkin bulgulara yer verilmiş; dil geçerliği, yapı geçerliği, ölçüt-uyum geçerliği ve iç ölçüte dayalı geçerlik bulguları eklenmiştir. Sonrasında güvenirlik bulgularına değinilmiştir.

3.1. KHTÖ'nün Dil Geçerliği

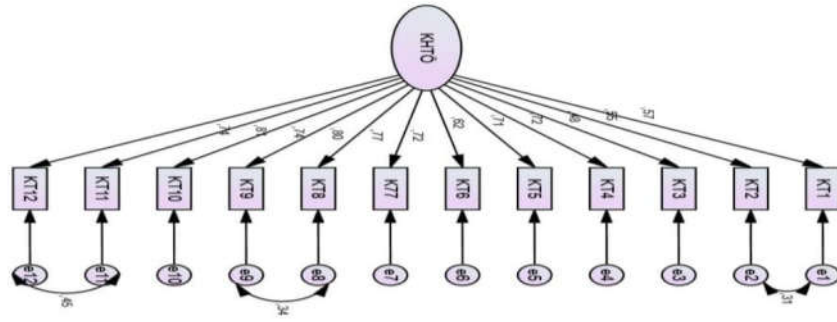
Dil eşdeğerliği çalışmasını yapmak için ölçeğin hem İngilizce hem de Türkçe ölçek formunu her iki dili bilen 15 kişilik bir gruba uygulanmış, iki uygulama arasındaki korelasyon ($r = .92$; $p < .001$) ve bağımlı t-testi sonuçlarına ($t = .815$; $df: 14$ $p > .05$) göre ölçeğin Türkçe formunun anlaşılabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.2. KHTÖ'nün Doğrulayıcı Faktör Analizi

Kariyer Hedefi Tutarsızlık Ölçeği (KHTÖ)'nin çalışmadaki örneklem gurubu üzerindeki yapısını doğrulamak için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışmalarda doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarını geçerli kabul edilebilmesi için modele ait Ki-kare uyum testi, RMSEA, GFI, NFI, CFI ve IFI, AGFI, TLI gibi uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir ya da mükemmel uyuma sahip olması gerektiğini ifade edilmektedir (Kline, 2005; Tabachnick & Fidell, 2007) Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği indeksleri $\chi^2/df = 2.37$, $GFI = .92$, $IFI = .95$, $CFI = .95$, $NFI = .92$ $AGFI = .87$, $TLI = .93$ ve $RMSEA = .080$ olarak hesaplanmış ve ölçeğin kabul edilebilir düzeyde uyum sağladığı görülmüştür. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin diyagram Şekil -1'de verilmiştir.

Ayrıca modeldeki bütün yollara ait tüm t değerlerinin $*p < .001$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Bununla ilgili sonuç Tablo 1'de sunulmuştur.

3.3. Ölçüt-Uyum Geçerliği



Şekil 1: Kariyer Hedef Tutarsızlığı Ölçeği Path Diyagramı

Ölçeğin ölçüt uyum geçerliğini incelemek için 154 kişiye uygulanan Kariyer Hedefi Tutarsızlığı Ölçeği (KHTÖ) ile Psikolojik İyi Oluş Ölçeği ve Kariyer Stresi Ölçeği (KSÖ)'nin toplam puanı, kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği, dışsal çatışma ve iş bulma baskısı alt boyutları puanları arasındaki ilişki incelemek için Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Analizin sonucuna göre KHTÖ ile KSÖ'nün toplam puanı ($r = .68, p < .01$), kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği alt boyutu ($r = .66, p < .01$), dışsal çatışma alt boyutu ($r = .47, p < .01$) ve iş bulma baskısı ($r = .60, p < .01$) ile arasında pozitif yönde anlamlı ilişki görülmüştür. Ayrıca Psikolojik İyi Oluş Ölçeği (PIOÖ) ile KHTÖ puanları arasında ise ($r = -.32, p < .01$) negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

3.4. Ayırt Edicilik Geçerliği

Ölçeğin iç ölçüte dayalı geçerliliğini test etmek için %27'lik alt grup ve üst grup puan ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını incelemek için bağımsız t-testi yapılmıştır ve ortalamalar arasındaki farkın $p < .001$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür ($\bar{x}_{alt} (n=56) = 18.62, \bar{x}_{üst} (n=56) = 54.21; t = -32.72.; df=110; p < .001$).

3.5. Güvenirlilik Çalışması

Kariyer Hedefi Tutarsızlığı Ölçeği (KHTÖ) için Cronbach İfa katsayısı hesaplanmış ve sonuç olarak $\alpha = .92$ olarak hesaplanmıştır. Diğer açıdan ölçeğin madde toplam korelasyon katsayılarının $.47$ (3. madde) ve $.78$ (11. madde) arasında değiştiği görülmüştür. Bu sonuç ölçekteki her maddenin ölçeğin bütünü ile uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.

4. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Tablo 1: Modele Ait Yol Katsayıları, t Değerleri ve Anlamlılık Düzeyleri

Modeldeki Yollar	Tahmin	Standart Hata	C.R.(t değeri)
KT1 <--- KHTÖ	1.000		
KT2 <--- KHTÖ	1.064	.136	7.847*
KT3 <--- KHTÖ	.933	.158	5.915*
KT4 <--- KHTÖ	1.345	.172	7.843*
KT5 <--- KHTÖ	1.437	.184	7.817*
KT6 <--- KHTÖ	1.252	.177	7.084*
K77 <--- KHTÖ	1.443	.184	7.824*
KT8 <--- KHTÖ	1.395	.171	8.172*
KT9 <--- KHTÖ	1.631	.195	8.358*
KT10 <--- KHTÖ	1.537	.193	7.976*
KT11 <--- KHTÖ	1.557	.185	8.416*
KT12 <--- KHTÖ	1.398	.175	8.001*

Bu çalışmada Creed ve Hood (2015) tarafından geliştirilen tek boyut ve on iki maddeden oluşan Kariyer Hedef Tutarsızlık Ölçeği'nin geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılarak Türkçeye uyarlaması amaçlanmıştır. Dil eşdeğerliği için ölçeğin İngilizce ve Türkçe formları her iki dili bilen belirli bir gruba uygulandıktan sonra iki uygulamadaki puanlar arasındaki korelasyon katsayısının .70-1.00 arasında olması yüksek, .70-.30 arasında olması orta ve .30' dan düşük olması ölçek formları arasında düşük düzeyde bir ilişki olduğuna işaret etmektedir (Büyüköztürk, 2014). Bu çalışmada da ölçeğin İngilizce ve Türkçe formu her iki dili bilen 15 kişilik bir gruba uygulanmıştır. Bu çalışmadaki korelasyon analizi sonucuna göre ölçeğin Türkçe ve İngilizce formları arasında yüksek düzeyde anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür ($r = .92$; $p < .001$). Bu sonuç doğrultusunda ölçeğin Türkçe formu ile İngilizce formunun okuyuculara aynı anlamı verdiği ve dilsel olarak eşdeğer olduğuna işaret ettiği söylenebilir. Çünkü alan yazındaki çeşitli ölçek uyarlama çalışmalarında da iki ölçeğin dilsel açıdan eş değerliklerinin bu şekilde incelendiği görülmektedir (Dağlı ve Baysal, 2016; Telef, 2013). Diğer açıdan iki ölçekte elde edilen puanlarla ilgili yapılan bağımlı t-testi sonucunun ($t = .815$; $df = 14$ $p > .05$) anlamsız çıkması ölçeğin hem İngilizce hem de Türkçe formunun okuyanlar açısından aynı anlama geldiğini gösteren diğer bir bulgudur.

Kariyer Hedef Tutarsızlığı Ölçeği'nin Türk örnekleme üzerindeki yapı geçerliğini incelemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ancak açımlayıcı faktör analizi uygulanmamıştır. Ölçek uyarlama çalışmalarında başka bir kültürde geliştirilmiş, geçerliği ve güvenilirliği test edilmiş bir ölçme aracının yeni bir kültüre uyarlanması yapılmaktadır. Bu noktada yeni bir yapı elde etmek amaçlanmaktadır (Tabachnick & Fidell, 2007). Genellikle ölçek geliştirme çalışmalarında tercih edilen açımlayıcı faktör analizi, oluşturulan maddelerden yeni bir yapı elde etmek amacı ile kullanılan bir yöntemdir (Seçer, 2018). Mevcut araştırmanın amacına daha uygun olacağından dolayı bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi yöntemi seçilmiştir. Araştırmada yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ($\chi^2/df = 2.37$, GFI = .92, IFI = .95, CFI = .95, NFI = .92, AGFI = .87, TLI = .93 ve RMSEA = .080) ölçeğin Türkçe formunun yapı geçerliğini sağladığına işaret etmektedir. Doğrulayıcı faktör analizine sonucuna göre χ^2/sd değeri önerilen değer aralığını karşılamaktadır (MacCallum, Brown & Sugawara, 1996). Ayrıca ölçeğe ait diğer uyum iyiliği indeksleri, alan yazında önerilen değerler arasında olması yapı geçerliğini destekleyen bir durumdur (Hu &

Bentler, 1999; MacCallum, Brown & Sugawara, 1996; Tabachnick & Fidell 2013). Ölçeğin bu araştırmadaki örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, ölçeğin orijinal yapısından elde edilen sonuçlarla ($\chi^2/sd = 1.95$, CFI = .98, GFI = .95, RMSEA = .06) benzerlik göstermektedir. Tüm bu sonuçlar ölçeğin yapısının Türk örnekleme üzerinde doğrulandığına işaret etmektedir.

Ölçme araçlarının iç güvenilirlik katsayılarının .70 ve üzerinde olması gerektiği ifade edilmektedir (DeVellis, 2012). Kariyer Hedef Tutarsızlığı Ölçeği'nin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı $\alpha = .92$ olarak hesaplanmış ve bu sonuca göre ölçeğin Türkçe formunun güvenilir sonuçlar verdiği söylenebilir. Ölçeğin orijinal geliştirilme sürecinde araştırmacılar (Creed ve Hood, 2015) ölçeğin iç güvenilirlik katsayısı $\alpha = .95$ olarak hesaplamışlardır. Her iki çalışmada da elde edilen iç güvenilirlik katsayılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, ölçeğin ileride yapılacak olan başka çalışmalarda güvenilir sonuçlar vereceği ifade edilebilir.

Bir ölçeğin geçerli bir ölçüm yapıp yapmadığının diğer bir göstergesi ölçülmek istenen özellikleri sergileyen bireyler ile bu özellikleri sergilemeyen bireyleri birbirinden ayırt edebilmesidir (Büyüköztürk, 2014). İç ölçüte dayalı bu geçerliliği test etmek için %27'lik alt grup ve üst grup puan ortalamaları arasındaki farkın manidarlığı bağımsız gruplar t-testi analizi ile incelenmiş ve bu analizin sonucuna göre Kariyer Hedef Tutarsızlığı Ölçeği'nin Türkçe formunun ayırt edici bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($\bar{x}_{alt(n=56)} = 18.62$, $\bar{x}_{üst(n=56)} = 54.21$; $t = -32.72$; $df = 110$; $p < .001$). Bu sonuç ölçeğin ölçülmek istenen özellikleri ölçebilme kabiliyetine sahip olduğuna işaret etmektedir.

Ölçeğin ölçüt uyum geçerliğini incelemek için Kariyer Hedefi Tutarsızlığı Ölçeği (KHTÖ) ile Kariyer Stresi Ölçeği (KSÖ)'nin kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği, dışsal çatışma ve iş bulma baskısı alt boyut puanları ile toplam puanı arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpımı Katsayısı hesaplanmıştır. Analizin sonucuna göre KHT ile KSÖ'nün toplam puanı ($r = .68$, $p < .01$), kariyer belirsizliği ve bilgi eksikliği alt boyutu ($r = .66$, $p < .01$), dışsal çatışma alt boyutu ($r = .47$, $p < .01$) ve iş bulma baskısı ($r = .60$, $p < .01$) arasında pozitif yönde anlamlı ilişki görülmüştür. Ayrıca Psikolojik İyi Oluş Ölçeği (PİÖÖ) ile KHTÖ puanları arasında ise ($r = -.32$, $p < .01$) negatif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Alan yazında doğrudan bu araştırmadaki değişkenlerle ilgili çalışmalar bulunmamasına karşın kariyer kararı ve kararsızlığı, kariyer pişmanlığı gibi benzer değişkenlerle ilgili

çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; Rottinghaus, Jenkins ve Jantzer (2009) yapmış oldukları çalışmalarında kariyer kararı verememiş olan üniversite öğrencilerinin, kariyer kararını vermiş üniversite öğrencilerine göre daha kaygılı ve stresli oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Yine benzer bir çalışmada (Fouad, Guillen, Harris-Hodge, Henry & Terry, 2006) kariyer kararsızlığı yaşayan bireylerin psikolojik iyi oluşlarının daha düşük olduğu sonucunu rapor etmişlerdir. Bu çalışmada ölçüt geceliği için kullanılan psikolojik iyi oluş ölçeği ile kariyer hedef tutarsızlığı arasında da negatif düzeyde anlamlı bir ilişki ($r = -.32, p < .01$) bulunması bu sonuna benzer bir bulgu olduğu söylenebilir. Çünkü kariyer hedefi belirleme ve kariyer kararı gibi zorlu süreçler üniversite öğrencilerinin psikolojik iyi oluş düzeylerini olumsuz etkileyebilmektedir (Özden & Sertel-Berk, 2017). Alan yazında bu sonuçları destekleyen ve kariyer süreçleri ile zorlukları konu alan başka çalışmalar da bulunmaktadır (Akkoç, 2012; Bacanlı, Eşici & Özünlü, 2013; Bacanlı, 2016; Edwards, Hershberger, Russell & Market, 2001; Gürdoğan & Atabey, 2015; Multon, Heppner, Gysbers, Zook & Ellis-Kalton, 2001). Diğer açıdan ölçeğin orijinal geliştirme sürecinde yapılan ölçüt-uyum geçerliği çalışmasında kariyer hedef tutarsızlığı ile kariyer bağlılığı arasından negatif ($r = .44, p < .001$) ve kariyer stresi ile pozitif ($r = .66, p < .001$) yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Tüm bu sonuçlar Kariyer Hedef Tutarsızlığı Ölçeği (KHTÖ) Türkçe formunun benzer ölçek geçerliğini sağladığına işaret etmektedir.

Diğer açıdan çalışmanın bazı sınırlılıklarından da söz etmek gerekmektedir. Araştırmada veriler toplanırken ölçme araçları internet tabanlı bir hale getirilmiş, katılımcıların bu ölçme araçlarını çevrimiçi olarak doldurmaları sağlanmıştır. Araştırmanın gurubu ölçme araçlarını yanıtlayan 147 kadın ve 60 erkek katılımcıdan oluşmuştur. Cinsiyet açısından ortaya çıkan katılımcı farkı bu araştırmanın bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Diğer açıdan bu çalışmanın genellenebilirliği veri toplanan çalışma grubunun evreni ile sınırlıdır. Çalışma ile ilgili yapılacak değerlendirmelerde bu sınırlılık da göz önünde bulundurulmalıdır.

Çalışmanın çeşitli sınırlılıkları olmasına rağmen; doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi ve ölçüt geçerliği sonuçlarına göre Kariyer Hedef Tutarsızlığı Ölçeği'nin yapısı Türk örnekleme üzerinde doğrulanmıştır. Bu sonuçlar ölçeğin bundan sonraki çalışmalarda geçerli ve güvenilir sonuçlar vereceğine işaret etmektedir. Ayrıca alan yazında üniversite öğrencilerinin kariyer gelişimi sırasında kariyer stresi, kariyer kararsızlığı, kariyer pişmanlığı ve kariyer öz yeterlik düşüklüğü gibi çeşitli zorluklar yaşadıklarını belirten çalışmalar

bulunmaktadır (Edwards vd., 2001; Fouad vd., 2006; Haase, Hackhausen & Ko'ller, 2008; Multon vd., 2001; Misra, McKean, West & Russo, 2000). Üniversite öğrencilerinin kariyer gelişimleri sırasında yaşamış oldukları diğer bir zorluk ise kariyer hedef tutarsızlığıdır (Creed ve Hood, 2015). Bu çalışmada uyarlanan ölçme aracının üniversite veya bağımsız kuruluşların bünyelerinde bulunan kariyer merkezlerinde kullanılmasının, üniversite öğrencilerinin olası kariyer hedef tutarsızlıklarının erken dönemde belirlenmesi ve çeşitli önlemlerin alınmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Diğer açıdan bireylerdeki kariyer hedef tutarsızlıklarının düzeylerinin yüksek olması, onların psikolojik iyi oluşlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu çalışmada uyarlanan ölçme aracı kullanılarak, bireylerdeki kariyer hedef tutarsızlıklarının düzeyleri belirlenerek, buna yönelik çalışmaların yapılmasının, onların psikolojik iyi oluş düzeylerine olumlu katkılar sunması beklenmektedir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışmada herhangi bir özel veya resmi bir kuruluştan ya da başka bir organizasyondan destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onayı: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireylere, araştırmanın içeriği ve çalışmanın gönüllük esasına göre yürütüldüğüne dair bilgilendirilmiş onam formu ile aydınlatılmıştır.

KAYNAKÇA

- Akkoç, F. (2012). Lise öğrencilerinin mesleki kararsızlıkları ile kariyer inançları arasındaki ilişki. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32, 49-70.
- Austin, J. T. & Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, 120, 338-375.
- Anderson, K. L. & Mounts, N. S. (2012). Searching for the self: An identity control theory approach to triggers of occupational exploration. *The Journal of Genetic Psychology*, 173, 90-111.
- Bacanlı, F., Eşici, H. & Özünlü, M. B. (2013). Kariyer karar verme güçlüklerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(40), 198-211.
- Bacanlı, F. (2016). Kariyer karar verme güçlükleri ve meslek seçimine ilişkin akılcı olmayan inançların ilişkisi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(37).
- Bandura, A. & Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goal effects revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88, 87-99.
- Büyükgöze-Kavas, A. (2014). Validation of the Career adapt-abilities scale Turkish form and its relation to hope and optimism. *Australian Journal of Career Development*, 23(10), 125-132. doi: 10.1177/1038416214531931.
- Büyükgöze-Kavas, A. (2012). Turkish adaptation of career decision scale: Validity and reliability study. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 4(38), 159-168.
- Büyükoztürk, Ş. (2014). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Carver, C. S. & Scheier, M. (1990). *Principles of self-regulation: Action and emotion*. New York, NY: Guilford Press.
- Creed, P. A. & Hood, M. (2015). The development and initial validation of a scale to assess career goal discrepancies. *Journal of Career Assessment*, 23(2), 308-317.
- Choi, B. Y., Park, H. R., Nam, S. K., Lee, J., ..., & Lee, S. M. (2011). The development and initial psychometric evaluation of the Korean Career Stress Inventory for college students. *Career Development Quarterly*, 59, 559-572.
- Dağlı, A. & Baysal, N. (2016). Yaşam doyumu ölçeğinin Türkçe 'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 15(59), 1250-1262.
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale development: Theory and applications* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Diener, E., Wirtz, D., Biswas-Diener, R., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., et al. (2009). New measures of wellbeing. *Social Indicators Research Series*, 39. Doi: 10.1007/978-90-481-2354-4 12
- Dijksterhuis, A. & Aarts, H. (2010). Goals, attention, and (un)consciousness. *Annual Review of Psychology*, 61, 467-490.
- Edwards, K. J., Hershberger, P. J., Russell, R. K. & Market, R. J. (2001). Stress, negative social exchange, and health symptoms in university students. *Journal of American College Health*, 50, 75-79.
- Erdurcan, S. & Kırdök, O. (2017). Mesleki Karar Pişmanlığı Ölçeği: Adaptasyon, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(3), 1140-1150. Doi: 10.17860/mersinefd.330880
- Fouad, N. A., Guillen, A., Harris-Hodge, E., Henry, C. & Terry, S. (2006). Need, awareness, and use of career services for college students. *Journal of Career Assessment*, 14, 407-420.
- Gürdoğan, A. & Atabey, S. (2015). Öğrencilerin meslek stajından memnuniyet düzeylerinin kariyer hedeflerine etkisi. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1).
- Higgins, E. T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self and affect. *Psychological Review*, 94, 319-340.
- Haase, C. M., Heckhausen, J. & Köller, O. (2008). Goal engagement during the school-work transition: Beneficial for all, particularly for girls. *Journal of Research on Adolescence*, 18, 671-698.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indices in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Korkmaz, O. & Kırdök, O. (2019). Kariyer Hedefi Geribildirim Ölçeği'nin (KHGÖ) Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 12(2), 494-510. DOI: 10.30831/akukeg.443315
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equations modeling* (2nd ed.). New York: Guilford.
- Kerpelman, J. L., Pittman, J. F. & Lamke, L. K. (1997). Toward a microprocess perspective on adolescent identity development: An identity control theory approach. *Journal of Adolescent Research*, 12, 325-346. -

- Lent, R. W., Brown, S. D. & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior, 45*, 79–122.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MacCallum, R. C., Brown, M. W. & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods, 1*, 130-149.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modeli Amos uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Misra, R., McKean, M., West, S. & Russo, T. (2000). Academic stress of college students: Comparison of student and faculty perceptions. *College Student Journal, 34*, 236-245.
- Multon, K. D., Heppner, M. J., Gysbers, N. C., Zook, C. & Ellis-Kalton, C. A. (2001). Client psychological distress: An important factor in career counseling. *Career Development Quarterly, 49*, 324-335.
- Özden, K. & Sertel Berk, Ö . (2017). Reliability and Validity Study of Turkish Version of the Korean Career Stress Inventory (KCSI). *Psikoloji Çalışmaları Dergisi, 37*(1), 35-51.
- Öztemel, K. (2012). Kariyer kararsızlığı ile mesleki karar verme öz yetkinlik ve kontrol odağı arasındaki ilişkiler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 32*(2), 459-477.
- Rottinghaus, P. J., Jenkins, N. & Jantzer, A. M. (2009). Relation of depression and affectivity to career decision status and self-efficacy in college students. *Journal of Career Assessment, 17*, 271-285.
- Seçer, İ. (2018). *Psikolojik test geliştirme ve uyarlama süreci: Spss ve lisrel uygulamaları. (2. baskı)*. Ankara: Anı Yayınları.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş:(temel ilkeler ve LISREL uygulamaları)*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. (Fifth edition). Boston: Pearson Education.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. (Sixth edition). Boston: Pearson.
- Telef, B. B. (2013). Psikolojik İyi Oluş Ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28*(3), 374-384.
- Williams, K. J., Donovan, J. J. & Dodge, T. L. (2000). Self-regulation of performance: Goal establishment and goal revision processes in athletes. *Human Performance, 13*, 159–180.
- Zorver, C. E. & Owen, F. K. (2014). Developing a Career Adaptability and Optimism Scale Kariyer Uyumu ve İyimserliği Ölçeği'nin geliştirilmesi. *Journal of Human Sciences, 11*(2), 314-331.

Ek 1: Kariyer Hedef Tutarsızlık Ölçeği

Sevgili Katılımcılar;							
Aşağıda kariyer gelişim süreçleriniz ile ilgili ifadeler verilmiştir. Bu ifadelere katılma düzeyinizi 1-çok az ve 7-çok fazla olmak üzere size uygun olan düzeyi 1 ile 7 arasından bir seçeneği işaretleyerek belirtiniz.							
Maddeler							
1.Planlarım gerçekten istediğim kariyeri elde etmem konusunda bana yardımcı olmuyor/işe yaramıyor.	1	2	3	4	5	6	7
2. Bugüne kadar elde ettiğim başarılar, kariyer hedeflerime ulaşabileceğim konusunda bana güven vermiyor.	1	2	3	4	5	6	7
3.Kariyer hedeflerim konusunda ilerleme sağlıyorum, ancak istediğim kariyeri elde etmek için yeterince başarılı olduğumu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
4.Çok çaba sarf etmeme rağmen, idealimdeki kariyerimi elde edemeyeceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
5.En iyi çabalarım ile bile, idealimdeki kariyerimden daha düşük bir kariyere razı olmak zorunda kalacağımı düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
6. Çok çalışıyorum fakat yine de bu sürecin gerçekten istediğim kariyerle sonuçlanacağından şüpheliyim.	1	2	3	4	5	6	7
7.İstediğim kariyeri elde etmek için gerekli olan standartları sağlayacağımdan şüpheliyim.	1	2	3	4	5	6	7
8. Belirli olduğum kariyer hedefime odaklandım, fakat ona ulaşabileceğimi sanmıyorum.	1	2	3	4	5	6	7
9.Hayallerimde istediğim işin/mesleğin görüntüsü canlanıyor, ama sanırım buna ulaşamayacağım.	1	2	3	4	5	6	7
10.İstediğim kariyeri elde etme konusunda gerekli becerilere sahip olduğumu düşünüyordum, fakat şimdilerde bundan emin değilim.	1	2	3	4	5	6	7
11.Elde etmek istediğim kariyerin ne olduğunu biliyorum, fakat ona ulaşmak için gerekli olan şeylere sahip olduğumu düşünmüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
12.Gerçekten elde etmek istediğim kariyer için gerekli olan şeyleri karşılayabilme kapasitem olduğundan emin değilim.	1	2	3	4	5	6	7
<i>Ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Ölçekten en az 12 en fazla 84 puan alınmaktadır. Bireyin ölçekten aldığı puan yükseldikçe kariyer hedef tutarsızlığının da arttığı şeklinde yorum yapılmaktadır</i>							

Not: Bilimsel etik ve ilkelere bağlı kalmak koşuluyla araştırmacı ve eğitimciler tarafından kullanılması için izin alınmasına gerek yoktur.



Araştırma Makalesi

Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması

Turkish Adaptation of Perceived Future Employability Scale

Serdar Alkın^a, Ozan Korkmaz^b, Seher Balcı Çelik^c

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Algılanan Gelecek, İstihdam Edilebilirlik, Geçerlik, Güvenirlik, Uyarlama
Tarihler:
Geliş 18 Temmuz 2019
Düzeltilme geliş 24 Eylül 2019
Kabul 02 Ekim 2019

ÖZ

Bu çalışmanın amacı Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeği'nin (AGİEÖ) Türkçeye uyarlanarak üniversite öğrencileri için geçerlik ve güvenilirliğinin incelenmesidir. Araştırmanın çalışma grubunu Karadeniz Bölgesi'nde bulunan iki üniversitede öğrenim gören 461 öğrenci oluşturmaktadır. AGİEÖ'nün geçerlik çalışması kapsamında doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, yakınsak ve ayırt edici geçerlik ve eş değer ölçek geçerliği incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda orijinal yapıdaki gibi altı faktörlü yapının uyum indekslerinin kabul edilebilir değerlerde olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, yapılan hesaplamalar sonucunda ölçeğin yakınsak ve ayırt edici geçerliği sağladığı görülmektedir. Eş değer ölçek geçerliği sonucunda da AGİEÖ'nün alt boyutları ile Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği'nin alt boyut ve toplam puanları arasında pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Diğer yandan AGİEÖ'nün eğitim kurumunun beklenen itibarı alt boyutu ile Kariyer Stresi Ölçeğinin toplam ve olumsuz duygular alt boyutu arasında negatif, düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Ölçeğin toplam ve alt boyutlarına ilişkin Bileşik Güvenirlik ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayılarının yeterli düzeyde olduğu bulunmuştur. Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeği'nin üniversite öğrencilerinin gelecekteki becerilerini, deneyimlerini, iletişim ağlarını, kişisel özelliklerini iş gücü piyasası hakkındaki bilgilerini ve eğitimini tamamlayacakları üniversitenin itibarı hakkındaki algılarını ölçmede yeterli geçerlik ve güvenilirlik değerlerine sahip olduğu söylenebilir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Perceived Future, Employability, Validity, Reliability, Adaptation
Article history:
Received 05 July 2019
Received in revised form 15 September 2019
Accepted 02 October 2019

ABSTRACT

The aim of this study was to adapt the Perceived Future Employment Scale (PFES) into Turkish language and examine the reliability and validity among university students. The participants consisted of 461 students studying at two different universities in the Black Sea Region. In the validity study, confirmatory factor analysis was conducted and the validity of the equivalent scale was examined. As a result of the confirmatory factor analysis, the fit indexes of the six-factor structure as in the original structure were found to be acceptable. Similarly, the results of the calculations show that the scale provides convergent and discriminant validity. As a result of the validity of the equivalent scale, a statistically significant relationship was found between the subscales of the PFES and the subscales and total scores of the Career Adaptation Capabilities Scale. On the other hand, negative and low level of significant relationships were found between the expected reputation sub-dimension of the PFES and the total and negative emotions sub-dimension of the Career Stress Scale. Composite reliability and Cronbach's alpha internal consistency coefficients for the scale were found to be sufficient. As a result, it can be said that the Perceived Future Employability Scale has sufficient validity and reliability values for measuring university students' future skills, experiences, communication networks, personal characteristics, knowledge about the labor market and their perceptions about the reputation of the university they will complete their education.

^a İletişim kurulacak yazar, Uzm. Psk. Dan., Tokat Milli Eğitim Müdürlüğü, Tokat, Türkiye. E-mail: pd.serdaralkin@gmail.com. ORCID: 0000-0001-8934-3007

^b Öğr. Gör., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Uygulama ve Araştırma Merkezi, Karaman, Türkiye. E-mail: pd.ozankorkmaz@gmail.com. ORCID: 0000-0002-0541-200X

^c Prof. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bölümü, Samsun, Türkiye. E-mail: sbalci@omu.edu.tr. ORCID: 0000-0001-9506-6528

1. GİRİŞ

Örgütlerin faaliyet gösterdiği ekonomik ve sosyal bağlamlar, küreselleşmenin etkisi ve teknolojideki hızlı gelişmeler nedeniyle uyum taleplerini arttırmış ve işgücü piyasası son yıllarda büyük ölçüde değişmiştir. Bu sayede iş yerleri daha esnek hale gelmiştir (Castells, 2000; Hiltrop, 1995; Kalleberg, 2001). Örgütün çevresini olduğu gibi üyeleri ile arasındaki ilişkiyi de etkileyen bu esnekliğin çalışanlar için de etkileri olmuştur. Buna göre iç ve dış piyasa işgücünde rekabet etmek isteyen çalışanlar daha esnek olmalıdır (Hesselink & Van Vuuren, 1999; Hirsch, 1991). Bireyin daha esnek ve öngörülemeyen istihdam ilişkileri ile başa çıkabilmesini sağlayan şeylerden bir tanesi istihdam edilebilirliktir.

İstihdam edilebilir olmak, bireyin çalkantılı bir örgütsel ortamla uğraşmaya hazır olmasını sağlayan yollardan birisidir (Bernston, Sverke & Marklund, 2006). İstihdam edilebilirlik; onu belirleyen koşullar ve bireysel kariyerleri şekillendirmedeki rolü ile sürekli ve değerli bir iş arayanlar için kilit bir amaç olarak ortaya çıkmıştır (Forrier & Sels, 2003). Genel bir tanımla istihdam edilebilirlik; bireyin istihdamı kazanma ve sürdürme kapasitesini ifade etmektedir (Hillage & Pollard, 1998; Sanders & Grip, 2004). İstihdam edilebilirlik, bir bireyin iş ve kariyer konusundaki yaklaşımının sonucudur. İstihdam edilebilir kişi, değişimi öngörmek ve bu değişime proaktif bir şekilde yanıt vermek amacıyla, istek ve kapasiteye sahip ayrıca esnek ve uyarlanabilir olmalıdır (Clarke, 2008).

Yirminci yüzyılın başlarında ilk kez kullanılan istihdam edilebilirlik kavramı çalışmaya istekli ve çalışmaya ihtiyacı olan, yani "istihdam edilebilir" bireyleri, "işsiz" olan bireylerden ayıran bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Gazier, 1998). 1950 ve 1960'lı yıllarda iş ve benlikle ilgili bir tutuma daha fazla atıfta bulunurken, 1970'lerde iş için gerekli olan bilgi ve becerileri ifade etmek amacıyla kullanılmıştır. 1980'li yıllarda işgücü piyasası esnekliği için gerekli olan devredilebilir becerilerle ilgiliyken, 1990'lardan bu yana ise bireylerin, özellikle iş değiştirmek zorunda olmaları durumunda iş hazırlığına nasıl devam edebileceklerini ifade etmektedir (Guilbert, Bernaud, Gouvernet & Rossier, 2016). İstihdam edilebilirlik, sadece işsiz olan bireyler için değil, çalışan bireylerin tamamı için de önemli bir kavram haline gelmiştir. İstihdam edilebilirliğin, değişen koşullara bağlı olarak ortaya çıkan iş güvencesizliğine bir alternatif oluşturacağı düşünülmüştür. Kavram; hükümetlerden, araştırmacılardan ve profesyonellerden büyük ilgi görmüş, ekonomi, eğitim ve psikoloji gibi çeşitli

disiplinlerde çalışılmıştır (Rothwell, Jewell & Hardie, 2009; Vanhercke, De Cuyper, Peeters & De Witte, 2014).

Algılanan istihdam edilebilirlik Hillage ve Pollard (1998) tarafından bireyin işgücü piyasasında sürdürülebilir istihdam yoluyla kendi kendine yeterli gelecek şekilde hareket ederek potansiyelini gerçekleştirme kapasitesi şeklinde tanımlanırken, Bernston ve Marklund, (2007) ile Vanhercke ve diğerlerine (2014) göre bireyin varlığını sürdürmek veya yeni istihdam bulmak amacıyla kendi imkânlarını algılaması şeklinde tanımlanmıştır. Başka bir tanımda ise Cuyper, Claudia, Bernston, Eric ve Alarco (2008) tarafından bireylerin iç ve dış işgücü piyasasında bulunan mevcut seçenekleri algılaması olarak belirtilmiştir. Algılanan istihdam edilebilirlik, iş güvencesinin düşük olduğu dönemde çalışanlar için yaklaşmakta olan kritik kaynak olarak gösterilmektedir (Silla, De Cuyper, Gracia, Peiro & De Witte, 2009).

Algılanan istihdam edilebilirlik; algılanan beceriler, deneyim, iletişim ağı, kişisel özellikler ve işgücü piyasası bilgisi gibi çeşitli boyutları içermektedir (Bernston & Marklund, 2007). Algılanan beceriler; iş becerileri ve genel becerilerle ilgili bilgileri, akademik başarıları (Pool, Qualter & Sewell, 2014; Rothwell, Herbert & Rothwell, 2008), iş arama becerilerini (Harvey, 2001; Hillage & Pollard, 1998), ustalık uygulamaları (Knight & Yorke, 2004), istihdam edilebilirlik ve bunu sürdürme ile ilgili tüm yetkinlikleri içermektedir. Algılanan deneyim; iş, çalışma ve yaşam deneyimlerini içermektedir (Pool vd., 2014; Rothwell & Arnold, 2007). İletişim ağı oluşturma; bireyin işle ilgili ve sosyal bağlantılarının (Rothwell & Arnold, 2007; Van der Heijde & Van der Heijden, 2005) kapsamı ve kullanışlılığı anlamını taşımaktadır. Kişisel özellikler; bireyin kendini tanıma, becerilerini öğrenme ve geliştirmesiyle ilgili durumları kapsamaktadır (Rothwell & Arnold, 2007). Ayrıca öz yeterlik, beklenti, üst bilişsel yeterlikler (Knight & Yorke, 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2005), problem çözme becerileri, duygusal zeka ve özyönetim gibi esneklik ve uyarlanabilirliği sağlayan aracı özellikler içerir (Pool vd., 2014). İşgücü piyasası bilgisi ise; işgücü piyasasındaki fırsatların farkındalığını (Rothwell & Arnold, 2007; Rothwell vd., 2008), iş anlayışı ve organizasyonu (Harvey, 2001; Knight & Yorke, 2004; Van der Heijde & Van der Heijden, 2005), kariyer gelişimi ve öz yönetimi anlama (Pool vd., 2014) ile mesleki başarıyı sağlamaya yönelik stratejik bir yaklaşımı benimseme konusundaki farkındalığı içermektedir (Hillage & Pollard, 1998).

Genç yetişkinler için algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik, bu kişilerin eğitimlerini tamamladıktan sonraki mesleki benliklerinin temsidir. Bireylerin

mesleki benliklerini de içeren gelecek benlikleri, kişinin ne olabileceğine dair kendine özgü, kişiselleştirilmiş temsiline atıfta bulunur (Cross & Markus, 1991; Ellen, Wiener & Fitzgerald, 2012; Markus & Nurius, 1986). Genç yetişkinlerin algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliği mevcut mesleki düşüncelerini, bunun etkilerini ve davranışlarını yönlendirmektedir. Bireyin örgün eğitimini tamamladıktan sonra istihdam edilebilirlik düzeyine dair görüşlerinin; mevcut becerileri, deneyimleri, iletişim ağları, kişisel özellikleri ve mevcut algılanabilir istihdam edilebilirlik durumunun değerlendirilmesiyle ilgili olması beklenir. Algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik durumları ile hayal edilen bu hedefe yönelik mevcut ilerlemeleri arasındaki bir tutarsızlık olduğunda (örneğin, hedefin karşılanamayacağı değerlendirilmesi) birey tutarsızlığı azaltacak davranışlarda bulunacak ya da algılarını bilişsel olarak ayarlayacak (örneğin, gelecekle ilgili beklentilerini azaltacak) veya hem davranışlarını hem de beklentilerini değiştirecektir. Bireyin, algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliğine ulaşmaya ne kadar yaklaştığı, davranışların ve uygulanan stratejilerin etkinliğine yani ne kadar iyi öz düzenleme yaptıklarına dayanır (Lord, Diefendorff, Schmidt & Hall, 2010).

Türkiye’de üniversite mezunu olup iş bulamayan veya eğitim aldığı alandaki işten başka bir işe girmek zorunda kalan çok sayıda kişi bulunmaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu’nun (TÜİK) 2019 yılı Haziran ayında açıkladığı verilere göre, Mart 2019 itibarıyla Türkiye’de işsizlik oranı %14.1 olurken, genç nüfusta bu oran %25.2 olarak gerçekleşmiştir. Yaklaşık dört mezundan birisinin iş bulamadığı ülkemizde, üniversite eğitime devam eden bireylerin algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik durumlarına ilişkin bulguların ortaya koyulması bireylerin kariyerlerini yapılandırma açısından önemli görülmektedir. Alanyazın taramasında Gerçek ve Atay’ın (2017) örneklem grubu beyaz yakalı çalışanlardan oluşan, Rothwell ve Arnold (2007) tarafından geliştirilen Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeği’ni Türkçe’ye uyarladığı görülmüştür. Ancak Türkiye’de büyük çoğunluğu üniversite eğitimi almakta olan ve mezun olduktan sonra yaklaşık dörtte birinin işsiz kalma ihtimalinin olduğu genç yetişkinlerin istihdam edilebilirlik algısını ölçmek amacıyla geliştirilen veya uyarlanan bir ölçeğin olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla bu çalışmada Gunawan, Creed ve Glendon (2019) tarafından genç yetişkinler için geliştirilen Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeğinin Türk Kültürüne uyarlanması amaçlanmıştır.

2. YÖNTEM

2.1. Çalışma Grubu

Çalışma Karadeniz Bölgesinde yer alan iki farklı ildeki devlet üniversitelerinde öğrenim gören öğrenciler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 180 (%39) erkek ve 281 (%61) kadın olmak üzere toplam 461 öğrenci oluşturmaktadır. Öğrencilerin 124’ü (%26.8) 1’inci sınıf, 165’i (%35.7) 2’inci sınıf, 76’sı (%16.6) 3’üncü sınıf ve 96’sı (%20.9) 4’üncü sınıfta öğrenim görmektedir. Öğrencilerin yaş ortalaması 20.65 (SS = 3.12) olup, yaşları 18 ile 40 arasında değişmektedir. Araştırmaya katılan öğrencilerin %8.3’ü (n = 38) kendini sosyoekonomik yönden düşük düzeyde algılayan, %87.8’i (n = 405) orta düzeyde, %3.9’u (n = 18) ise yüksek düzeyde algıladığını belirtmiştir. Ölçeğin faktör yapısını incelemek için 235 öğrenci [133 kadın (%56.6), 102 erkek (%43.4)], uyum geçerliğini incelemek için 146 öğrenci [86 kadın (%58.9), 60 erkek (%41.1)], test-tekrar test güvenilirlik analizini incelemek için 60 öğrenci [51 kadın (%85), 9 erkek (%15)], dilsel eşdeğerliğini incelemek için 20 öğrenci [11 kadın (%55), 9 erkek (%45)] çalışmaya dahil edilmiştir. İlk aşamada ölçeğin faktör yapısını incelemek amacıyla 235 öğrenciye ulaşılmıştır. Faktör yapısı incelendikten sonra farklı gruplardaki katılımcılardan geçerlik ve güvenilirlik için ayrı veri toplanmıştır. Öğrencilerin 183’ü (%39.6) eğitim fakültesi, 251’i (%54.4) mühendislik fakültesi ve 27’si (%6) diğer fakültelerde öğrenim görmektedir.

2.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeği (AGİEÖ), Kariyer Sıkıntısı Ölçeği (KSÖ), Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği-Kısa Form (KUYÖ-KF) ve demografik bilgi formu kullanılmıştır.

2.2.1. Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeği (AGİEÖ)

Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeği (AGİEÖ) Gunawan ve diğerleri (2019) tarafından genç yetişkinlerin gelecekteki istihdam edilebilirliklerine ilişkin algılarını ölçmek üzere geliştirilen öz bildirim dayalı bir ölçme aracıdır (Ek-5). Gelecekteki istihdam edilebilirliklerine ilişkin algılar, öğrencilerin eğitimlerini tamamladıklarında çalışma yaşamına girme eşliğindeyken gelecekte sahip olacakları beceriler, deneyimler, ilişki ağları, kişisel özellikler, çalışma/iş gücü piyasası hakkındaki bilgiler, okulunun/kurumunun itibarı hakkındaki algıları içerir. Ölçek 6’lı Likert tipi “Kesinlikle Katılmıyorum (1), “Kesinlikle Katılıyorum (6)”

arasında değişen bir dereceleme göre cevaplandırılmaktadır. Ölçekteki puanlar, maddelere verilen cevapların değerleri toplanarak hesaplanmaktadır. Ölçekten alınan yüksek puan, genç yetişkinlerin iş/çalışma yaşamına hazır ve kendi kariyer planlamasına ve geleceğine dair görüşlerinin olumlu olduğunu bildirmektedir. Ölçek altı faktörlü bir yapı göstermektedir. Ölçeğin alt boyutları; algılanan gelecekteki iletişim ağı, algılanan gelecekteki deneyimler, algılanan gelecekteki kişisel özellikler, eğitim kurumunun beklenen itibarı, algılanan gelecekteki iş gücü piyasası bilgisi ve algılanan gelecekteki beceriler şeklinde sıralanmaktadır. Ölçekten örnek bazı maddeler şu şekildedir; “İşimde başarılı olmak için kurduğum ilişkilerden yararlanabileceğim. (algılanan gelecekteki iletişim ağı)”, “Gelecekteki işverenlerim kazandığım iş deneyimlerimden memnun olacaklar. (algılanan gelecekteki deneyimler)”, “Sicilim (kayıtlarım), güçlü bir iş etiğine sahip olduğumu gösterecektir. (algılanan gelecekteki kişisel özellikler)”, “Eğitim aldığım üniversitenin itibarı, iş ararken bana çok önemli bir kazanç sağlayacak. (eğitim kurumunun beklenen itibarı)”, “Benim için mevcut olan çeşitli iş fırsatlarına hâkim olacağım. (algılanan gelecekteki iş gücü piyasası bilgisi)”, “Gelecekteki işverenlerim, istedikleri bilgileri ve alana uygun özel/teknik becerileri öğrenmiş olacağımı görecekler. (algılanan gelecekteki beceriler)”. Ölçeğin geliştirilme sürecinde yapılan AFA sonrası 24 madde ve altı boyuttan (her boyutta dörder madde olacak şekilde) oluşan bir yapı elde edilmiştir. 24 maddenin toplam varyansın %79.03’ünü açıkladığı hesaplanmıştır. Faktör yük değerlerinin .53 ile .95 arasında dağıldığı görülmüştür. Daha sonra yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizinde (DFA) dört farklı model test edilmiştir. DFA’da test edilen dört farklı modelden üçünün, ölçeğin AFA sonrası ortaya çıkan yapıyı doğruladığı bulunmuştur. Altı faktörlü birinci düzey model için $\chi^2=529.6$, $p<.001$, $df=237$, $\chi^2/df=2.2$, CFI=.94, RMSEA=.07, AIC=655.63; altı faktörlü ikinci düzey model için $\chi^2=563.8$, $p<.001$, $df=246$, $\chi^2/df=2.3$, CFI=.94, RMSEA=.07, AIC=671.78; bifaktör model için $\chi^2=471.6$, $p<.001$, $df=228$, $\chi^2/df=2.1$, CFI=.95, RMSEA=.06, AIC=615.59 olarak hesaplanmıştır. Tüm maddelerin genel bir boyutta olduğu model ise yeterli uyum iyiliği değerlerine sahip bulunamamıştır ($\chi^2=2432.9$, $p<.001$, $df=252$, $\chi^2/df=9.6$, CFI=.55, RMSEA=.19, AIC=2528.95). Ölçeğin uyum geçerliği kapsamında yapılan analiz sonucunda AGİEÖ ile Kariyer Hırsı Ölçeği (Rothwell vd., 2009) ve Üniversiteye Bağlılık Ölçeği (Rothwell vd., 2008) arasında pozitif (sırasıyla, $r=.65$, $p<.001$ ve $r=.59$, $p<.001$), Kariyer Sıkıntısı Ölçeği (Creed, Hood, Praskova & Makransky, 2016) ile negatif ($r=-.39$, $p<.001$) bir ilişki bulunmuştur. Ölçeğin hesaplanan iç tutarlık

katsayısı ölçeğin tamamı için .95, algılanan gelecekteki beceriler alt boyutu için .88, algılanan gelecekteki deneyimler için .92, algılanan gelecekteki kişisel özellikler için .88, algılanan gelecekteki iletişim ağı için .95, algılanan gelecekteki iç gücü piyasası bilgisi için .91 ve eğitim kurumunun beklenen itibarı için .89 olarak hesaplanmıştır.

2.2.2. Kariyer Sıkıntısı Ölçeği (KSÖ)

Creed ve diğerleri (2016) tarafından genç yetişkinler üzerinde geliştirilen Kariyer Sıkıntısı Ölçeği (KSÖ) bireylerin kariyer durumları ile ilgili hissettikleri sıkıntıları belirlemektedir. Altılı Likert tipinde (1=Kesinlikle katılmıyorum, 6=Kesinlikle katılıyorum) 9 madde içermektedir. Şensoy ve Siyez (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan form iki faktör altında 6’lı Likert tipinde 9 madde içermektedir. KSÖ’nün ters puanlanan maddesi bulunmamaktadır. KSÖ’den alınan yüksek puan, kariyer sıkıntısının arttığı anlamına gelmektedir. KSÖ’nün yapı geçerliği için uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçlarına göre orijinal tek faktörlü yapının iyi uyum indekslerine sahip olmadığı görülmüştür ($\chi^2=210.39$, $\chi^2/df=7.79$, RMSEA=.117, AGFI=.860, GFI=.910, CFI=.870, SRMR=.07). Maddeler araştırmacılar tarafından yeniden gözden geçirilmiş ve KSÖ’nün Türk kültüründe “olumsuz duygular” (madde 1, madde 2, madde 3, madde 4 ve madde 7) ve “algılanan engeller” (madde 5, madde 6, madde 8 ve madde 9) olarak iki alt boyuttan oluşabileceği düşünülmüştür. İki faktörlü model doğrulayıcı faktör analizine alınmış ve modelin kabul edilebilir sınırlar içerisinde sonuç verdiği görülmüştür ($\chi^2=76.28$, $\chi^2/df=2.93$, RMSEA=.063, AGFI=.940, GFI=.970, CFI=.950, SRMR=.041). Ölçeğin geliştirilme çalışmasında tüm ölçek için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı .90, uyarlama çalışmasında ise .81’dir. Uyarlama çalışmasında olumsuz duygular alt boyutu için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı .81, algılanan engeller için .65’tir. Bu araştırma kapsamında DFA için toplanan verilerden, tüm ölçek için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .84, olumsuz duygular alt boyutu için .79, algılanan engeller alt boyutu için .75’tir.

2.2.3. Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği-Kısa Formu (KUYÖ-KF)

Ölçeğin kısa formu 24 maddelik orijinal formunda yer alan tüm alt boyutlardan en yüksek faktör yüküne sahip 3’er maddenin alınmasıyla oluşturulmuştur (Maggiore, Rossier & Savickas, 2017). Uzun formda olduğu gibi ölçeğin kısa formu da 4 faktör altında toplanmıştır. Işık ve diğerleri (2018) tarafından Türkçeye uyarlanan kısa form

dört faktör altında 5'li Likert tipinde (1=Güçlü değil, 5=Çok güçlü) 12 madde içermektedir. 12 maddenin toplamı Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeğinin toplam puanını, alt ölçeklerde yer alan maddelerin puanının toplamı ise her bir alt ölçeğe ait Kariyer Uyum Yetenekleri puanını vermektedir. Ölçek uyarlaması lise öğrencileri, üniversite öğrencileri ve çalışan yetişkinler için ayrı ayrı yapılmıştır. Yapılan geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarında uyarlanan ölçeğin tüm çalışma gruplarında kabul edilebilir geçerlik ve güvenilirlik değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Üniversite öğrencileri çalışma grubunda tüm ölçeğe ait hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .90, alt boyutlardan ilgi için .79, kontrol için .77, merak için .76 ve güven için .79'dur. Bu araştırma kapsamında DFA için toplanan verilerden, tüm ölçek için hesaplanan Cronbach alfa iç tutarlık katsayısı .88, alt boyutlardan ilgi için .77, kontrol için .72, merak için .77 ve güven için .69 olarak belirlenmiştir.

2.2.4. Demografik Bilgi Formu

Öğrencilerin yaş, cinsiyet, sınıf, fakülte ve ailenin algılanan sosyo-ekonomik durumuna ilişkin soruların yer aldığı ve araştırmacılar tarafından geliştirilen formdur.

2.3. Çeviri Çalışması

Ölçeğin Türkçeye uyarlanması için öncelikle ölçeğin geliştirildiği çalışmanın sorumlu yazarı olan Gunawan'la e-posta yoluyla iletişime geçilmiş ve uyarlama çalışması için izin alınmıştır. İzin alındıktan sonra ölçeğin dil geçerliğini sağlamak için öncelikle İngilizce öğretmeni iki kişi ve rehberlik ve psikolojik danışmanlık alanında akademisyen bir kişi ve aynı alanda uzman ve İngilizceye hâkim bir kişi olmak üzere toplamda dört kişi tarafından birbirinden bağımsız olarak ölçek Türkçeye çevrilmiştir. Yapılan çeviriler daha sonra araştırmacılar tarafından bir araya getirilerek uzman görüşü için hazırlanmıştır. Bir araya getirilen çeviriler rehberlik ve psikolojik danışmanlık alanında uzman ve iyi düzeyde İngilizce bilgisi bulunan iki akademisyene, çevirilerin özgün maddeleri içerik ve anlam olarak ne kadar karşıladığını değerlendirme ve düzeltme için gönderilmiştir. Çevirilerin kapsam geçerliğini (content validity) sağlamak için Davis tekniği kullanılmıştır (Karakoç & Dönmez, 2014). Bu tekniğe göre ölçekteki çevrilen maddeler uygun, madde hafifçe gözden geçirilmeli, madde ciddi olarak gözden geçirilmeli ve madde uygun değil şeklinde derecelendirilerek uzmanlar tarafından değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucunda uzmanların maddelerin en az %80'i için uygun veya madde hafifçe gözden geçirilmeli şeklinde görüş

bildirmeleri kapsam geçerliğini sağlamak için yeterli kabul edilmektedir. Uzmanların değerlendirmeleri sonucunda maddelerin % 62.5'i için uygun, % 37.5'i için madde hafifçe özden geçirilmeli sonucuna ulaşılmıştır. Uzmanlarca maddelerin herhangi birisi için madde uygun değil değerlendirmesi yapılmamıştır. Elde edilen sonuçlara göre ölçekteki maddelerin Türkçe formu için kapsam geçerliğini sağladığı söylenebilir. Ayrıca akademisyenlerin önerileri doğrultusunda çevirilerdeki bazı kelimeler alan yazınla uyumlu olacak şekilde düzenlenmiştir. Araştırma kapsamında uygulamalara başlamadan önce ölçekteki maddelerin Türkçe dil bilgisi ve yazımı açısından incelenmesi için Türk dili uzmanından görüş alınmıştır. Maddelerin Türkçeye en uygun şekilde son düzeltmeleri yapılarak ölçeğin Türkçe formunun son hali oluşturulmuştur. Ölçeğin dilsel eşdeğerliğini sağlamak için İngilizce ve Türkçeyi bilen öğrencilere formlar birer hafta arayla uygulanmıştır. Dilsel eş değeriğe ilişkin analiz sonuçları bulgulara verilmiştir.

2.4. Verilerin Toplanması

Verileri toplama işlemlerine başlamadan önce verilerin toplandığı dersin sorumlusu öğretim üyelerinden uygulama için izin alınmıştır. Uygulamalara başlamadan önce uygulayıcılar tarafından sınıf ortamında gerekli bilgilendirmeler yapılmıştır. Çalışmaya gönüllü katılmak isteyen öğrencilere uygulama formları dağıtılarak verilerin toplanması sağlanmıştır. Öğrencilerin ölçekleri doldurmaları yaklaşık 10 dakika sürmüştür.

2.5. Verilerin Analizi

Ölçekler toplam 461 öğrenci tarafından doldurulmuştur. Ölçek bataryasında maddelerin özensiz yanıtlandığı, uygunsuz doldurulduğu ve %5'in üzerinde eksik verisi olan herhangi bir öğrenciye ait ölçek bataryası tespit edilmemiştir. Ölçek bataryasında %5'in altında eksik veriye sahip olan ölçme bataryaları için kayıp veri (missing value) analizi yapılmış ve kayıp verilerin rastlantısal dağılıp dağılmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda kayıp verilerin rastlantısal dağıldığı görülmüş ve kayıp veriler serinin ortalaması alınarak tamamlanmıştır. Mahalonobis uzaklığı hesaplanarak uç değerler incelenmiş ve verilere ait uç değer olmadığı görülmüştür. Yapısal eşitlik gibi yapılarda çok değişkenli normallik incelenmesi gerekmektedir (Seçer, 2017). Saçılma diyagramı matrisi (scatter plot matrix) ile incelenen çok değişkenli normallik ve doğrusallık için matrislerin dağılımlarının elips şeklinde olması yeterli kabul edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyüköztürk, 2016). Verilere ait incelenen saçılma diyagramında dağılımların elips

şeklinde olduğu görülmüştür. Ayrıca tek değişkenli normallik için verilerin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri incelenmiştir. DFA, uyum geçerliği, test-tekrar test analizleri için toplanan verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerinin +/- 1 arasında dağıldığı görülmüştür. Buna göre dağılımların normal olduğu söylenebilir (Seçer, 2017). Ancak dilsel eş değeri belirlemek için toplanan veriler incelendiğinde, İngilizce ve Türkçe formlara ait toplam puanların basıklık ve çarpıklık değerlerinin +/- 1 dışında olduğu görülmüştür (İngilizce form: çarpıklık= -1.27, basıklık= 1.37; Türkçe form: çarpıklık= -1.14, basıklık= 1.64). Buna göre dilsel eş değeri için toplanan verilerin normal dağılım göstermediği söylenebilir.

Ölçeğin madde ayırt ediciliği, uyum geçerliği ve test-tekrar test güvenilirlik analizleri için Pearson Momentler Çarpımı korelasyon analizi kullanılmıştır. Dilsel eş değeri belirlemek için toplanan veriler normal dağılım göstermediğinden dolayı dilsel eş değeri için analiz edilmesinde Spearman Brown Sıra Farkları korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlık güvenilirliğinin incelenmesinde Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmıştır. Ayrıca ölçeğin yapı geçerliği için de Bileşik Güvenirlik katsayısı (CR) hesaplanmıştır. Ölçeğe ait yapının geçerliğinin incelenmesinde DFA yapılmıştır. Yapı geçerliği için ölçeğe ait incelenen modellerde ölçeğin orijinal formunun geliştirilme aşamalarında da kullanılan χ^2 (Ki kare), sd (serbestlik derecesi), χ^2/sd , CFI, RMSEA, AIC değerleri kullanılmıştır. Modelin uyum iyiliğinin değerlendirilmesinde χ^2 'nin anlamlı olması, χ^2/sd 'nin 5'ten küçük olması (Çokluk vd., 2016; Sümer, 2000), CFI'nin .85 üzerinde olması (Bollen, 1989), RMSEA'nın .10 ve daha düşük olması (Kelloway, 1989; Marcoulides & Schumacher, 2001; Tabachnick & Fidell, 2001) kabul edilebilir uyum iyiliğini göstermektedir. Ölçeğe ait yapının incelenmesinde yakınsak geçerlik (convergent validity) ve ayırt edici geçerlik (discriminant validity) de incelenmiştir. Yakınsak geçerlik için Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerleri hesaplanmış, ayırt edici geçerlik için de faktörler arası korelasyonlar incelenmiştir. Modeller arasındaki farklılığı değerlendirmek için Akaike bilgi kriteri (AIC) kullanılmıştır. AIC'in düşük değere sahip olması daha iyi uyumun göstergesidir (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010). Analizlerin yapılmasında SPSS 25 ve AMOS 24 istatistik paket programlarından yararlanılmıştır.

3. BULGULAR

Uyarılama çalışması için yapılan geçerlik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular aşağıda

sırasıyla verilmiştir. İlk olarak geçerliğe ilişkin bulgulara yer verilmiştir ve bu kapsamda dil geçerliği, yapı geçerliği, uyum geçerliği ve madde analizi bulguları sunulmuştur. Daha sonra güvenilirlik bulgularına yönelik olarak iç tutarlık ve test-tekrar test güvenilirlik katsayıları verilmiştir.

3.1. Ölçeğin Geçerliğine İlişkin Bulgular

Dil Geçerliği: Ölçeğin dil geçerliğini belirlemek için istatistiksel uygulama yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde İngilizceye hâkim örneklem grubuna bir hafta arayla ölçeğin İngilizce ve Türkçe formları uygulanmaktadır. Uygulamalardan sonra ise aynı kişilere ait ölçek formları arasındaki korelasyon değerleri hesaplanmaktadır (Seçer, 2015). Öncelikle ölçeğin orijinal İngilizce formu İngilizce bilen 20 öğrencinin tamamına uygulanmıştır. Bir hafta sonra ise aynı öğrenci grubuna ölçeğin Türkçe formu uygulanmıştır. Ölçek formlarının toplam puanları arasındaki ilişki Spearman Brown Sıra Farkları korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucuna göre ölçeğin İngilizce ve Türkçe formları arasındaki ilişkinin anlamlı, pozitif ve yüksek düzeyde ($r=.80$, $p<.001$) olduğu görülmüştür. Korelasyon değerinin .70 ve üzerinde olması dilsel eş değeri sağlandığını göstermektedir (Seçer, 2015).

Yapı Geçerliği: Ölçeğin yapı geçerliğini incelemek için DFA yapılmıştır. Katılımcılara ait verilere ilişkin analizler gerçekleştirirken hiçbir sınırlama ve modifikasyon işlemi yapılmamıştır. Orijinal yapıların Türk örnekleminde de benzer ya da farklı yapılarda olup olmadığını incelemek amacıyla dört farklı model test edilmiştir. Altı boyuttan oluşan altı faktörlü modelde orijinal formdaki gibi her bir gizil değişkene ait dört gözlenen değişken tanımlanmıştır. Tek faktörlü modelde tüm maddeler yalnızca bir gizil değişken altında toplanmıştır. Bu modelle tüm maddelerin tek bir gizil değişken tarafından temsil edilip edilmeyeceği incelenmiştir. İkinci düzey altı faktörlü modelde, altı faktörün ikinci düzey tek gizil değişken tarafından temsil edilip edilmediği test edilmiştir. Ölçeğe ait test edilen son model ise bifaktör modeldir. Bu modelde her bir maddenin hem genel faktör hem de ait olduğu faktör altında toplanmasına izin verilmiştir. Bu model grup faktörlerini kontrol ederken genel faktörlere karşılık gelen ortak madde varyansı oranını değerlendirmiştir.

DFA sonuçlarına ilişkin bilgilerin yer aldığı Tablo 1'e bakıldığında tek faktörlü model dışında kalan modellerin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 1: DFA sonrası modellere ait uyum iyiliği değerleri

Model	χ^2	sd	χ^2/sd	CFI	RMSEA	AIC
Altı faktörlü model	600.344*	237	2.53	.92	.08	726.344
İkinci düzey altı faktörlü model	752.628*	246	3.06	.89	.09	860.628
Tek faktörlü model	1649.531*	252	6.55	.69	.15	1745.531
Bifaktör model	663.259*	228	2.10	.90	.09	807.259

Not: n = 235. DFA: doğrulayıcı faktör analizi; sd: serbestlik derecesi; CFI: karşılaştırmalı uyum indeksi; RMSEA: yaklaşık hataların ortalama karekökü; AIC: Akaike bilgi kriteri.

*p<.001

Altı faktörlü modelde madde faktör yük değerlerinin .68 ile .91 (Ek-1); ikinci düzey altı faktörlü modelde ise .68 ile .92 (Ek-2) arasında değiştiği görülmektedir. Tek faktörlü modelde dört maddenin faktör yük değerinin .30 altında kaldığı görülmüştür (Ek-3). Benzer şekilde bifaktör modelde de genel boyuta ilişkin madde faktör yüklerinden dört maddenin .30 ve altında kaldığı görülmüştür. Ayrıca her faktör altında ayrı ayrı hesaplanan madde faktör yük değerleri incelendiğinde ise altı gözlenen değışkene ait faktör yük değerlerinin .30 altında kaldığı görülmüştür (Ek-4).

AIC değeri göz önüne alındığında en iyi uyumu gösteren modelin altı faktörlü model olduğu görülmektedir. İkinci düzey altı faktörlü modelin madde faktör yük değerleri ve uyum değerleri göz önüne alındığında, bu modelin de kullanılabilceğı söylenebilir. Dolayısıyla altı faktör, ikinci düzey tek faktör tarafından da temsil edilebilmektedir. Buradan hareketle ölçeğe ait alt boyutların toplam puanlarının kullanılmasının yanı sıra ölçeğin toplam puanının da kullanılabilceğı söylenebilir. Bifaktör modele ait analiz sonuçları incelendiğinde; modelin kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerine sahip olmasının yanı sıra madde faktör yük değerlerinin .30 altında kaldığı görülmüştür. Bu durum, modelden ilgili maddelerin çıkarılıp yeniden analiz yapılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Çünkü madde faktör yük değeri .30 sınırına kadar inebilmekte ve bu değerin altındaki değerler modelde kabul edilmemektedir (Büyüköztürk, 2014; Seçer, 2015). Yapılan analizlerde daha iyi uyum iyiliği değerlerine sahip olan modeller olduğundan dolayı modele ilişkin analizler sürdürülmemiştir.

Yapı geçerliğinin incelenmesinde başka bir yöntem olan yakınsak geçerlik için AVE değeri hesaplanmıştır. Yapılan hesaplamalar sonucunda ölçeğin algılanan gelecekteki iletişim ağı alt boyutu için .54, algılanan gelecekteki deneyimler alt boyutu için .71, algılanan gelecekteki kişisel özellikler alt boyutu için .63, eğitim kurumunun

beklenen itibarı alt boyutu için .66, algılanan gelecekteki iş gücü piyasası bilgisi alt boyutu için .68, algılanan gelecekteki beceriler alt boyutu için .74 olarak AVE değerleri belirlenmiştir. Yakınsak geçerlik için her bir faktöre ait hesaplanan AVE değerinin .50 ve üzerinde olması yeterli görülmektedir (Fornell & Larcker, 1981; Hair vd., 2010). Hesaplanan AVE değerleri incelendiğinde, alt boyutlara ilişkin AVE değerlerinin yakınsak geçerliği sağladığı söylenebilir. Bunun yanı sıra ayırt edici geçerliğin değerlendirilmesinde alt boyutlar arasındaki korelasyon değerleri incelenmiştir. Kline'a (2005) göre ayırt edici geçerliğin sağlanmasında faktörler arası korelasyonların .85 ve üzerinde olmaması gerekmektedir. Tablo 2 incelendiğinde faktörler arası korelasyonların .85 düzeyinden düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeğin yapısıyla ilgili olarak ayırt edici geçerliğin sağlandığı söylenebilir.

Uyum Geçerliğı: Uyum geçerliğı çalışması kapsamında ölçeğin Kariyer Stresi Ölçeğı ile Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeğine ilişkin puanlar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Tablo 2'de de görüleceğı üzere, Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeğinin toplam ve alt boyut puanları ile Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeğinin toplam ve alt boyut puanları arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. Yalnızca kariyer uyum yeteneğinin kontrol alt boyutu ile algılanan gelecekteki istihdam edilebilirliğinin eğitim kurumunun beklenen itibarı arasında anlamlı ilişki bulunamamıştır. Diğer yandan Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeğinin eğitim kurumunun beklenen itibarı alt boyutu ile Kariyer Stresi Ölçeğinin toplam ve olumsuz duygular alt boyutu arasında negatif, düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

3.2. Ölçeğin Güvenirliğine İlişkin Bulgular

Ölçeğin güvenirliğine ilişkin yapılan çalışmada yapı güvenirliğini incelemek için Bileşik Güvenirlik

Tablo 2: Ölçek ve alt boyutlara ilişkin korelasyon değerleri

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Agia														
2. Agd	.69***													
3. Agkö	.69***	.82***												
4. Ekbi	.27**	.20*	.22**											
5. Agigpb	.71***	.68***	.70***	.18*										
6. Agb	.70***	.76***	.70***	.19*	.84***									
7. AgieTop	.84***	.87***	.86***	.47***	.85***	.87***								
8. Od	.04	.06	.05	-.17*	.04	.09	.02							
9. Ae	-.01	-.05	-.08	-.15	-.12	-.06	-.10	.61***						
10. KsTop	.02	.02	-.01	-.18*	-.03	.03	-.04	.92***	.87***					
11. İlgi	.19*	.29***	.25**	.24*	.27**	.32***	.33***	-.33***	-.50***	-.45***				
12. Kontrol	.26**	.24**	.27**	.09	.23**	.25**	.28**	-.34***	-.45***	-.43***	.54***			
13. Merak	.34***	.33***	.32***	.20*	.34***	.32***	.40***	-.27***	-.37***	-.35***	.58***	.62***		
14. Güven	.27**	.32***	.33***	.19*	.37***	.39***	.39***	-.22**	-.31***	-.29***	.46***	.45***	.66***	
15. KuyTop	.32***	.36***	.36***	.22**	.37***	.39***	.43***	-.36***	-.51***	-.47***	.80***	.81***	.87***	.77***

n = 146

Not1: *p<.05; **p<.01; ***p<.001.**Not2:** Agia: Algılanan gelecekteki iletişim ağı; Agd: Algılanan gelecekteki deneyimler; Agkö: Algılanan gelecekteki kişisel özellikler; Ekbi: Eğitim kurumunun beklenen itibarı; Agigpb: Algılanan gelecekteki iş gücü piyasası bilgisi; Agb: Algılanan gelecekteki beceriler; AgieTop: Algılanan gelecekte istihdam edilebilirlik toplam puanı; Od: Kariyer sıkıntısı alt boyutu olumsuz duygular; Ae: Kariyer sıkıntısı alt boyutu algılanan engeller; KsTop: Kariyer sıkıntısı toplam puanı; KuyTop: Kariyer uyum yetenekleri toplam puanı.

katsayısı (CR), Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı, üç hafta arayla uygulanan test-tekrar test uygulamalarından elde edilen puanların test-tekrar test korelasyonları hesaplanmış ve madde ayrırcılığı için de madde analizi yapılmıştır. Ölçeğin toplam ve alt boyutlarına ilişkin hesaplanan CR katsayıları, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları ve test-tekrar test korelasyonları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3'te de görüleceği üzere ölçeğin alt boyutlarına ilişkin hesaplanan CR değerleri .82 ile .92 arasında değişmektedir. CR değerlerinin .70 ve üzerinde olması yapı güvenirliliğinin sağlanmasında yeterli olarak kabul edilmektedir (Hair vd., 2010). Dolayısıyla ölçeğin yapı güvenirliliğinin sağlandığı söylenebilir. Ölçeğin toplam ve alt boyutlarına ilişkin hesaplanan Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları .82 ile .95 arasında değişmektedir. Hesaplanan iç tutarlılık katsayılarının .70 ve üzerinde olmasından dolayı ölçeğin toplam ve alt boyutlarına ilişkin güvenirliliğin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir (Landis & Koch, 1977; Robinson, Shaver & Wrightsman, 1991). Ölçeğin üç hafta arayla uygulanmasıyla elde edilen puanlar arasındaki korelasyonların toplam ölçek için .70, alt boyutlar için de .37 ile .63 arasında olduğu görülmektedir. AGİEÖ'nün madde ayrırcılığını incelemek için yapılan madde analizi sonucunda ise madde-toplam puanı arasındaki korelasyonun .41 ile .83 arasında değiştiği görülmüştür. Madde-toplam korelasyonunun .30 ve üzerinde olmasının yeterli düzeyde ayırt ediciliğe sahip olduğu göz önünde bulundurulduğunda, ölçek maddelerinin yeterli ayırt ediciliğe sahip olduğu söylenebilir (Büyüköztürk, 2014).

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmada Gunawan ve diğerleri (2019) tarafından genç yetişkinlerin gelecekteki istihdam edilebilirliklerine ilişkin algılarını ölçmek üzere geliştirilen Algılanan Gelecekteki İstihdam

Edilebilirlik Ölçeği Türkçeye uyarlanmış olup geçerlik ve güvenirliliğine ilişkin psikometrik özellikleri incelenmiştir. Araştırmada, iş gücü piyasasına adım atmak üzere olan genç yetişkinlerin; gelecekteki becerileri, deneyimleri, iletişim ağları, kişisel özellikleri, işgücü piyasası hakkındaki bilgileri ve örgün eğitimlerini tamamlayacakları üniversitenin kurumsal itibarı hakkındaki algılarını ilgilendiren bir ölçme aracının uyarlanması hedeflenmiştir.

Dilsel eşdeğerliğin belirlenmesi için yapılan korelasyon analizinde, ölçeğin Türkçe ve İngilizce formlarından elde edilen toplam puanlar arasında pozitif ve yüksek düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur. Yapı ve uyum geçerliği ile dilsel eşdeğerliğe ilişkin bu bulgular, AGİEÖ'nün Türkçe formunun geçerlik kriterlerinin önemli bir kısmını sağladığına işaret etmektedir. AGİEÖ'nün güvenirliliğine ilişkin yapılan analizler sonucunda, ölçeğin hem alt boyutlar hem de toplam puan açısından hesaplanan iç tutarlılık katsayılarının kabul edilebilir güvenirlilik değerlerini karşıladığı görülmüştür. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre ölçeğin Türkçe formunun üniversite öğrencilerinde kullanılabilir olduğu söylenebilir.

Ölçeğin altı faktörlü yapısının model uyumu birinci ve ikinci düzey DFA ile test edilmiştir. Birinci ve ikinci düzey DFA sonucunda Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeği'nin (AGİEÖ) altı faktörlü yapısının model uyum indekslerinin iyi düzeyde olduğu bulunmuştur. Ayrıca AİGEÖ'nün madde faktör yük değerlerinin tüm alt boyutlarda kabul edilebilir düzeylerde olduğu görülmüştür. Elde edilen faktör yük değerlerinin yeterli düzeyde olduğu ve AİGEÖ'nün özgün formunda sahip olduğu altı faktörlü yapısının Türk örneklem üzerinde de korunduğu söylenebilir.

Uyum geçerliği kapsamında yapılan korelasyon analizinde AGİEÖ'nün Kariyer Uyum Yetenekleri Ölçeği ile pozitif ve orta düzeyde ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Diğer yandan Kariyer Sıkıntısı

Tablo 3: AGİEÖ toplam ve alt boyutlara ilişkin Cronbach Alpha ve test-tekrar test korelasyon değerleri

Toplam ve Alt Boyutlar	Cronbach Alpha ^a	Test-Tekrar Test Korelasyonları ^b	CR ^a
Agia	.82	.58**	.82
Agd	.91	.55**	.91
Agkö	.84	.37*	.87
Ekbi	.89	.44**	.89
Agigpb	.90	.63**	.89
Agb	.93	.61**	.92
Agieö	.95	.70**	-

^a n = 235, ^b n = 60

Not₁: *p < .01; **p < .001.

Not₂: Agia: Algılanan gelecekteki iletişim ağı; Agd: Algılanan gelecekteki deneyimler; Agkö: Algılanan gelecekteki kişisel özellikler; Ekbi: Eğitim kurumunun beklenen itibarı; Agigpb: Algılanan gelecekteki iş gücü piyasası bilgisi; Agb: Algılanan gelecekteki beceriler; Agieö: Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeği.

Ölçeği toplam puanı ve olumsuz duygular alt boyutu ile AGİEÖ'nün eğitim kurumunun beklenen itibarı alt boyutu arasında anlamlı negatif ve düşük düzeyde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bu sonuçlara benzer şekilde Gunawan ve diğerleri (2019) ölçeğin geliştirme çalışmasında Kariyer Sıkıntısı Ölçeği toplam puanı ve AGİEÖ'nün toplam puanı arasında negatif yönde zayıf bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Kariyer sıkıntısı, kariyer karar verme sürecine yönelik olumsuz duygular yansıtmaktadır (Larson, Toulouse, Ngumba, Fitzpatrick, & Heppner, 1994). Bu sebeple algılanan gelecekte istihdam edilebilirlikle olumsuz yönde ilişkilendiği düşünülmektedir. Diğer yandan kariyer uyum yeteneğinin bireyin kariyerinde karşılaştığı güçlüklerle başa çıkabilme kapasitesi olduğu düşünüldüğünde (Maggiori vd., 2017), kariyer uyum yetenekleri ile algılanan gelecekteki istihdam edilebilirlik arasındaki pozitif ilişkinin uyumlu olduğu söylenebilir.

Uyarlanan bu ölçeğin üniversitelerin psikolojik danışma merkezleri, akademik danışmanlar, kariyer danışmanları, öğrenci işleri personeli, insan kaynakları uzmanları ve kendilerini istihdam edilmeye hazırlayan öğrencilerle çalışan diğer uzmanlar tarafından kullanılabilmesi düşünülmektedir. Bu durum, öğrencilerin geleceğine ilişkin görüşlerinin sorunlu yönlerini geliştirmelerine katkı sunabilir. Ayrıca öğrencilerin algılanan istihdam edilebilirliklerini anlamak amacıyla yapılacak çalışmalarda bireyin kariyerinde ön gördüğü ya da ön görmediği problemlerle başa çıkabilme kapasitesi olan kariyer uyum yetenekleri veya kariyer hedefinin uygunluğu, hedefe yönelik ilerlemenin yeterliliği ve hedeflere ulaşmak için hangi değişikliklerin yapılması gerektiği hakkında bilgi sağlayan kariyer hedefi geri bildirimleri gibi kavramlarla da ilişkisinin anlaşılmasına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra öğrencilerin istihdam edilebilirliğini arttırmak için hedeflenmiş etkili strateji ve deneysel çalışmalar aracılığıyla öğrencilerin algılanan istidam edilebilirlik becerilerine yönelik çalışmalar yapılabilir.

Bu çalışmada bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Ölçeğin uyarlanması Türkiye'de bulunan iki üniversiteden toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir. İleride yapılacak çalışmalarda, farklı üniversitelerdeki örneklerde yapılacak geçerlik ve güvenirlik analizleri ölçeğin dış geçerliğini arttıracaktır. Çalışmaya katılan öğrencilerin çoğunluğu kendini orta düzeyde sosyoekonomik düzeye sahip görmektedir. Yapılacak çalışmalarda ve araştırmanın sonucunun genellenmesinde bu sınırlılık da göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca bu çalışmada, ölçeğin ölçme değişmezliği incelenmemiştir. Algılanan gelecekteki istihdam

edilebilirlikte ayırt edici olabilecek cinsiyet ve sosyoekonomik düzeylere göre ölçeğin ölçme değişmezliği incelenebilir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu araştırma için herhangi bir resmi, özel kurum veya organizasyondan destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

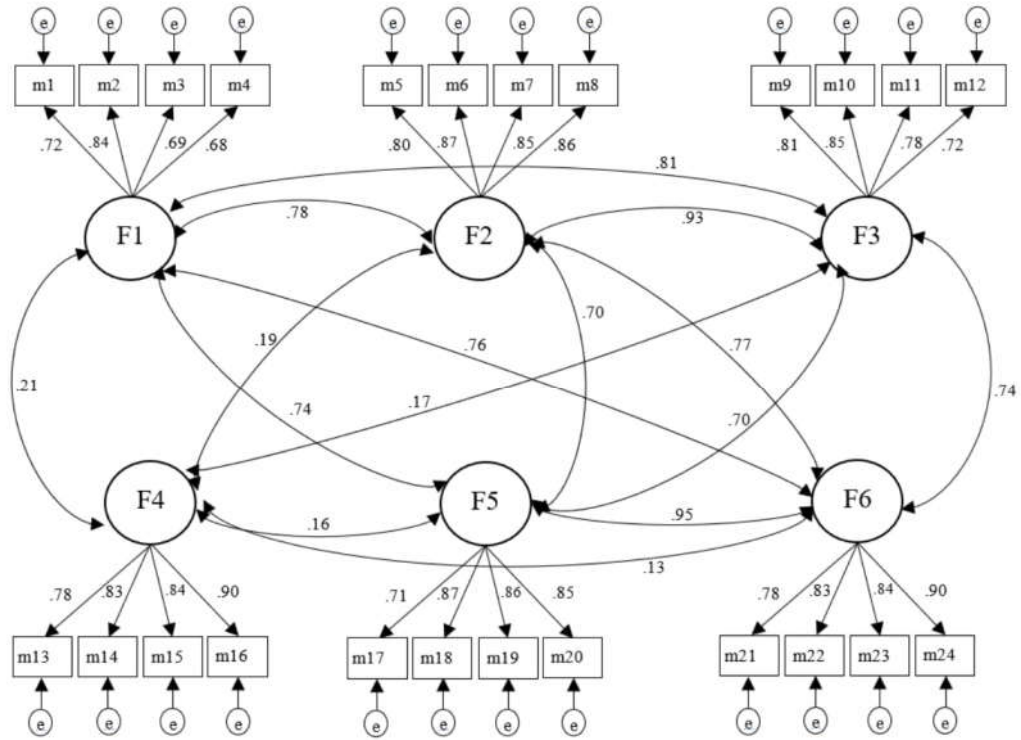
Etik Onayı: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Araştırmaya katılan tüm bireyler, araştırmanın içeriği ve araştırmanın gönüllülük esasına dayalı olarak yürütüldüğüne dair bilgilendirilmiş onam formu ile aydınlatılmıştır.

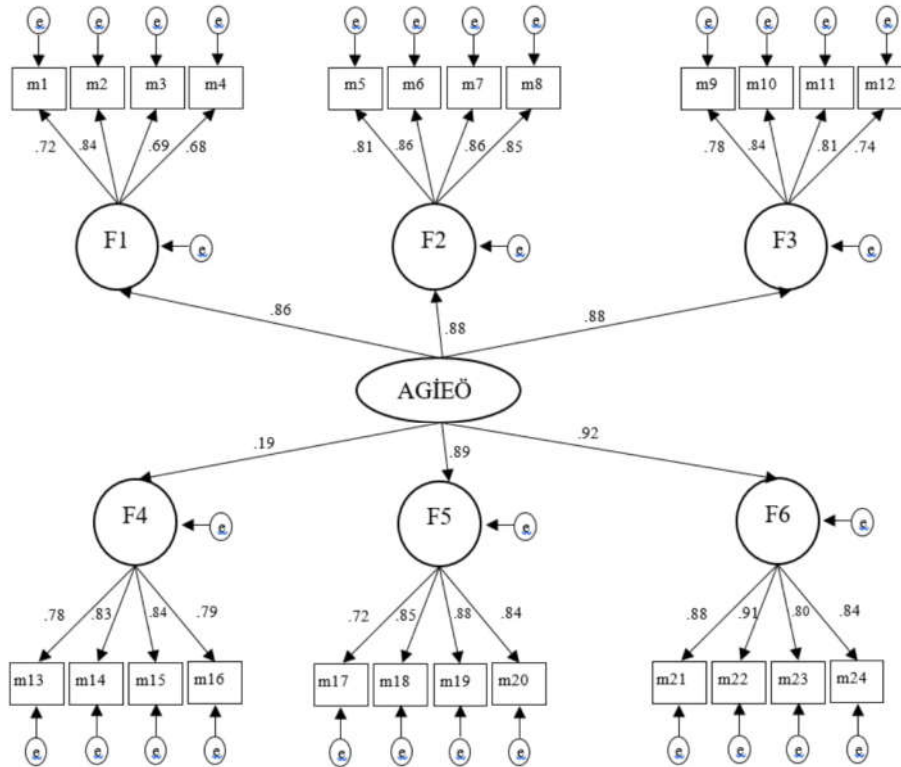
KAYNAKÇA

- Bernston, E., Sverke, M. & Marklund, S. (2006). Predicting Perceived Employability: Human Capital or Labour Market Opportunities. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- Berntson, E. & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work and Stress*, 21, 279-292. doi:10.1080/02678370701659215
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Büyüköztürk, Ş. (2014). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (20. Baskı.). Ankara: Pegem Akademi.
- Castells, M. (2000). *The information age: Economy, society and culture*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 258-284.
- Creed, P. A., Hood, M., Praskova, A. & Makransky, G. (2016). The career distress scale: Using Rasch measurement theory to evaluate a brief measure of career distress. *Journal of Career Assessment*, 24, 732-746. doi:10.1177/1069072715616126
- Cross, S. & Markus, H. (1991). Possible selves across the life-span. *Human Development*, 34, 225-230. doi:10.1159/000277058
- Cuyper, N. D., Claudia, B. O., Bernston, E., O., Eric B. & Alarco H. (2008). Employability and Employees Well-Being: Mediation by Job Insecurity. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 488-509.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları* (4. Baskı.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ellen, P. S., Wiener, J. L. & Fitzgerald, M. P. (2012). Encouraging people to save for their future: Augmenting current efforts with positive visions of the future. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31, 58-72. doi:10.1509/jppm.09.089
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. https://doi.org/10.2307/3151312
- Forrier, A. & Sels, L. (2003). The concept employability: A complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3, 102-124.
- Gazier, B. (1998). Employability: Definitions and trends. In B. Gazier (Ed.), *Employability: Concepts and Policies* (ss. 37-71). Berlin, Germany: European Employment Observatory.
- Gerçek, M. & Atay, S. E. (2017). Rothwell ve Arnold'ın Algılanan İstihdam Edilebilirlik Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlama, Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışması. *Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*, (54), 91-103.
- Guilbert, L., Bernaud, J., Gouvernet, B. & Rossier, J. (2016). Employability: Review and research prospects. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 16, 69-89. doi:10.1007/s10775-015-9288-4
- Gunawan, W., Creed, P. A., & Glendon, A. I. (2019). Development and initial validation of a Perceived Future Employability Scale for young adults. *Journal of Career Assessment*, 27(4), 610-627. https://doi.org/10.1177/1069072718788645
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis. A global perspective*. NJ: Printice Hall.
- Harvey, L. (2001). Defining and measuring employability. *Quality in Higher Education*, 7, 97-110. doi:10.1080/13538320120059990
- Hesslink, D. J. K. & Van Vuuren, T. (1999). Job flexibility and job insecurity: the Dutch case. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 273-293.
- Hillage, J. & Pollard, E. (1998). *Employability: Developing a framework for policy analysis*. (Research report RR85). Brighton, England: Institute for Employment Studies. Retrieved from https://goo.gl/z68mIS
- Hiltrop, J. M. (1995). The changing psychological contract: the human resource challenge of the 1990s. *European Management Journal*, 13, 286-294.
- Hirsch, J. (1991) 'From the Fordist to the Post-Fordist State. In, B. Jessop, H. Kastandiek, K. Nielsen & O. K. Pedersen (Eds), *The Politics of Flexibility: Restructuring State and Industry in Britain, Germany and Scandinavia*. Aldershot: Elgar Publishing.
- Işık, E., Yeğin, F., Koyuncu, S., Eser, A., Çömlekciler, F., & Yıldırım, K. (2018). Validation of the Career Adapt-Abilities Scale-Short Form across different age groups in the Turkish context. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 18(3), 297-314. https://doi.org/10.1007/s10775-018-9362-9
- Kalleberg, A. L. (2001). Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century. *British Journal of Industrial Relations*, 39(4), 479-504.

- Karakoç, F. Y. & Dönmez, L. (2014). Ölçek geliştirme çalışmalarında temel ilkeler. *Tıp Eğitimi Dünyası*, 40, 39-49.
- Kelloway, K. E. (1989). *Using Lisrel for Structural Equation Modeling: A Researcher's Guide* (Sage.). London.
- Kline, R. B. (2005). *Methodology in the social sciences. Principles and practice of structural equation modeling (2nd ed.)*. Guilford Press.
- Knight, P. & Yorke, M. (2004). *Learning, curriculum and employability in higher education*. London, England: Routledge Falmer.
- Landis, J. R. & Koch, G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33, 159-174.
- Larson, L. M., Toulouse, A. L., Ngumba, W. E., Fitzpatrick, L. A., & Heppner, P. P. (1994). The development and validation of coping with career indecision. *Journal of Career Assessment*, 2, 91-110. doi:10.1177/106907279400200201
- Lord, R. G., Diefendorff, J. M., Schmidt, A. M. & Hall, R. J. (2010). *Self-regulation at work*. *Annual Review of Psychology*, 61, 43-568. doi:10.1146/annurevpsych.093308.100314
- Maggiore, C., Rossier, J. & Savickas, M. L. (2017). Career Adapt-Abilities Scale-Short Form (CAASSF): Construction and validation. *Journal of Career Assessment*, 25, 312-325. https://doi.org/10.1177/1069072714565856.
- Marcoulides, G. & Schumacher, R. (2001). *New Developments and Techniques in Structural Equation Modeling*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Markus, H. & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954-969. doi:10.1037/0003-066X.41.9.954
- Pool, L. D., Qualter, P. & Sewell, P. J. (2014). Exploring the factor structure of the CareerEDGE employability development profile. *Education and Training*, 56, 303-313. doi:10.1108/ET-01 2013-0009
- Robinson, J. P., Shaver, P. R. & Wrightsman, L. S. (1991). *Criteria for Scale Selection and Evaluation in Measure of Personality and Social Psychological Attitudes*. San Diego: California Academic Press.
- Rothwell, A. & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: Development and validation of a scale. *Personnel Review*, 36, 23-41. doi:10.1108/00483480710716704
- Rothwell, A., Herbert, I. & Rothwell, F. (2008). Self-perceived employability: Construction and initial validation of a scale for university students. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 1-12. doi:10.1016/j.jvb.2007.12.001
- Rothwell, A., Jewell, S. & Hardie, M. (2009). Self-perceived employability: Investigating the responses of post-graduate students. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 152-161. doi:10.1016/j.jvb.2009.05.002
- Sanders J & De Grip A (2004) Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers. *International Journal of Manpower* 25(1): 73-89
- Seçer, İ. (2015). *Psikolojik Test Geliştirme ve Uyarlama Süreci*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Seçer, İ. (2017). *Spss ve Lisrel ile Pratik Veri Analizi Analiz ve Raporlaştırma*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Silla, I., De Cuyper, N., Gracia, F., Peiro', J. M. & De Witte, H. (2009). Job insecurity and well-being: Moderation by employability. *Journal of Happiness Studies*, doi: 10.1007/s10902-008-9119-0.
- Şensoy, G. & Siyez, D. M. (2018). The career distress scale: structure, concurrent and discriminant validity, and internal reliability in a Turkish sample. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 19(2), 203-216.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using Multivariate Statistics* (4. Baskı.). MA: Allyn&Bacon, Inc.
- Türkiye İstatistik Kurumu, (2019). 2019 Yılı Mart ayı işgücü araştırma sonuçları. http://www.tuik.gov.tr/ Adresinden 19.06.2019 tarihinde alınmıştır.
- Van der Heijde, C. M. & Van der Heijden, B. I. (2005). The development and psychometric evaluation of a multi-dimensional measurement instrument of employability and the impact of aging. *International Congress Series*, 1280, 142-147. doi:10.1016/j.ics.2005.02.061
- Vanhercke, D., De Cuyper, N., Peeters, E. & De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review*, 43, 592-605. doi:10.1016/j.ics.2005.02.061.

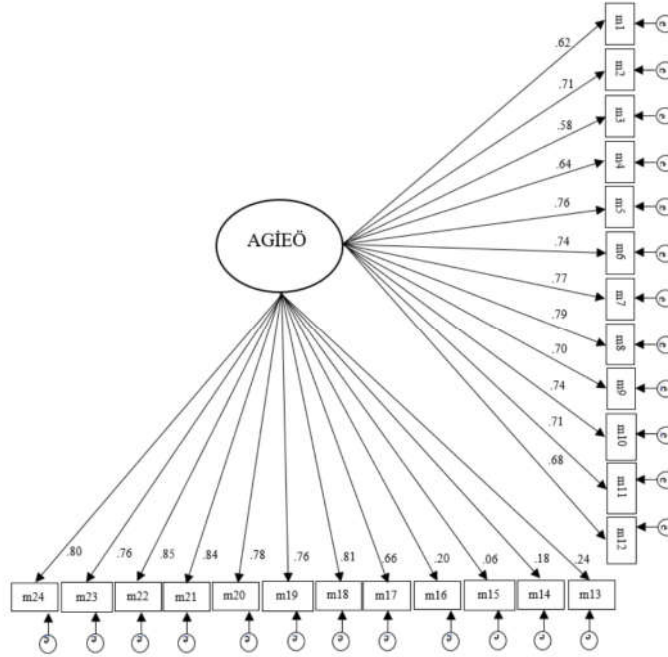
Ek-1: Altı Faktörlü Modele İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Bağlantı Diyagramı Katsayıları

Not: F1: Algılanan gelecekteki iletişim ağı; F2: Algılanan gelecekteki deneyimler; F3: Algılanan gelecekteki kişisel özellikler; F4: Eğitim kurumunun beklenen itibarı; F5: Algılanan gelecekteki iş gücü piyasası bilgisi; F6: Algılanan gelecekteki beceriler.

Ek-2: İkinci Düzey Altı Faktörlü Modele İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi Bağlantı Diyagramı Katsayıları

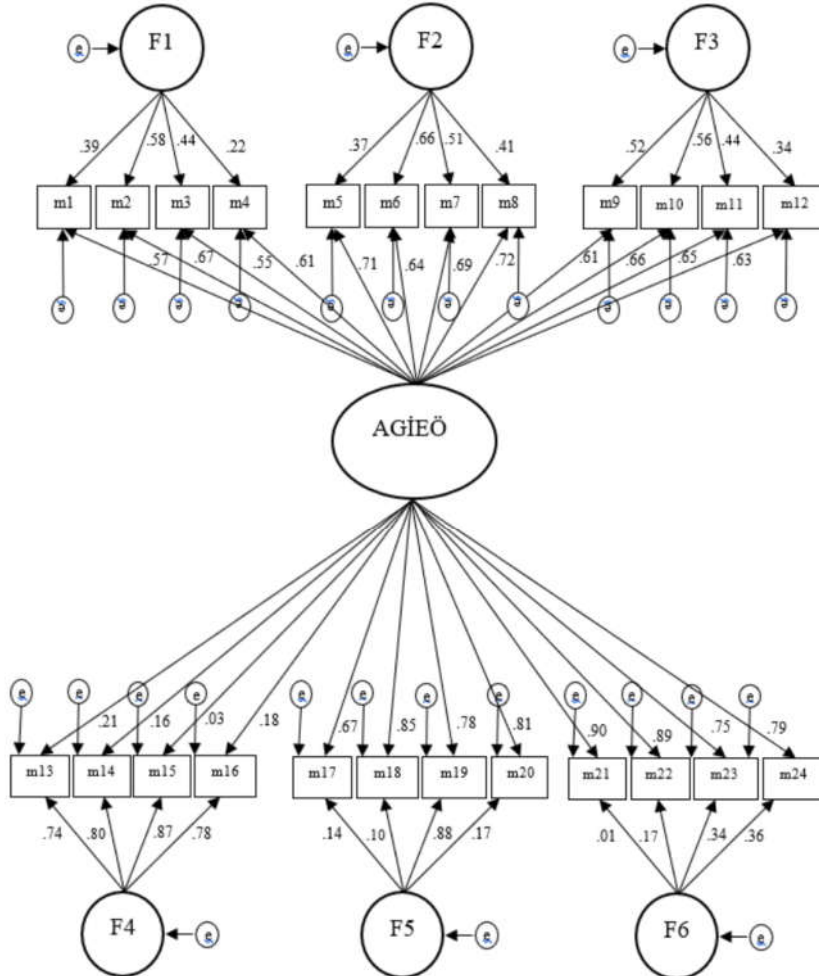
Not: F1: Algılanan gelecekteki iletişim ağı; F2: Algılanan gelecekteki deneyimler; F3: Algılanan gelecekteki kişisel özellikler; F4: Eğitim kurumunun beklenen itibarı; F5: Algılanan gelecekteki iş gücü piyasası bilgisi; F6: Algılanan gelecekteki beceriler; AGİEÖ: Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeği.

Ek-3: Tek Faktörlü Modele İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bağlantı Diyagramı Katsayıları



Not. AGİEÖ: Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeği.

Ek-4: Bifaktör Modele İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Bağlantı Diyagramı Katsayıları



Not: F1: Algılanan gelecekteki iletişim ağı; F2: Algılanan gelecekteki deneyimler; F3: Algılanan gelecekteki kişisel özellikler; F4: Eğitim kurumunun beklenen itibarı; F5: Algılanan gelecekteki iş gücü piyasası bilgisi; F6: Algılanan gelecekteki beceriler; AGİEÖ: Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeği.

EK-5: Algılanan Gelecekteki İstihdam Edilebilirlik Ölçeği*

No	Genç yetişkinlerin üniversite sonrası iş yaşamı ile ilgili pek çok hedefi ve beklentisi olabilir. Bu konu ile ilgili herkesin birtakım düşünceleri vardır. Sizden istenen her ifadeyi dikkatlice okuyarak kendinizi değerlendirmenizdir. Sorular “Kesinlikle katılmıyorum (1)” ve “Kesinlikle katılıyorum (6)” şeklinde altı derecelidir. Lütfen kendinize en yakın hissettiğiniz dereceyi işaretleyiniz. Her bir soru için tek dereceyi işaretleyiniz ve boş madde bırakmayınız.	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kısmen Katılmıyorum	(4) Kısmen Katılıyorum	(5) Katılıyorum	(6) Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimde başarılı olmak için kurduğum ilişkilerden yararlanabileceğim.						
2	İşimi iyi yapmamı sağlayacak sosyal ilişkiler ağı kuracağım.						
3	Olası iş fırsatlarını belirlememe yardımcı olabilecek bir iletişim ağı kuracağım.						
4	Kariyer alanımda iş bulmama yardımcı olabilecek insanlarla nasıl iletişim kuracağımı bileceğim.						
5	Çalışmalarımın edindiğim bilgileri kullanarak amacıma uygun iş tecrübesine sahip olacağım.						
6	Gelecekteki işverenlerim, biriktirmiş olduğum iş deneyiminden etkilenecekler.						
7	Gelecekteki işverenlerim kazandığım iş deneyimlerimden memnun olacaklar.						
8	Gelecekteki işverenlerime, istedikleri uygulama becerilerine ve akademik tecrübeye sahip olduğumu gösterebileceğim.						
9	Tecrübelerim, başa çıkma gücümün olduğunu ve kolayca pes etmediğimi gösterecek.						
10	Olası iş verenlerim, iyi motive olduğumu başarılarımdan görebilecekler.						
11	Olası işverenlerim, kendim için net hedeflerim olduğunu görebilecekler.						
12	Sicilim (kayıtlarım), güçlü bir iş etiğine sahip olduğumu gösterecektir.						
13	Gelecekteki işverenlerimin işe alımlarda, diğer üniversitelerden ziyade benim üniversitemin mezunlarını tercih edeceklerinin avantajına sahip olacağım.						
14	Eğitim aldığım üniversitemin itibarı, iş ararken bana çok önemli bir kazanç sağlayacak.						
15	Eğitim aldığım üniversitemin çok sayıda olası işverenle güçlü ortaklıkları olduğu için, bana açık pek çok iş fırsatı olacak.						
16	Üniversitemin mezunları yüksek talep gören çalışma pozisyonları konusunda iyi bir şekilde yetiştirildiği için, aranan biri olacağım.						
17	Benim için mevcut olan çeşitli iş fırsatlarına hakim olacağım.						
18	Kariyerimde iyi olmak için atmam gereken adımları öğreneceğim.						
19	Seçtiğim alandaki iş fırsatlarını keşfetme becerimi geliştireceğim.						
20	Seçtiğim alandaki mesleki eğilimler konusunda güncel kalacağım.						
21	İstedğim işi elde etmek için gereken bilgileri kazanacağım.						
22	Seçtiğim mesleğe uygun becerilere sahip olacağım.						
23	Gelecekteki işverenlerim, istedikleri bilgileri ve alana uygun özel/teknik becerileri öğrenmiş olduğumu görecekler.						
24	Gelecekteki işverenlerimin sıklıkla ihtiyaç duyacakları mantıklı düşünme ve problem çözme becerilerimi geliştirmiş olacağım.						

* Bilimsel ilkelere bağlı kalmak ve uygun biçimde atıf yapmak koşuluyla yazarlardan izin almadan ölçeği araştırmalarınızda kullanabilirsiniz.



Araştırma Makalesi

Arabuluculuk Yetkinliği Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması
Mediation Competency Scale: A Scale Development Study

İbrahim Sani Mert^a, A. Mohammed Abubakar^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Arabuluculuk, Arabuluculuk
Yetkinliği, İletişim, Önsezi,
Ölçek Geliştirme

Tarihler :
Geliş 04 Ekim 2019
Düzeltilme geliş 12 Aralık
2019
Kabul 18 Aralık 2019

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, arabuluculuk yetkinliğinin belirlenebilmesine yönelik bir ölçek geliştirmektir. Bu amaçla, ilk olarak 30 avukatın katılımıyla oluşturulan deneysel odak grup çalışması ile bir arabulucunun sahip olması gereken yetkinlikler maddeler halinde belirlenmiştir. Hazırlanan maddeler uzman görüşü doğrultusunda yeniden düzenlenmiş 17 maddelik 5'li Likert tipi bir ölçek formu oluşturulmuştur. Ölçek, 482 avukat üzerinde yapılan araştırmadan elde edilen 324 geçerli veri üzerinden açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılan analiz neticesinde, toplam 10 maddelik, "iletişim" ve "önsezi" olarak adlandırılan iki boyuttan oluşan, geçerli ve güvenilir arabuluculuk ölçeği geliştirilmiştir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Mediator, mediation
competence, communication,
hunch, scale development

Article history:
Received 04 October 2019
Received in revised form 12
December 2019
Accepted 18 December 2019

ABSTRACT

The aim of this study is to develop a mediation competence scale. For this purpose, an experimental focus group study with 30 lawyers was generated 17 items as the necessary competences that a mediator should possess. A 5-point Likert-type scale form of 17 items was reorganized according to experts' evaluation. The survey was administered on 482 lawyers and only 324 valid responses were obtained, the data was further subjected to exploratory and confirmatory factor analyses. Results from the analyses generated a valid and reliable mediation scale consisting of two dimensions "communication" and "hunch".

^a İletişim kurulacak yazar, Prof. Dr., Antalya Bilim Üniversitesi, İİSB Fakültesi İşletme Bölümü, Antalya, Türkiye. E-mail: sanimert@gmail.com ORCID: 0000-0002-2850-1865

^b Dr. Öğr. Üyesi, Antalya Bilim Üniversitesi, İİSB Fakültesi İşletme Bölümü, Antalya, Türkiye. E-mail: muhammad.abubakar@antalya.edu.tr ORCID: 0000-0002-1163-0185

1. GİRİŞ

Taraflar arasındaki uyuşmazlığın üçüncü bir kişinin araya girmesiyle çözümlenmesini hedefleyen arabuluculukta, taraflar arasındaki mevcut görüş ayrılıklarının giderilerek, tarafların uzlaşmada birbirine yakınlaştırılmasının amaçlandığı bir çözüm hedeflenir (Bedük, 2009). Arabuluculuk, taraflar arasındaki iletişimi kolaylaştırarak sorunları tartışmayı, bir anlaşmaya yol açabilecek görüş birliği noktalarını ortaya koyabilmeyi sağlar. taraflar ve dolayısıyla koymaktadır. Taraflar arasındaki ihtilaflar, işbirliği bağlamında hızlı, barışçıl ve uygun maliyetli bir şekilde çözülebilir. Taraflar için kabul edilebilen sonuçlara ulaşılabilmesinin yolunu açarak, kazan-kazan yaklaşımıyla, karşılıklı ilişkilerin korunmasına ve sürdürülmesine yardımcı olur (Sıgı ve Karabacak, 2019a: 395).

Arabuluculuk, genellikle kısa vadeli, yapılandırılmış, görev odaklı, katılımcı bir müdahalenin söz konusu olduğu bir uyuşmazlık çözüm sürecidir. İdeal olarak, taraflar arasındaki uyuşmazlıklar, arabuluculuk sürecinde tarafların gönüllü olarak katıldıkları ve tarafsız bir üçüncü kişiyle, diğer ifadeyle arabulucuyla, çalışmayı kabul ettikleri bir süreçtir. Arabuluculuğun özünde, arabulucunun taraflara bir fikir, çözüm vb. empoze etmemesi olmalıdır (Nolan-Haley & Volpe, 1989: 572).

Arabuluculuk 2018 yılında çıkan Hukuk Uyuşmazlıklarında Arabuluculuk Kanunu Yönetmeliğinde “Sistemik teknikler uygulayarak, görüşmek ve müzakerelerde bulunmak amacıyla tarafları bir araya getiren, onların birbirlerini anlamalarını ve bu suretle çözümlerini kendilerinin üretmesini sağlamak için aralarında iletişim sürecinin kurulmasını gerçekleştiren, tarafların çözüm üretmediklerinin ortaya çıkması hâlinde çözüm önerisi de getirebilen, uzmanlık eğitimi almış olan tarafsız ve bağımsız bir üçüncü kişinin katılımıyla ve kamu hizmeti olarak yürütülen ihtiyari bir uyuşmazlık çözüm yöntemini” şeklinde tanımlanmaktadır.

Aslında arabuluculuk müessesesi yeni bulunmuş bir barışçı çözüm yöntemi değildir. Arabuluculuk, çok eski zamanlardan bu yana kullanılan bir uyuşmazlık çözüm tekniğidir. Özellikle, Çin (Doo, 1973: 627) ve Afrika’da arabuluculuğun başlangıcının eski çağlara kadar gittiği tespit edilmiştir. Bizim kültürümüz dahil olmak üzere, pek çok kültürde arabuluculuk, temel uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak ilk başta kullanılmıştır. Osmanlı İmparatorluğu’nda ulemanın bazı faaliyetleri, şimdiki anlamda arabuluculuk müessesesini

çağrıştırmaktadır (Temel Arabuluculuk Eğitimi Katılımcı Kitabı, 2017: 19). Ayrıca, İslâm Hukukunda arabuluculuk (Şen, 2012) önemli bir yer edinmiştir.

Hukuk sistemimizde arabuluculuk, 7036 sayılı İş Mahkemeleri Kanunu ile (25.10.2017 tarih ve 30221 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan), işçi – işveren alacağı, tazminatı ve işe iade talebiyle açılan davalar için, başvurulması zorunlu bir müessese hale geldi. Diğer bir ifade ile, önceden serbest olan arabuluculuk müessesesi bir dava şartı haline dönüştürüldü. İş ve iş uyuşmazlıklarının mümkün olan en kısa sürede çözümlenerek davalarının yıllarca sürmesinin önüne geçilmesi yanında, aynı zamanda daha az masraflı bir biçimde çözümlenmesi, arabuluculuğun zorunlu hale getirilmesinde etkili olan hususlar olarak değerlendirilmektedir. İşçiler, iş ve iş uyuşmazlıkları ile ilgili konular olan tazminat davalarında; kıdem tazminatı, kötü niyet tazminatı, ihbar tazminatı, eşitliğe aykırılık tazminatı, sendikal tazminat, mobbing tazminatı ile ücret ile ilgili davalarda; ücret, prim, ikramiye, fazla mesai ücreti, yıllık izin ücreti, hafta tatili ücreti, ulusal bayram ve genel tatil ücreti ilk olarak arabulucuya gideceklerdir (Özdemir, 2017: 245). Ayrıca arabuluculuk, toplu iş uyuşmazlıklarının çözümünde de (Kalkış, Yıldız Başdoğan & Baştürk, 2014) ön plana çıkmaya başlamıştır.

Çoğunlukla, arabuluculuk tüm tartışmalı taraflarla yüz yüze görüşmeler yapılarak yürütülür. Ancak, arabulucunun tarzı ve tarafların durumuna bağlı olarak, özel oturumlar her iki tarafla da yapılabilir. Arabuluculuk süreci farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Nolan-Haley & Volpe, 1989: 572).

Taraflar, kendilerine göre nelerin ön planda olduğunu belirleyerek, kendileri için neyin tatmin edici olduğunu belirleyebilirler. Bu açıdan, anlaşmazlığın altında yatan şartlara odaklanmak gereklidir. Çünkü, varılacak anlaşmanın tatmin edici olması bütün taraflar açısından önemlidir. Bu kapsamda, arabuluculuk sürecinde taraflar arasında bir değiş tokuş söz konusudur. İdeal olarak, arabuluculuk tarafların açık bir şekilde ilgili görüşlerini yansıtabilmesine imkân sağlamalıdır (Nolan-Haley & Volpe, 1989: 573).

Anlaşmazlık ve çatışma halinde taraflarca verilen tepkiler genellikle, tarafların birey olarak önceki deneyimledikleri çatışmalarda gösterdikleri ve öğrendikleri tutum ve davranışlarla şekillenir. Bu kapsamda, bireylerin anlaşmazlık ve çatışma halinde nasıl bir tutum takınacakları ve nasıl tepki göstereceklerinde etkili olan birçok faktör vardır. Cinsiyetleri, eğitimleri, kişilikleri, medeni

durumları, toplumsal cinsiyetleri, dinî inançları, kültür ve kültürlerarası farklılıkları vb. (Temel Arabuluculuk Eğitimi Katılımcı Kitabı, 2017: 19).

Kuşkusuz etkili bir arabuluculuk yapabilmek sahip olunması gereken bazı yetkinlikler vardır. Arabuluculuğun yapısı dikkate alınırsa bu yetkinliklerin başında iyi bir iletişim yeteneğine sahip olunması gerekliliği ön plana çıkar. Nitekim, Temel Arabuluculuk Eğitimi Katılımcı Kitabında da (2017: 73) iletişim kapsamında aktif dinlemeye özellikle vurgu yapılmaktadır. Birçok temel yeteneği kapsamına alan aktif dinlemede arabulucu, açık ve kapalı uçlu, uygun sorularla hikâyelemeyi başlatır ve meselenin derinine inme ve görünmeyen kısımları açığa kavuşturma yapar. Ayrıca özetleme, odaklanma, empati, duyguların yönetilmesi, sözsüz iletişim ve davranış modelleme, yansıtma ve amaçlı sessizlik gibi yöntemleri de kullanır.

Arabuluculuk vb. süreçlerdeki iletişimin sadece resmi bir iletişime dayanmadığı ortadadır. Nitekim gayri resmi iletişimin etkisine ilişkin araştırmalar da (Örn. Mert, Bekmezci & Eroğlu, 2019), iletişimde gayri resmi tarafın nerede ise asıl iletişim sayılmasına işaret etmektedir. Ayrıca arabuluculukta müzakere edilen hususlar sıradan olaylardan kaynaklanmamaktadır. Bunlar taraflar için önemli hatta travma yaratabilecek kadar bile önemli, zor ve kriz yaratan olay ve konulardır. Zor ve kriz zamanlarında iletişim kullanılması ayrı bir öneme sahiptir ve farklı yöntemleri kullanmayı gerektirir (Mert & Aydın, 2018).

Arabuluculuk süreci boyunca, yukarıda da değinildiği üzere, arabulucunun üstlenmiş olduğu işler, çok yönlü ve farklıdır. Dolayısıyla, arabuluculuk faaliyeti sırasında arabulucunun nasıl hareket edeceğini belirlemek, hangi özelliklere sahip olması gerektiğini veya bunu her olay için genelleştirmek kolay değildir (Özmumcu, 2013: 1389). Arabuluculuk sürecinin kendi özellikleri nedeniyle arabuluculukta bulunan eşitlik ve tarafsızlık ilkelerinin yeniden yorumlanması gerekliliği (Albayrak, 2018), arabulucunun, çözüm önerisi getirebilecek olması dahi (Özdemir, 2017: 248) arabuluculuk yetkinliklerinin daha kapsamlı ve keşfedici bir şekilde belirlenmesi gerekliliğine işaret etmektedir. Ayrıca, toplumsal kültür özelliklerimiz de dikkate alındığında, kendi kültürümüzde arabuluculuğun en etkili şekilde icra edilebilmesi için, bir arabulucunun sahip olması gereken özelliklerin belirlenmesine ihtiyaç değerlendirilmektedir. Diğer yandan iş hayatında önemli bir yere sahip olan yukarıda bahsi geçen hususların sadece iş hukuku ile ilgili konular olmayıp, iş yaşamını hatta yaşamın etkileyen hususlar olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bu kapsamda, yapılan bu çalışmada, arabuluculuk

yetkinliklerinin keşfedilmesine yönelik bir çalışma yapılmıştır. Nitekim ülkemizde Tayfun ve Erdem Türk (2016) tarafından "Arabuluculuk Uygulamalarına İlişkin Bir Alan Araştırması" başlıklı çalışmada, ortaya çıkan sonuçların taşıdığı en anlamlı mesajın, bu alanda yapılacak çalışmaların daha çok artırılması, hızlandırılması ve yaygınlaştırılması gerekliliği vurgulanmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde arabuluculuk yetkinliği ölçeğinin geliştirilmesine yönelik aşamalara değinilecektir.

2. ÖLÇEĞİN GELİŞTİRİLMESİ VE YÖNTEM

2.1. Ölçeğin Geliştirilmesi

Arabuluculuk yetkinliklerinin belirlenebilmesi amacıyla ilk olarak hali hazırda arabuluculuk yapan 30 avukatın katılımıyla oluşturulan deneysel odak grup çalışması ile bir arabulucunun sahip olması gereken yetkinlikler maddeler halinde belirlenmiştir. Tamamen gönüllü olarak katılan odak grup çalışmasında, katılımcılara ilk olarak çalışmanın amacına ek olarak yetkinlik kavramının ne olduğu ve yetkinliklerin nelerden oluşabileceği üzerine kısa bir açıklama yapılmıştır. Müteakiben her katılımcıda başarıyla yürüttükleri bir arabuluculuk sürecini anlatmaları ve bu süreçte hangi yetkinliklerinin (özelliklerinin, yeteneklerinin, yaptıklarının, bildiklerinin vb.) ön plana çıktığını yazmaları istenmiştir. Yaklaşık 30 dakikalık bu bireysel çalışma sonunda sırasıyla katılımcılar tarafından belirtilen maddeler, her katılımcıdan ayrı ayrı alınarak toplu şekilde görülecek şekilde yazılmış ve katılımcılarla iştirah edilerek eklenilmesi istenen başka maddeler tespit edilmiştir. Tablo 1'de ölçekte yer alan temalara ilişkin kod-tema listesi yer almaktadır.

Hazırlanan maddeler uzman görüşü (araştırmacılar ve en deneyimli 3 arabulucu) doğrultusunda yeniden düzenlenmiş 17 maddelik 5'li Likert tipi bir ölçek formu oluşturulmuştur. Müteakiben, 5'li Likert tipi hazırlanan ölçek 482 avukat üzerinde uygulanmış ve 324 geçerli veri elde edilmiştir. Araştırma kapsamında, gerek ilk aşamadaki odak grup çalışmasında, gerekse hazırlanan ölçeğin uygulanmasında görüşleri alınan avukatların bazıları, sadece başarılı arabuluculuk yapan kişiler olmayıp, arabuluculuk sürecine taraf olarak da dahil olan avukatlardır. Bu anlamda, verilerin çeşitlendirilmesi "triangulation" "çeşitleme-nirengileme" yapılması amaçlanmıştır. Bu çeşitlendirmenin; arabuluculuk sürecine katılan taraflardan da veri toplanarak daha etkili bir hale dönüştürülebileceği değerlendirilmektedir (Sığı, 2018a).

Tablo 1: Kod-Tema Tablosu

Arabulucu özellikler	Yazarlar
Sorunlarını dinlemede ve çözüm üretmede iyi seviyede empati	Tayfun ve Erdem-Türk (2016), Vecchi vd. (2005),
Detayları gözden geçirme	Vecchi vd. (2005), Barry ve Friedman (1998)
Değişik açılardan bakabilme	Ma (2008), Ma ve Jaeger (2005)
İkna edebilme kabiliyeti	Morris vd. (1999), Graziano vd. (1996), Ma ve Jaeger (2005)
Önsezi yeteneği	Ma (2008)
Davranışları altındaki nedenleri tahmin etme	Mintu-Wimsatt, A. (2002), Vecchi vd. (2005)
İyi dinleme	Demir (2014), Ma ve Jaeger (2005)
Neden-sonuç ilişkisi kurabilme	Vecchi vd. (2005), Ma ve Jaeger (2005)
İnsan psikolojisini bilme	Morris vd. (1999), Vecchi vd. (2005)
Mevzuat bilgisine sahip olma	
Sıcak kanlı davranma	Morris vd. (1999), Barry ve Friedman (1998),
Uyumlu kişilik	Mintu-Wimsatt, A. (2002), Ma ve Jaeger (2005)
Sabırlı olma	Vecchi vd. (2005), Barry ve Friedman (1998),
Katı kuralların olmaması	Ma (2008), Barry ve Friedman (1998), Graziano vd. (1996)
Anlayışlı olma	Ma (2008), Barry ve Friedman (1998),
Beden diline dikkat etme	Demir (2014), Ma (2008)
İlk izlenimlerde yanılmama	Kyl-Heku ve Buss (1996)

2.2. Katılımcıların Demografik Yapısı

Araştırmaya katılan avukatların %54,3'ü erkek, geri kalan %45,7'si ise kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların % 55,2'si bekar, % 44,7'si evlidir. Yaş grupları kapsamında, %35,8'i 21 ila 30 yaş, % 44,8'i 31 ila 40 yaş, % 14,2'si 41 ila 50 yaş ve geri kalanı 50 yaşın üzerindedir. Katılımcıların % 80,6'sı lisans derecesine ve % 19,4'ü yüksek lisans derecelerine sahiptir. Avukatların yaklaşık %14,5'i bir yıldan daha az bir süre içinde mevcut işyerlerinde, %17,9'u 1 ila 3 yıl, % 23,5'i 4 ila 6 yıl ve geri kalanı (% 44,1) 6 yılın üzerinde mevcut işyerlerinde çalışmaktadır.

3. BULGULAR

Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak ve maddelerin faktör yüklerini belirleyerek boyutlandırabilmek amacıyla varimax döndürme ile temel bileşenler analizi kullanılarak Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır (Tabachnick & Fidell, 2001). Faktör analizine başlamadan önce

verilerin uygunluğunu saptamak üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett Sphericity testi hesaplanmıştır. KMO değeri 0.699 bulunmuş ve Bartlett testi sonucu da (897.792; S.D = 45; p <.000) anlamlı çıkmıştır (Churchill, 1979; George & Mallery, 2001).

AFA sonucunda ölçeğin öz değeri (γ) 1'den büyük 2 faktör altında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktörün ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam varyans ise %51,7'dir. Ayrıca AFA ile ortaya konulan yapının doğruluğunun test edilebilmesi için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır (Hinkin, 1998).

Maksimum Benzerlik Tahmini (MLE) kullanılarak gerçekleştirilen DFA çıktılarına göre maddelerinin standartlaştırılmış faktör yükleri 0.463 ile 0.854 arasında değişmektedir ve istatistiksel olarak anlamlıdır, bu yüklerinin 0,4 değerinden büyük olması ölçütüm de sağlanmış olmaktadır (Bentler & Bonett, 1980; Bollen, 1989). Tablo 2'de AFA ve DFA faktör yükleri sunulmuştur. Ek olarak Şekil 1'de DFA çıktıları diyagram olarak sunulmuştur.

Tablo 2’ de Ölçeğin 10 maddesinin güvenilirliği için Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır. “İletişim” alt boyutu için iç tutarlılık katsayısı 0.764, ve “Önsezi” alt boyutu için iç tutarlılık katsayısı 0.721’dir. Ölçeğin tümü için elde edilen iç tutarlılık katsayısı ise 0.714 olarak belirlenmiştir. Elde edilen değerler, bu ölçeğin arabulucu ölçmek konusunda güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

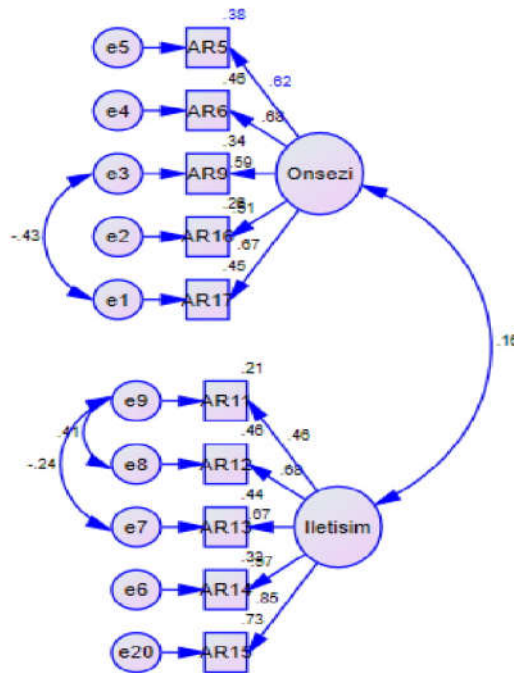
Tablo 3’ de görüldüğü gibi modelin uyum iyiliği indekslerinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. Tüm uyum indeksleri kabul edilebilir değerler aldığından, ölçek maddelerinin uygun olduğunu kanıtlanmıştır. Buna göre uyuşma geçerliliği sağlanmıştır (Hair vd., 2010).

Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Alpha katsayılarının yüksek olması (İletişim = .130, $p = .019$), alt boyutlarda yer alan maddelerin birbiriyle tutarlı olduğunu göstermektedir (bkz. Tablo 4). AFA ve DFA sonuçları da ölçeğin geçerliliğini teyit etmiştir. Sonuç olarak, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarına dayanılarak bu ölçeğin arabulucu adaylarına yapılacak çalışmalarda uygulanabilir olduğu söylenebilir. Geliştirilen Arabuluculuk Ölçeğinin son hali Tablo 5’de görüldüğü gibidir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Ülkemizde özellikle son zamanlarda, arabuluculuk ve uzlaştırma, oldukça ilgi gören ve her geçen gün daha fazla gelişme kaydedilen bir alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemi olarak ön plana çıkmıştır. Elbette başka ülkelerde de uygulanan aynı ve benzeri alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri uygulansa da uygulanan arabuluculuk ve uzlaştırmanın doğasında, ülkelerin toplumsal kültür ve dinamiklerinden etkilenerek oluşmuş müzakere disiplin ve kültürü bulunur. Bu kapsamda, arabulucular tarafları anlaşmazlıktan uzlaşıya ulaştırabilmek amacıyla, taraflar arasındaki müzakereyi dolayısıyla etkileşimi yönetirler. Bu görevin ve sorumluluğun etkili bir şekilde yerine getirilebilmesi için, arabulucunun sahip olması gerek bazı yetkinlikler kaçınılmazdır.

Bu yetkinliklere sahip arabulucular, taraflar arasında uzlaşma ve anlaşma noktalarını ortaya çıkarabilecek bir etkileşim sürecini başlatır, kolaylaştırır ve yönetebilirler. Böylece, arabulucu ve uzlaştırmacılar tarafların ortak çıkarlarına odaklı çözümlerin üretilmesini ve de tarafların ihtiyaçlarını ön plana alarak karşılayabilecek bir uzlaşıya varılabilmesini mümkün kılabilirler. Taraflar arasındaki karşılıklı iletişim ve ilişkilerin korunmasının yolu açılarak, onarıcı adaletin sağlanabilmesi hedeflenir (Sığırı & Karabacak, 2019b).



Şekil 1: Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tablo 2: Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Arabulucuk Yetkinliği)

Maddeler	AFA	DFA(t)	α	γ	E
Arabulucuk Yeteneği					
İletişim					
- İnsanlara karşı sıcak kanlı davranırım.	.640	.463(6.547)	.764	27.6%	2,8
-Uyumlu bir kişiyimdir.	.818	.677(8.824)			
-Sabırlı biriyimdir.	.700	.666(8.737)			
-Kati kurallarım yoktur.	.661	.571(-)			
-Anlayışlı biriyimdir.	.831	.854(9,559)			
Önsezi					
-Önsezi yeteneğimin yüksektir.	.752	.617(8.180)	.721	24.0%	2.4
-İnsanların davranışları altındaki nedenleri tahmin etmede yetenekliyimdir.	.789	.680(8.573)			
-İnsan psikolojisi hakkında bilgiliyimdir.	.597	.585(6.816)			
-Karşımdakinin beden diline dikkat ederim.	.593	.506(7.150)			
-İlk izlenimlerimde genellikle yanılmam.	.695	.667(-)			
-Başkalarının sorunlarını dinlemede ve çözüm üretmede iyi seviyede empati kurabilirim.		-*			
-Karar vermeden önce konu ile ilgili detayları gözden geçiririm.	-*				
-Olaylara değişik açılardan bakabilirim.	-*				
-İkna edebilme yeteneğimin yüksek olduğunu düşünüyorum.	-*				
-Bireylerin anlamak için mutlaka onları çok iyi dinlerim.	-*				
-Neden-sonuç ilişkisini kurabilme yeteneğimin yüksektir.	-*				
-Arabuluculuk hukukuna ilişkin iyi bir mevzuat bilgisine sahibim.	-*				
Model uyumu açıklayıcı faktör analizi					
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri= .699; Barlett Testi – (Ki-kare değeri = 897.792; S.D = 45; p <.000)					
<i>Not: Toplam varyans = 51.7%; AFA, açıklayıcı faktör analizin faktör yükler; DFA, doğrulayıcı faktör analizin faktör yükler; t, t değeri; α, Cronbach's Alpha; SD, serbestlik derecesi; γ, açıklanan varyans; E, Öz değeri; -*, silinen maddeler</i>					

Tablo 3: Model Uyum İyiliği

İndeksler	Sonuçlar	Ölçütler
Ki-kare (CMIN)	72.796	
Serbestlik Derecesi	31	
CMIN/ Serbestlik Derecesi	2.348	2.0 – 5.0
Root Mean Square Residual (RMR)	.043	<.06
Root-mean-square error of approximation (RMSEA)	.065	<.08
Goodness-of-fit Index, (GFI)	.958	>.95
Comparative Fit Index (CFI)	.952	>.90
Normed-fit Index (NFI)	.920	>.90
Tucker Lewis Index (TLI)	.930	>.90

Tablo 4: Faktörler Arasındaki Korelasyon Katsayılar

Alt-değişkenler	1	2	Ortalama	Standart Sapma
Arabulucu yeteneği				
1. İletişim	-	3.99	.71	
2. Önsezi	.130*	-	3.88	.63

*Not: *0,05 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü); *0,10 düzeyinde anlamlıdır (çift-yönlü)*

Arabuluculuk ve uzlaştırmacılığın başarılı ve etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi, uygulandığı toplumların kültürel özelliklerini dikkate alarak belirlenecek yetkinliklerin keşfedilmesi ile yakından ilişkili olacağı değerlendirilerek, yapılan bu çalışmada arabuluculuk yetkinlikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Nitekim çatışma, müzakere yönetimi üzerine yapılan çalışmaların, bu konuda ülkelerin kendi kültürlerine yönelik özelliklerin dikkate alınması gerektiğini göstermektedir (Örn., Sıgır & Karabacak, 2019a; Sıgır, 2018b; Graham, Mintu & Rodgers, 1994).

Yukarıda bahsi geçen kapsam ve anlayışla yapılan bu çalışmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılarak arabuluculuk yetkinlikleri ve bunu yetkinlikleri ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirilmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler neticesinde toplam 10 madde ve iki boyuttan oluşan bir ölçek elde edilmiştir. Boyutlardaki maddelerin içerikleri dikkate alındığında ilk 5 maddenin oluşturduğu boyuta “önsezi” ikinci 5 maddeden oluşan boyuta ise “iletişim” adı verilmiştir.

Yapılan çalışmada elde edilen iki arabuluculuk yetkinliği boyutunun “önsezi” ve “iletişim” olarak ortaya çıkmasında kültürel özelliklerimizin etkili olduğunu belirtmemiz yerinde olacaktır. Özellikle

bireyci veya toplulukçu kültür olmanın müzakere sürecinde önemli bir etki yarattığı belirtilmektedir (Graham vd., 1994; Morris vd., 1998; Cai, Wilson & Drake, 2000). Nitekim, millî kültürümüzün Hofstede'nin kültürel boyutları bağlamında belirtilmesi durumunda; toplulukçu, güç mesafesi yüksek, dişil ve belirsizlikten kaçınma eğiliminde ise yüksek olduğu görülmektedir (Sıgır & Topçu, 2012: 228). Doğal olarak, toplulukçu kültürlerde belirsizlikten kaçınma eğilimi ve güç mesafesi yüksekliği daha fazla miktarda görülmektedir. Bu nedenle, toplulukçu kültürlerde söz sahibi durumundaki kimselere daha farklı misyonlar yüklenilmektedir (Sargut, 1994: 327). Dolayısıyla, yapılan bu çalışma ile elde edilen bulgularda, diğer kültürlerden nispeten farklı olarak önsezi ve iletişim yeteneği biraz daha ön plana çıkmış görünmektedir.

Geliştirilen ölçeğin sadece hukuktaki arabuluculuk müessesesinde değil uzlaşmacılık müessesinde de kullanılabileceği değerlendirilmektedir. Nitekim, arabuluculuğun benzer olan uzlaşmacılık müessesinde de (İşten & Mert, 2018) kullanılan yöntem ve uzlaştırmacının sahip olması gereken özellikler itibariyle büyük bir fark göstermediği görülmektedir.

Tablo 5: Arabuluculuk Yetkinliği Ölçeği

ÖNSEZİ	1. Önsezi yeteneğimin yüksektir.	1	2	3	4	5
	2. İnsanların davranışları altındaki nedenleri tahmin etmede yetenekliyimdir.	1	2	3	4	5
	3. İnsan psikolojisi hakkında bilgiliyimdir.	1	2	3	4	5
	4. Karşımdakinin beden diline dikkat ederim.	1	2	3	4	5
	5. İlk izlenimlerimde genellikle yanılmam.	1	2	3	4	5
İLETİŞİM	6. İnsanlara karşı sıcak kanlı davranırım.	1	2	3	4	5
	7. Uyumlu bir kişiyimdir.	1	2	3	4	5
	8. Sabırlı biriyimdir.	1	2	3	4	5
	9. Katı kurallarım yoktur.	1	2	3	4	5
	10. Anlayışlı biriyimdir.	1	2	3	4	5

Not. 1 Kesinlikle Katılmıyorum, **5** Kesinlikle Katılıyorum.

Not 2. 1-2-3-4-5. maddelerin toplamı “Önsezi”, 6-7-8-9-10 ncu maddelerin toplamı “İletişim” boyutunu göstermektedir.

Diğer yandan sadece hukuksal olarak değil iş yaşamında gerek kamu gerek özel sektörde faaliyet gösteren organizasyonlarda, hatta günlük yaşamda, arabuluculuk rolü üstlenilmesi nerede ise kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bu kapsamda, yapılan bu çalışmada geliştirilen “Arabuluculuk Yetkinliği Ölçeğinin” bahse konu alanlarda uygulanmasına yönelik ileriki araştırmalara ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Yazarlar arasında çıkar çatışması söz konusu değildir.

Etik Onayı: Araştırma kapsamında gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve/veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılar kendi rıza ve istekleriyle araştırmaya dahil olmuştur.

KAYNAKÇA

- Albayrak, H. (2018). Eşitlik ve Tarafsızlık İlkelerinin Zorunlu Arabuluculuk Bağlamında Yeniden Değerlendirilmesi Zorunluluğu. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17 Etik Özel Sayı, 12-24.
- Barry, B. & Friedman, R. A. (1998). ‘Bargainer characteristics in distributive and integrative negotiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 345-59.
- Bedük, M. N. (2009). Toplu iş hukukunda resmi arabuluculuk uygulaması (karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri). *İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 24(6), 1347-1427.
- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. *Methodology*, 2(1), 389-444.
- Cai, D., Wilson, S. & Drake, L. (2000). Culture in the context of intercultural negotiation: Individualism-collectivism and paths to integrative agreements. *Human Communication Research*, 26, 591–617.
- Churchill, G. A. J. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(2), 64-73.
- Demir Ş. (2014). *Avukatın Uzlaşma Sağlama Yetkisi*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Doo, Leigh-Wai (1973), *Dispute Settlement in Chinese-American Communities*, 21 Am. J. Comp. L.
- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L. A. & Hair, E. C. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: the case for agreeableness, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 820-835.
- George, D. & Mallery, P. (2001). *SPSS for Windows step by step: A simple Guide and reference*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Graham, J., Mintu, A. & Rodgers, W. (1994). Explorations of negotiation behaviors in ten cultures using a model developed in the United States. *Management Science*, 40(1), 72–95.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis*, (5th Edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hinkin, T. R. (1998). A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey

- Questionnaires. *Organizational Research Methods*, 1(1),104-121.
- İşten, İ. & Mert, İ. S. (2018). Uzlaştırma Kurumunun Etkinliğinin Arttırılması Uzlaştırma Sürecinde Karşılaşılan Hukuki ve İletişime İlişkin Problemler ile Çözümlerine İlişkin Nitel Bir Araştırma. *Antalya Bilim Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi (ABÜHFD)*, 6(11), 13-43.
- Kılıç, İ. , Yıldız Başdoğan, S. & Baştürk, Ş. (2014). Türkiye’de Toplu İş Uyuşmazlıklarının Çözümünde Arabuluculuk ve Uzlaştırma Sisteminin Evrimi ve Sistemin Etkinliğini Arttırıcı Öneriler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 53-81.
- Kyl-Heku, L. & Buss, D. M. (1996). Tactics as units of analysis in personality psychology: An illustration using tactics of hierarchy negotiation. *Personality and Individual Differences*, 21(4), 497-517.
- Mert, İ. S. & Aydın, B. O. (2018). Kriz İletişiminde Mesaj Stratejileri Ermenek Kömür Madeni Krizine Yönelik Uzman Görüşlerinin İncelenmesi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 15-35.
- Mert, İ. S., Bekmezci, M. & Eroğluer, K. (2019). Gayri Resmi İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 7(1), 1-27.
- Ma, Z. (2008), "Personality and negotiation revisited: toward a cognitive model of dyadic negotiation", *Management Research News*, 31(10), 774-790.
- Ma, Z. & Jaeger, A. (2005). Getting to Yes in China: Exploring Personality Effects in Chinese Negotiation Styles, *Group Decision and Negotiation*, 14, 415-437.
- Mintu-Wimsatt, A. (2002). Personality and Negotiation Style:The Moderating Effects of Cultural Context, *Thunderbird International Business Review*, 44(6), 729-748.
- Morris, M., Williams, K., Leung, K., Larrick, R., Mendoza, M. & Bhatnagar, D. (1998). Conflict management style: Accounting for cross-national differences. *Journal of International Business Studies*, 29, 729-748.
- Morris, M. W., Larrick, R. P. & Su, S. K. (1999). Misperceiving negotiation counterparts: When situationally determined bargaining behaviors are attributed to personality traits. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(1), 52-67.
- Nolan-Haley Jacqueline & Volpe Maria R. (1989). Teaching Mediation As a Lawyering Role. *Journal of Legal Education*, 39(4), 571-586.
- Özdemir C. H. (2017). İş Davalarında Zorunlu Arabuluculuk Sistemi. *Mali Çözüm Dergisi*, 144, 245-252.
- Özmumcu, S. (2013). Arabulucunun Rolü Kolaylaştırıcı ve Değerlendirici Arabuluculuk, İstanbul Hukuk Mecmuası (İÜHFMD), 71(1), 1369-1390.
- Sargut, S. (1994). Bireycilik ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 49(1-2), 321-332.
- Sığır Ü. & Karabacak H. (2019a). Conflict resolution role of mediation in labor disputes in Turkey Evidence from a signaling game. *International Journal of Conflict Management*, 30(3), 395-415.
- Sığır Ü. & Karabacak H. (2019b). *Arabulucu ve Uzlaştırma Elkitabı*, İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.
- Sığır Ü. (2018a). *Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Beta Yayınları.
- Sığır Ü. (2018b). Etik Dışı Müzakere Taktikleri ve Kültür: İki Ülke Karşılaştırması. *Journal of Behavior at Work (JB@W)*, 3(2), 100-108.
- Sığır Ü. & Topçu M. K. (2012). Barış Gücü Operasyonlarında Kullanılan Kültürlerarası Bütünleştirme Yöntemlerinin Kültürel Boyutlar Bağlamında İncelenmesi: Unifil Örneği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 67(1), 205-235.
- Şen, Y. (2012). İslâm Hukukunda Arabuluculuk. *Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 11(22), 105-135.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics* (4th Ed). Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Tayfun R. & Erdem Türk A. (2016). Arabuluculuk Uygulamalarına İlişkin Bir Alan Araştırması (Ankara Örneği). *TBB Dergisi*, 122, 417-438.
- Temel Arabuluculuk Eğitimi Katılımcı Kitabı Eylül (2017).
- Vecchi, G. M. Hasseltb V. B. & Romano, S. J. (2005). Crisis (hostage) negotiation: current strategies and issues inhigh-risk conflict resolution, *Aggression and Violent Behavior*, 10, 533-551.



Araştırma Makalesi

Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları Hizmet Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışını Nasıl Etkiler? İş Tutumlarının Aracılık Rolü

How Do High-Performance Human Resources Practices Affect Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior? The Mediating Role of Work Attitudes

Mert Gürlek^a

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Uygulamaları, Hizmet Odaklı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İşe Gömülmürlük, İşe Adanma, Otel Endüstrisi

Tarihler :
Geliş 27 Ağustos 2019
Düzeltilme geliş 02 Aralık 2019
Kabul 07 Ocak 2020

ÖZ

Bu araştırma yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının nasıl hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırma modeli yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak test edilmiştir. İlişkilerin test edilmesinde kullanılan veri dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerinden (n=496) elde edilmiştir. Bulgular temel olarak yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işe adanmanın ve işe gömülmürlüğün tam aracılık rollerine işaret etmektedir. Bu bulguya göre, bir biriyle uyumlu insan kaynakları uygulamaları işe adanmayı ve işe gömülmürlüğü artırmak suretiyle hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını artırmaktadır. Bir başka ifadeyle, işe adanma ve işe gömülmürlük bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkide kilit bağlantı noktalarını oluşturmaktadır. Sonuç olarak bu araştırma, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki süreçlerine ışık tutarak, alanyazına katkı sağlamaktadır.

ARTICLE INFO

Keywords:
High-Performance Human Resources Practices, Service-Oriented Organizational Citizenship Behavior, Job Embeddedness, Work Engagement, Hotel Industry

Article history:
Received 27 August 2019
Received in revised form 02 December 2019
Accepted 07 January 2020

ABSTRACT

This research aims to reveal how high-performance human resources practices affect service-oriented organizational citizenship behavior. Structural equation modeling was used to test the research model. The data used to test the relationships were obtained from employees of four and five-star hotel (n = 496). The findings mainly indicate full mediating roles of job embeddedness and work engagement in the effect of high-performance human resources practices on service-oriented organizational citizenship behavior. According to this finding, a set of internally consistent HR practices increase service-oriented organizational citizenship behavior by increasing job embeddedness and work engagement. . In other words, job embeddedness and work engagement are key links in the relationship between independent and dependent variables. As a result, this research contributes to the literature by shedding light on the relationship processes between high-performance human resources practices and service-oriented organizational citizenship behavior.

^a İletişim kurulacak yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İstiklal Yerleşkesi, Burdur, Turkey. E-mail: mertgurlek89@hotmail.com. ORCID: 0000-0002-0024-7746

1. GİRİŞ

Konaklama sektörü dünyanın en hızlı gelişen ve en çok gelir sağlayan sektörlerinden biridir (UNWTO, 2018). Bu hızın tetikleyici gücü rakipler tarafından kopyalanması ve taklit edilmesi zor bir kaynak olarak kabul edilen insan kaynaklarıdır. Bu tür kaynaklar otel işletmeleri için özel öneme sahiptir. Çünkü işletmelerin başarısı çalışanlar ve müşteriler arasındaki etkileşimin başarısına bağlıdır (Domínguez-Falcón, Martín-Santana & De Saá-Pérez, 2016). Özellikle sınır birim çalışanlarının tutum ve davranışları müşteri tatminini ve hizmet kalitesini etkilemektedir (Varela González & García Garazo, 2006; Gürlek, 2018). Konaklama sektöründe, eğer çalışanlar sadece iş tanımlarını takip ederlerse, hizmet kalitesini artırmaları zorlaşmaktadır. Bu nedenle oteller çalışanlarının hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) sergilemelerini sağlamalıdır (Tang & Tsaur, 2016). Sınır birimi çalışanları tarafından sergilenen bu davranışlar iş tanımlarının ötesinde müşteri hizmetlerine odaklanmakta ve otellerin hizmet sunum kalitesini, rekabet avantajını ve finansal performansını artırmak için gerekli kabul edilmektedir (Tsaur & Lin, 2004; Nasurdin, Ahmad & Tan, 2015). Bu nedenle hizmet odaklı ÖVD'nin öncüllerinin belirlenmesi araştırmacılar ve uygulamacılar için değer yaratmaktadır. Şimdiye kadar çok az araştırma konaklama sektöründe hizmet odaklı ÖVD'nin öncüllerini incelemiştir (Varela González & García Garazo, 2006; Kim, O'Neill & Cho, 2010; Ma & Qu, 2011; Tang & Tang, 2012; Tang & Tsaur, 2016; Garba, Babalola & Guo, 2018; Kang & Jang, 2019; Bavik, 2019; Qiu, Alizadeh, Dooley & Zhang, 2019).

Oteller sınır birim çalışanları arasında hizmet odaklı davranışlar geliştirmek için yararlı araçlar aramaktadır. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları (YPIKU) bu tür davranışları motive edebilir. YPIKU çalışanların yetkinliklerini, motivasyonlarını ve fırsatlarını artırmak için dizayn edilmiş birbiriyle uyumlu birbirini tamamlayıcı insan kaynakları (İK) uygulamalarıdır (Becker & Huselid, 1998; Mitchell, Obeidat & Bray, 2013).

Yüksek performanslı İK uygulamaları bazı ödüller (örneğin: performans dayalı ödüller) içermektedir. Vatandaşlık davranışlarının resmi rol tanımlarının dışında olmaları ödül ve cezayla motive edilmelerini zorlaştırmaktadır (Organ, 1997). Bu nedenle yüksek performanslı İK uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler aracı değişkenlerle daha iyi açıklanabilir (Kehoe & Wright, 2013). Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, (2000) ödüllerini kapsayan uygulamaların vatandaşlık davranışlarını iş tutumları aracılığıyla

etkileyebileceğini vurgulamıştır. Alfes, Shantz, Truss ve Soane (2013) ise gelecekteki araştırmaları YPIKU ve davranışsal değişkenler arasındaki ilişkide iş tutumlarının aracılık rolünü incelemeye çağırılmaktadır. Benzer bir şekilde Karatepe (2016) YPIKU ile hizmet odaklı ÖVD arasındaki ilişkide iş tutumlarının (örneği: işe adanma) aracılık rolünün araştırılması için çağrıda bulunmuştur. Konaklama sektöründe, her ne kadar iş tatmini (Varela González & García Garazo, 2006; Kang, Kim, Choi & Li, 2020), işe adanma (Choo, 2016; Kim & Gatling, 2019) gibi iş tutumlarının hizmet odaklı ÖVD'leri artırdığı tespit edilse de, hiçbir araştırma iş tutumlarının YPIKU ile hizmet odaklı ÖVD arasındaki ilişkide aracılık rolünü incelememiştir. Bu iddiayı haklı çıkarmak için YPIKU ve hizmet odaklı ÖVD arasındaki ilişkileri aracı değişkenlerin açısından inceleyen az sayıda araştırmayı belirtmekte yarar bulunmaktadır. Tang ve Tang (2012) konaklama sektöründe YPIKU'nun örgütsel iklim aracılığıyla hizmet odaklı ÖVD'yi artırdığına dair ampirik kanıtlar sunmuşlardır. Lin ve Liu (2016) YPIKU'nun hizmet iklimi aracılığıyla hizmet odaklı ÖVD'yi artırdığını tespit etmiştir. Liu ve Lin (2019) YPIKU'nun beceri esnekliği aracılığıyla hizmet odaklı ÖVD'yi artırdığını tespit etmiştir. Nadeem, Riaz ve Danish (2019) söz konusu iki değişken arasında işgören dayanıklılığının aracılık rolünü tespit etmişlerdir. Görüldüğü üzere, YPIKU ile hizmet odaklı ÖVD arasındaki ilişkide iş tutumlarının aracılık rolü incelenmemiştir. Bu araştırma yukarıdaki bilgi boşluğunu doldurmak amacıyla konaklama sektörü için önemli ve gerekli bir dizi iş tutumunun aracılık rolünü incelemeyi amaçlamaktadır.

Sınır birim çalışanlarının iş yönelik tutumları oteller için hayati önem taşımaktadır. İşe ilişkin tutumlar hizmet kalitesini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Kusluvan, Kusluvan, İlhan & Buyruk, 2010; Gürlek & Tuna, 2019). İşe adanma ve işe gömülmüşlük müşteri memnuniyetinin ve hizmet kalitesinin temel koşulu olarak kabul edilmektedir (Karatepe, 2012; Karatepe & Vatankhah, 2014). Diğer sektörler ile kıyaslandığında, işe adanma konaklama sektörü için daha önemlidir (Lee & Ok, 2016; Gürlek, 2018). Adanmış kişiler, yüksek bir enerji duygusuna ve iş aktiviteleri ile güçlü bir bağa sahiptirler (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). İşe adanma çalışanların resmi rol gereksinimlerinin ötesine geçmelerini teşvik eden önemli bir unsur olarak kabul edilebilir. Çünkü adanmış çalışanlar müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik çaba sarf etmek için daha isteklidirler (Karatepe, 2013a; Gürlek, 2018). Diğer taraftan işe daha fazla gömülü çalışanların daha az gömülü olanlara göre daha fazla ÖVD sergileyecekleri ön görülmektedir (Karatepe & Vatankhah, 2014). Sosyal değişim

teorisine göre eğer örgütler çalışanlarına ekonomik ve sosyo-duygusal değişim kaynakları sunarlar ise çalışanlar örgüte olumlu tepkiler vereceklerdir (Blau, 1964; Saks, 2006). Buna göre işletmeler YPIKU ile çalışanların yetkinliklerini, motivasyonlarını ve fırsatlarını artırırlarsa, çalışanlar daha derin işe gömülmüşlük ve adanma ile örgüte karşılık vereceklerdir. Bu olumlu iş tutumları da hizmet odaklı ÖVD'yi artıracaktır. Bu araştırma YPIKU'yu iş tutumlarının bir öncülü, hizmet odaklı ÖVD'yi ise iş tutumlarının bir sonucu olarak görmektedir.

2. TEORİK ÇERÇEVE VE HIPOTEZLER

2.1. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları (YPIKU) firma performansını daha yüksek bir seviyeye taşıyan örgütsel uygulamalar olarak kabul edilmektedir (Murphy & Williams, 2010). Alanyazında yoğun bir şekilde ele alınmasına rağmen, araştırmacıların üzerinde uzlaştığı ortak bir YPIKU tanımı bulunmamaktadır (Boxall & Macky, 2009). Fakat tüm tanımlar çalışanların yetenek, bilgi ve motivasyonlarını artırarak onları rekabetçi üstünlük kaynağı haline getiren uygulamaları vurgulayan ortak bir temaya sahiptir (Guthrie, 2001). Bu uygulamaların alanyazında değişik şekillerde ifade edildiği görülmektedir: yüksek performanslı iş sistemleri (Becker & Huselid, 1998; Jeon & Shin, 2019), yüksek bağlılık iş sistemleri (Xiao & Björkman, 2006; Chiang, Shih & Hsu, 2014)) en iyi uygulamalar (Theriou & Chatzoglou, 2009), insan kaynakları yönetimi sistemleri (Delaney ve Huselid, 1996) ve yüksek katılım iş süreçleri (Macky & Boxall, 2008). Bu kavramlar birbirlerinde küçük farklılıklara sahip olsalar da aynı teorik anlayışın ürünleridir (Gürlek, 2019a).

YPIKU'nun hangi uygulamalar içereceği konusunda da bir fikir birliği bulunmamaktadır. Delaney ve Huselid'in (1996:967) ifadesiyle "hiçbir iki araştırma İKY uygulamalarını aynı yolla ölçmemiştir". Araştırmalar yüksek performans insan kaynakları uygulamalarını ölçmek için ya kaynak tabanlı ya da kontrol tabanlı görüşü benimsemişlerdir (Bamberger & Meshoulam, 2000). Kaynak tabanlı görüş eğitim ve geniş kariyer seçenekleri gibi çalışanların içsel gelişimine odaklanırken, kontrol tabanlı görüş çalışanların performansının izlenmesi ve yönetilmesine odaklanmaktadır (Zhang, Wan & Jia, 2008). Bamberger ve Meshoulam (2000) bu yaklaşımların hiç birinin yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarını ölçmek için yeterli olmadığını belirtmiş ve bu iki yaklaşımın entegre edildiği bir

taslak sunmuştur. Taslağa göre bu iki yaklaşım üç ana insan kaynakları alt sistemini yansıtmaktadır: 1) seçici işe alma, eğitim ve iş güvenliği garantisini içeren insan akışı, 2) performans değerlendirme ve ödülleri içeren değerlendirme ve ödüller, 3) güçlendirme ve çalışanların kararlara katılımını içeren istihdam ilişkileri. Bu araştırma Bamberger ve Meshoulam'un (2000) taslağını benimsemekte ve yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarını örgütsel performansı kolektif bir şekilde etkileyen birbiriyle uyumlu uygulamaların kombinasyonu olarak tanımlamaktadır (Sun, Aryee & Law, 2007). Sistem teorisi perspektifinden, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları, birbiriyle uyumlu uygulamaların bir arada eş zamanlı uygulanmasının, tek bir uygulamadan daha fazla performansı artıracığı iddiasına dayanmaktadır (Gürlek, 2019a).

2.2. Hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) "doğrudan veya açıkça resmi ödül sistemi tarafından tanımlanmayan ve bir örgütün etkili ve verimli işleyişini teşvik eden bireysel davranış" olarak tanımlanmaktadır (Organ, Podsakoff & MacKenzie, 2006: 10). Araştırmalar genel olarak farklı tip örgütler için aynı ÖVD'lere odaklanmışlardır. Fakat sektörel farklılıklar nedeniyle, ÖVD'ler farklılaşabilmektedir. Borman ve Motowidlo (1993) bazı ÖVD'lerin belirli örgüt tipleri için diğerlerinden daha uygun olduğu vurgulamıştır. Örneğin hizmet işletmelerinde çalışanlar müşterilerle yakın temas halinde bulunmaktadır. Bu durum bazı özel ÖVD'leri gerektirmektedir. Bu nedenle araştırmacılar hizmet sektöründe ÖVD'nin müşteri ve hizmet odaklı vatandaşlık davranışlarını içerecek şekilde ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir (Van Dyne, Graham & Dienesch, 1994; Sun vd., 2007; Yung, Chou & Lopez-Rodriguez, 2013).

Hizmet odaklı ÖVD, hizmet çalışanlarının müşterilere yönelik, resmi rol gereksinimlerinin ötesinde gönüllü olarak gerçekleştirdikleri davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Bettencourt & Brown, 1997). Bettencourt, Gwinner ve Meuter (2001) sadakat, katılım ve hizmet sunumu unsurlarından oluşan üç boyutlu hizmet odaklı ÖVD tipolojisi geliştirmişlerdir. Sadakat, çalışanın dışarıya karşı örgütsel imajı ve sunulan mal-hizmetleri desteklemesini; katılım hizmet kalitesini artırmak için çalışanın örgüt ve iş arkadaşları ile gönüllü iletişimini; hizmet sunumu çalışanın hizmet sunum sürecinde vicdanlı (conscientious) bir şekilde davranmasını ifade etmektedir (Bettencourt vd., 2001). Daha detaylı bir anlatımla, sadakat boyutu, çalışanların örgüt dışında bir avukat gibi hareket ederek sadece örgütün imajını değil aynı

zamanda örgütün sunduğu mal ve hizmetleri savunmasını; katılım boyutu çalışanların örgütün ve çalışma arkadaşlarının hizmet sunumunu iyileştirmek için inisiyatif almasını; hizmet sunumu boyutu hizmet sunumunda çalışanların müşterilere yönelik vicdanlı, güvenilir, duyarlı ve saygılı davranmasını içermektedir (Sun vd., 2007).

2.3. İşe Gömülmüşlük

“İşe gömülmüşlük, iş görenlerin işyerinde kalmasını etkileyen faktörler grubunu ifade etmektedir” (Mitchell vd., 2001: 1104). Bağlantı, uyuma ve fedakârlık işe gömülmüşlüğü üç kritik unsurdur. Bağlantı, işgören ile örgüt ya da çalışma arkadaşları arasındaki resmi veya resmi olmayan iletişimleri ifade etmektedir. İşgörenin yaşadığı çevreyi, işyeri arkadaşlarını ve diğer arkadaşlarını içeren sosyal psikolojik bir iletişim ağı bulunmaktadır. Kişi ve ağ arasındaki bağlantının yüksek olması işe ve örgüte olan bağlılığı artırmaktadır. Uyum, işgörenin kişisel değerleri, kariyer hedefleri, geleceğe dair planları ve becerileri ile örgüt arasındaki uyumu ifade etmektedir. Fedakârlık, işgörenin işten ayrılması durumunda, kaybedeceği bir takım maddi ve psikolojik yararları ifade etmektedir (Mitchell vd., 2001; Gürlek, 2019b). İşe gömülü çalışanlar işleriyle uyumlu olmaktadır, çalışma arkadaşlarıyla resmi yada resmi olmayan iletişime sahiptirler ve örgüt içindeki değerli şeylerden fedakârlık etmek istemezler (Karatepe, 2013b). İşe gömülmüşlük örgütler için oldukça yararlıdır. Çünkü işe gömülü iş görenler işlerini en iyi şekilde yapmak için daha fazla çalışırlar, daha az devamsızlık eğilimi gösterirler ve işten kalmaya devam ederler (Kanten, Kanten & Gürlek, 2015; Gürlek, 2018; Gürlek, 2019b)

2.4. İşe Adanma

Schaufeli vd. (2002: 74) işe adanmayı, “dinçlik, bağlanma ve yoğunlaşma tarafından tanımlanan iş ile ilgili olumlu ve tatmin edici ruhsal durum olarak tanımlamıştır”. Schaufeli vd. (2002) teorik taslağında, dinçlik bireyin çalışırken sahip olduğunu yüksek düzeyde enerjiiyi ve zihinsel esnekliği; işine için çaba sarf etme isteğini ve zorluklar karşısında sabır gösterme eğilimini ifade etmektedir. Bağlanma, bireyin işini yönelik heyecan, coşku, ilham, gurur ve mücadele azmi duygularını ifade etmektedir. Yoğunlaşma, kişinin işine tamamen konsantre olmasını, kendini işten ayıramamasını, işte zamanın nasıl geçtiğini anlamamasını ve tamamen işine odaklanması anlamına gelmektedir (Schaufeli vd., 2002: 74-75; Gürlek, 2018: 56-57).

2.5. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ve işe adanma

Araştırmalar işe adanma ve iş çıktıları arasındaki ilişkileri yoğun bir şekilde incelemesine rağmen (Xanthopoulou vd., 2007; Demerouti & Bakker, 2011), işe adanmayı etkileyen örgütsel ve bireysel öncüller henüz tam olarak bilinmemektedir. Özellikle işe adanmanın yüksek performanslı İK uygulamaları gibi örgütsel düzeydeki öncüllerini inceleyen daha az teorik ve ampirik çalışma mevcuttur (Karatepe, 2013a; Zhong, Wayne & Liden, 2016). Bu bakımdan yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ve işe adanma arasındaki ilişkileri incelemek önemlidir.

Saks (2006) işe adanma ve öncülleri arasındaki ilişkiyi sosyal değişim teorisi ile açıklamıştır. Bu teori çalışanların işlerine niçin daha çok veya daha az adandıklarını açıklamak için bir teorik temel sunmaktadır (Saks, 2006; Gürlek, 2018). Eğer örgütler çalışanlarına ekonomik ve sosyo-duygusal değişim kaynakları sunarlar ise çalışanları örgüte daha derin bir adanma ile karşılık vereceklerdir (Lee, Choi, Moon & Babin, 2014; Gürlek, 2018). Seçici işe alma, geniş beceri eğitimi, geniş kariyer yolları, garantili iş güvenliği ve geniş açık uçlu ödüller gibi yüksek performanslı İK uygulamaları (Sun vd., 2007), örgütün çalışanlarına yatırım yaptığını göstermektedir (Salanova & Schaufeli, 2008; Shaw, Dineen, Fang & Vellella, 2009). Sosyal değişim teorisine göre, İK uygulamalarıyla çalışanlara yapılan yatırımlar onları örgüte daha yüksek bir adanmayla karşılık vermeye itecektir (Zhong vd., 2016). Araştırmalar işe adanma süreçlerini açıklamak için iş kaynakları ve talepleri (JD-R model) modelini kullanmışlardır (Schaufel & Bakker, 2004; Xanthopoulous vd., 2007; Sweetman & Luthans, 2010; Gürlek, 2018). İş talepleri, “sürekli fiziksel ve / veya zihinsel çaba gerektiren ve dolayısıyla belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle ilişkili olan işin fiziksel, sosyal veya örgütsel yönlerini” ifade etmektedir. Diğer yandan, “iş kaynakları, iş hedeflerine ulaşmada, iş taleplerini azaltmada veya kişisel gelişim, öğrenme ve gelişmeyi teşvik etmede kullanışlı kabul edilen işin fiziksel, sosyal veya örgütsel yönlerini” ifade etmektedir (Llorens, Bakker, Schaufeli & Salanova, 2006: 379). Yüksek performanslı İK uygulamaları bir iş kaynağı olarak düşünülebilir ve işe adanmayı olumlu yönde etkilemesi muhtemeldir (Cooke, Cooper, Bartram, Wang & Mei, 2019). Alanyazında sınırlı sayıda araştırma yüksek performanslı İK uygulamalarının işe adanmayı artırdığını tespit etmiştir. Örneğin, Huang, Ma ve Meng (2018) Çin’de imalat ve hizmet sektörlerinde gerçekleştirdiği araştırmada Yüksek performanslı İK uygulamalarının işe adanmayı artırdığı tespit etmiştir. Mihail ve Kloutsiniotis (2016) Yunanistan’da hastane çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada yüksek performanslı İK uygulamalarının işe adanmanın önemli bir

öncülü olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer bir bulguya Karadas ve Karatepe (2019) Romanya otel endüstrisinde gerçekleştirdikleri araştırmada ulaşmışlardır. Yukarıdaki bilgilere dayanarak aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

H₁: Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları işe adanmayı olumlu olarak etkilemektedir.

2.6. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları ve işe gömülmürlük

Yüksek performanslı İK uygulamaları işe gömülmürlüğün üç unsuruyla ilişkilidir. Bu tür uygulamalar işgörenin yöneticiler ve çalışma arkadaşlarıyla daha iyi bağlantı kurmasına yardımcı olur, bireyin değerleriyle örgütün değerleri arasında uyumu sağlar ve sonuç olarak çalışanların bu tür faydalardan vazgeçmelerini engeller (Karatepe & Vatankhah, 2014). Örgütler işe alma esnasında örgütle genel bir uyuma sahip çalışanları seçerek işe gömülmürlüğün uyum unsurunun gelişmesini kolaylaştırır (Bergiel, Nguyen, Clenney & Stephen Taylor, 2009) Daha uyumlu çalışanlar işe alındığı zaman, iş görenin kişisel değerleri, kariyer hedefleri ve geleceğe dair planları ile örgüt arasındaki uyum artabilir. Ayrıca örgüt eğitim uygulamalarıyla örgüte uyumlu ilgili bilgileri çalışanlara iletebilir (Ghosh & Gurunathan, 2015). Böylece İK uygulamaları çalışanları daha çok işe gömülü hale getirebilir.

İK uygulamaları çalışanın örgütteki bağlantılarını etkilemektedir. Örgütsel değerleri paylaşan bireyler diğerleriyle daha iyi iletişim ve güçlü bağlar kuracaklardır (Cable & DeRue, 2002). Ayrıca İK uygulamaları takım çalışmasını teşvik eder ve böylece çalışanın örgütteki bağlantıları artar. İşe gömülmürlüğün fedakarlık boyutu açısından, örgütler çalışanları elde tutmak, motive etmek ve çekmek için ücret ve ödüllendirme gibi kaynakları kullanırlar. Bu uygulamalar yoluyla örgütler çalışanlarına örgütten ayrılırlarsa nelerden fedakarlık edeceklerini belirten sinyaller gönderirler (Wheeler, 2010). Bu sinyalleri alan çalışanlara işlerine daha fazla gömülebilirler.

Sosyal değişim teorisi göre (Blau, 1964), işgörenler bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi için eğitildiklerini, inisiyatif almak için güçlendirildiklerini ve performanslarına göre ödüllendirildiklerini görürlerse örgüte daha yüksek bir gömülmeye karşılık vereceklerdir (Karatepe, 2013b). Bu bilgilere ek olarak alanyazında birkaç araştırma yüksek performanslı İK uygulamalarının işe gömülmürlüğü artırdığını tespit etmiştir (Bergiel vd., 2009; Karatepe & Karadas, 2012; Tian, Cordery ve Gamble, 2016; Afsar, Shahjehan &

Shah, 2018). Örneğin, Afsar vd. (2018) Tayland otel endüstrisinde gerçekleştirdikleri araştırmada yüksek performanslı İK uygulamalarının işe gömülmürlüğü olumlu ve anlamlı olarak etkilediğini tespit etmişlerdir. Yukarıdaki bilgilere dayanarak aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

H₂: Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları işe gömülmürlüğü olumlu olarak etkilemektedir.

2.7. İş tutumları ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı

İşe gömülmürlük motivasyonel niteliği nedeniyle çalışanların rol içi ve rol dışı performanslarını etkileyebilir (Ng & Feldman, 2009). Yüksek düzeyde işe gömülü işgörenlerin çalışma arkadaşları ve örgütle bağlantıları yüksektir, kişi ve örgüt arasındaki uyum mükemmeldir ve çalışan örgüt tarafından sunulan değerli şeylerden vazgeçip işten ayrılmak istemez. Bu nedenle büyük bir olasılıkla işine daha çok gömülü çalışanlar, daha fazla vatandaşlık davranışı göstereceklerdir (Lee, Mitchell, Sablinski, Burton & Holtom, 2004). Özellikle çalışanların birbirileriyle bağlantılı olmaları ve aynı sosyal ağın parçası olmaları birbirlerine yardım etmelerine neden olacaktır. Çalışanın işi, çalışma arkadaşları ve örgütleriyle uyumlu olması ve kolayca vazgeçemeyeceği yararları sahip olması doğal olarak daha fazla hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesine neden olacaktır. Alanyazında birkaç araştırma işe gömülmürlüğün hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir (Lee vd. 2004; Sekiguchi vd., 2008; Holtom vd., 2012; Luu, 2019). Örneğin, Luu (2019) Vietnam'da kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada işe gömülmürlüğün hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı olarak etkilediğini ortaya çıkarmışlardır.

H₃: İş gömülmürlük hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu olarak etkilemektedir.

Tükenmişlik antitez yaklaşımı bağlamında, işe adanma tükenmişliğin tersi olarak kabul edilmektedir (Gürlek, 2018). Araştırmalar tükenmişliğin rol ötesi davranışları olumsuz etkilediğini göstermektedir (Chiu & Tsai 2006; Babcock-Roberson & Strickland, 2010). Bu nedenle işe adanmanın ÖVD'yi olumlu yönde etkilemesi beklenebilir. Daha spesifik olarak ifade etmek gerekirse, işine daha çok bağlanan ve yoğunlaşan aynı zamanda kendisini işte dinç hisseden çalışanların daha yüksek düzeyde hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesi

beklenebilir. Alanyazında birkaç araştırma işe adanmanın diğer rol ötesi davranışları olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir (Matta, Scott, Koopman & Conlon, 2015; Gupta & Sharma, 2018; Kim & Gatling, 2019). Örneğin, Kim ve Gatling (2019) ABD otel endüstrisinde gerçekleştirdikleri araştırmada işe adanmanın hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı olarak etkilediğini ortaya çıkarmışlardır.

H₄: İş adanma hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı olumlu olarak etkilemektedir

2.8. İş tutumlarının aracılık rolü

Yüksek performanslı İK uygulamalarıyla hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki mekanizmasının aydınlatılmasına yönelik çok sayıda araştırma çağrısı bulunmaktadır (örn: Alfes, Shantz, Truss & Soane, 2013; Karatepe, 2016). Bu çağrılarla tutarlı olarak birkaç araştırma söz konusu ilişki mekanizmasının aydınlatmaya çalışmışlardır. Örneğin, yüksek performanslı İK uygulamalarıyla hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide örgütsel iklim (Tang & Tang, 2012), hizmet iklimi (Lin & Liu, 2016), beceri esnekliği (Liu & Lin, 2019), işgören dayanıklılığı (Nadeem, Riaz & Danish, 2019) aracı değişkenler olarak ele alınmıştır. Alanyazında, yarar ve fırsat sağlayıcı uygulamaların vatandaşlık davranışlarını iş tutumları aracılığıyla etkileyebileceği vurgulanmasına rağmen (Podsakoff vd., 2000), iş tutumlarının (işe adanma ve işe gömülmüşlük) aracılık rolü ihmal edilmiştir. Bu araştırmada, yüksek performanslı İK uygulamalarının hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını işe adanma ve işe gömülmüşlük aracılığıyla etkileyeceği iddia edilmektedir. İlgili iddia, aşağıda yer alan teorik arka plana dayandırılmaktadır.

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları örgüt ve işgören arasındaki ilişkileri yönetmek için önemli bir örgütsel teşvik aracıdır (Zhang vd., 2008). Bu uygulamalar örgütün çalışanları ile uzun dönemli bir değişim ilişkisi kurma niyetinde olduğuna işaret etmektedir (Sun vd., 2007). Eğer bir örgüt çalışanlarını kolayca işten çıkarılabilir kısa vadeli kaynaklar olarak görüyorsa, bu sosyal değişim ilişkisinden ziyade bir ekonomik ilişkiyi işaret etmektedir (Paré & Tremblay, 2007). Bunun zıddı olarak, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları örgütün çalışanların mutluluğunu umursadığını, onlara güvendiğini, onlara yatırım yaptığını, onların refah ve gelişimiyle ilgilendiğini gösterir (Snape & Redman, 2010).

Sosyal değişim teorisine göre (Blau, 1964), destekleyici iş çevresi algılayan işgörenler kendilerini örgüt yararına olumlu davranış

sergileme konusunda yükümlü hissederler. Eğer bir otel yüksek performanslı İK uygulamalarını etkin bir şekilde uygularsa, çalışanlar kendileriyle örgütleri arasında olumlu bir değişim ilişkisi algılayacaklar (Kehoe & Wright, 2013), ve kendilerine yönelik gerçekleştirilen İK uygulamalarına gönüllü davranışlar sergileyerek karşılık vereceklerdir. Bununla beraber işgörenlerin İK uygulamalarına nasıl karşılık verecekleri üzerinde durulması gereken bir konudur. Vatandaşlık davranışlarının resmi rol tanımlarının dışında olmaları nedeniyle ödül, fırsat ve yararları içeren İK uygulamaları ile doğrudan teşvik edilmeleri zordur (Organ, 1997). Çünkü rol içi davranışlar yarar sağlayıcı araçlarla teşvik edilebilirken, gönüllü davranışları için bu oldukça zordur (Organ, 1990). Bu nedenle, önceki araştırmalar yüksek performanslı İK uygulamalarıyla vatandaşlık davranışı arasında ilişkileri doğrudan değil, bazı aracı değişkenler kullanarak açıklamışlardır (Sun vd., 2007; Kehoe & Wright, 2013). İK uygulamalarının bazı ödülleri ve fırsatları kapsamaması nedeniyle doğrudan vatandaşlık davranışlarını açıklaması zordur. Bu nedenle iki değişken arasındaki ilişkiye bazı değişkenler aracılık ediyor olabilir. Podsakoff vd. (2000) yarar ve fırsat sağlayıcı uygulamaların vatandaşlık davranışlarını doğrudan değil, iş tutumları aracılığıyla etkileyebileceğini vurgulamışlardır. Bu bilgiler ışığında iş tutumlarının yüksek performanslı İK uygulamalarının hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde tam aracılık rolü oynayacağı ileri sürülebilir. Bu ilişki mekanizmasına göre, yüksek performanslı İK uygulamaları ile yönetildiklerini algılayan çalışanlar sosyal değişim teorisinin karşılıklılık ilkesine dayalı olarak (Blau, 1964), büyük bir olasılıkla yüksek düzey işe adanma ve işe gömülmeye örgüte karşılık vereceklerdir. Artan olumlu iş tutumları ise çalışanların yüksek düzeyde hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olacaktır.

Yukarıdaki bilgilere dayanarak aşağıdaki hipotez ileri sürülmüştür.

H₅: İşe adanma ve işe gömülmüşlük yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine aracılık eder.

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenleri

oluşturmaktadır. Ankara ilinde 26 adet beş yıldızlı 55 adet dört yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019). Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 10'u beş yıldızlı, 17'si dört yıldızlı olmak üzere toplam 27 adet otel işletmesi araştırmaya dahil edilmiştir. Otellerin her birine 30 adet anket formu teslim edilmiş ve yöneticilerden anketleri rastlantısal olarak işgörenlere dağıtılmaları talep edilmişti. Bir ay sonra anketler otel işletmelerinde araştırmacı tarafından toplanmış ve 522 adet anket elde edilmiştir. Elde edilen anketler incelenmiş ve kullanılabilir olmaya 26 anket veri setinden çıkarılmıştır. Sonuç olarak 496 adet kullanılabilir anket elde edilmiştir. Anketlerin geri dönüş oranı yaklaşık olarak % 61'dir.

Araştırmaya katılanların %51'erkeklerden (253) %49'u (243) kadınlardan oluşmaktadır. Eğitim durumu açısından, katılımcıların yaklaşık olarak % 41'i (203) lisan ve ön lisans, % 45'si (223) lise, 14'ü (69) ilköğretim düzeyinde eğitim almıştır. Katılımcıların yaklaşık olarak %87'si (432) işgören pozisyonunda, % 13'ü (64) alt ve orta düzey yönetici pozisyonunda çalışmaktadır.

3.2. Veri Analizi

Ölçüm modelinin ve yapısal modelin testi için yapısal eşitlik programından (AMOS) yararlanılmıştır. Araştırma modelini test etmek için Anderson ve Gerbing'in (1988) iki aşamalı yaklaşımı takip edilmiştir. Bu yaklaşıma göre ölçüm modeli kabul edilebilir uyum indislerine sahipse, yapısal model test edilmektedir. Yüksek performanslı İK uygulamaları, işe adanma ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı yapılarının çok boyutlu doğaları nedeniyle ikinci düzey değişkenler olarak analizi dahil edilmişlerdir.

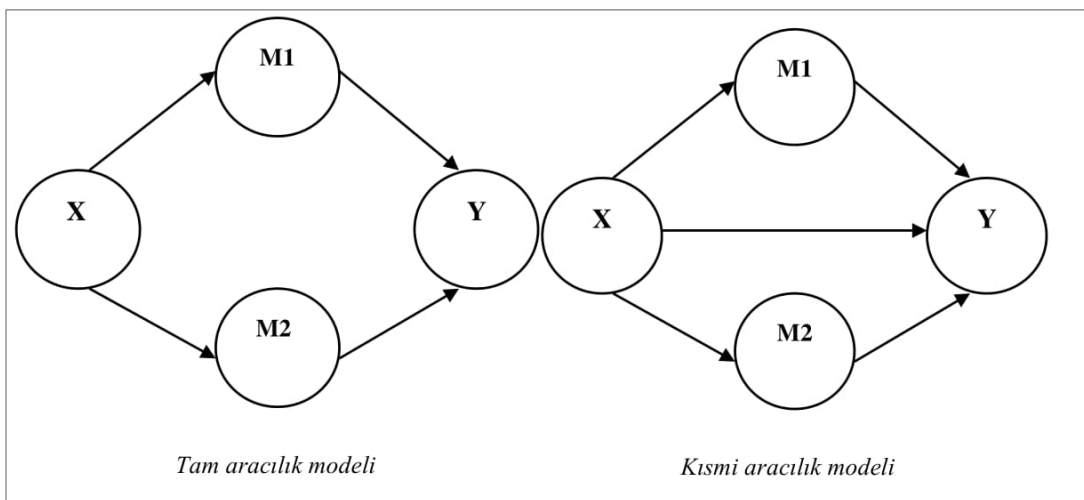
Yapısal eşitlik programı en çok olabilirlik yöntemini kullanmaktadır. Bu yöntem için normal dağılım varsayımının sağlanması gerekmektedir. Çarpıklık (-0.241) ve basıklık (-0.821) değerlerinin normal dağılım varsayımını sağladığı görülmektedir (Kline, 2011).

Aracılık analizi için gerekli olan şartlar Baron ve Kenny (1986) tarafından sağlanan ilkeler kullanılarak değerlendirilmiştir. Tam ve kısmi aracılık modelleri χ^2 farklılık testi kullanılarak karşılaştırılmıştır (James, Mulaik & Brett, 2006). Spesifik olarak, kısmi aracılık modeli yüksek performanslı İK uygulamalarının hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki doğrudan etkilerinin yanı sıra yüksek performanslı İK uygulamalarının işe adanma ve işe gömülmüşlük yoluyla hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkilerinden oluşmuştur. Tam aracılık modeli ise yüksek performanslı İK uygulamalarının işe adanma ve işe gömülmüşlük yoluyla hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkilerini içermiştir (Şekil 1)

3.3. Ölçüm Değişkenleri

Bu araştırmada bir (kesinlikle katılmıyorum) ve beş (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekler İngilizce alanyazınından alınmıştır. Bu nedenle, dilsel geçerlik çalışması yapılmıştır. Brislin (1970) tarafından ileri sürülen aşamalar takip edilerek, kullanılan ölçekler hem Türkçe hem de İngilizce bilen üç dil uzmanı tarafından ters çeviri yöntemi kullanılarak Türkçeye çevrilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Yüksek performanslı insan kaynakları



Şekil 1: Tam ve kısmi aracılık modelleri (James vd., 2006; Sardeshmukh & Vandenberg, 2017)

uygulamaları, seçici işe alma, kapsamlı eğitim, istihdam güvenliği, performans değerlendirme, ödüllendirme ve güçlendirme olmak üzere altı uygulamadan oluşmaktadır. İK uygulamalarının tümünü birlikte ölçen bir ölçek olmadığından (Gürlek, 2019a) her bir uygulamaya ait ifadeler önceki araştırmalardan alınmıştır. Seçici işe alma ve kapsamlı eğitim değişkenleri ölçmek için Sun vd. (2007) çalışmasından alınan dörder ifade kullanılmıştır. İstihdam güvenliği Delery and Doty'nin (1996) çalışmasından alınan dört ifadeyle ölçülmüştür. Performans değerlendirme Tang ve Tang (2012) çalışmasından elde edilen üç ifadeyle ölçülmüştür. Ödüller ve güçlendirme Boshoff ve Allen (2000) çalışmasından alınan dokuz ifadeyle ölçülmüştür. Ödüller beş ifade içerirken, güçlendirme dört ifade içermektedir. İşe adanmayı ölçmek için Utrecht İş adanma Ölçeğinin (dokuz ifade) kısa versiyonu kullanılmıştır (Schaufeli ve ark. 2006). Her bir boyut üç ifadeden oluşmaktadır. İşe gömülmüslük Crossley ve arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen genel /küresel işe gömülmüslük ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Ölçek yedi ifadeden oluşmaktadır. Hizmet odaklı ÖVD Bettencourt vd. (2001) çalışmasından adapte edilen 16 ifade kullanılarak ölçülmüştür.

3.4. Ölçüm modeli sonuçları

Ölçüm modeli sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir. Sonuçlara göre ölçüm modeli veriyle uyumludur ($\chi^2 = 2997.026$ $df = 1459$, $p < 0.001$ $\chi^2/df = 2.054$, $RMSEA = 0.065$, $CFI = 0.96$, $NFI = 0.94$). Uyum indisleri kabul edilebilir sınırları içerisindedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger & Müller, 2003). Faktör yükleri 0.50'nin aşağısında kalması nedeniyle hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinden iki ifade çıkarılmıştır. Geriye kalan ifadelerin faktör yükleri istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0.001$). Birleşik güvenilirlik değerleri 0.966- 0.826 aralığında yer almaktadır. Bu sonuç yapı güvenirliliğini sağlandığına işaret etmektedir (Bagozzi & Yi, 1988). Ölçeklerin alfa katsayıları 0.965- 0.830 değerleri arasında değişmektedir. Bu sonuç yapıların içsel tutarlılığına işaret etmektedir (Nunnally, 1978). Açıklanan ortalama varyans değerleri 0.855-0.548 aralığındadır. Bu sonuç yakınsak geçerliliğin sağlandığına işaret etmektedir (Fornell & Larcker, 1981).

4. BULGULAR

4.1. Korelasyonlar

Ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 2'de sunulmuştur. Bulgulara göre, YPIKU işe gömülmüslük ($r = .68$, $p < 0.01$) işe adanma ($r = .56$, $p < 0.01$) ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık

davranışı ($r = .65$, $p < 0.01$) ile olumlu ve anlamlı olarak ilişkilidir. İşe gömülmüslük işe adanma ($r = .61$, $p < 0.01$) ve hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ($r = .44$, $p < 0.01$) ile olumlu ve anlamlı olarak ilişkilidir. İşe adanma hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı ($r = .42$, $p < 0.01$) ile olumlu ve anlamlı olarak ilişkilidir.

4.2. Hipotez Testi

YEM sonuçları ($\chi^2 = 3017.353$ $df = 1460$, $p < 0.001$ $\chi^2/df = 2.067$, $RMSEA = 0.065$, $CFI = 0.94$, $NFI = 0.92$), tüm tahminlerin anlamlı olduğunu göstermiştir. Sonuçlar, yüksek performanslı İK uygulamalarının işe adanmayı ($\beta = 0.57$; $t = 4.789$; $p < 0.001$) ve işe gömülmüslüğü ($\beta = 0.69$; $t = 4.853$; $p < 0.001$) olumlu anlamlı olarak etkilediğini göstermektedir. İşe adanma hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = 0.45$; $t = 4.210$; $p < 0.001$). İşe gömülmüslük işe adanmayı olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir ($\beta = 0.47$; $t = 3.689$; $p < 0.001$).

Tablo 2'de rapor edilen sonuçlara göre tüm doğrudan ilişkiler anlamlıdır. Bu nedenle aracılık testi için gerekli olan şartlar karşılanmıştır (Baron & Kenny, 1986). χ^2 farklılık testi kullanılarak tam aracılık modeli kısmi aracılık modeliyle kıyaslanmıştır. Sonuçlara göre tam aracılık modeli ($\chi^2 = 3017.353$ $df = 1460$, $p < 0.001$ $\chi^2/df = 2.067$, $RMSEA = 0.065$, $CFI = 0.94$, $NFI = 0.92$), kısmi aracılık modeline ($\chi^2 = 3026.653$ $df = 1461$, $p < 0.001$ $\chi^2/df = 2.072$, $RMSEA = 0.066$, $CFI = 0.92$, $NFI = 0.91$) göre daha iyi uyum indislerine sahiptir ($\Delta\chi^2 = 9.3$; $df = 1$; $p < 0.001$). Bu bulgular işe adanmanın ve işe gömülmüslüğün tam aracılık rolüne işaret etmektedir. Tam aracılık modeli sonuçları Şekil 2'de sunulmuş olup, model testinde iki aracı değişkene aynı anda yer verilmiştir. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki dolaylı etkisi 0.58'dir. Dolaylı etkilerin anlamlılığı değerlendirme için Sobel testi yerine daha güçlü bir yöntem olarak kabul edilen ön yüklem (alt örneklem değeri: 5.000) kullanılmıştır (Zhao, Lynch & Chen, 2010). % 95 güven aralığında dolaylı etkilerin altı ve üst değerleri sırasıyla 0.524-0.623'dir. Bu nedenle işe adanmanın ve işe gömülmüslüğün aracılık etkisi anlamlıdır.

Tablo 1: Ölçüm modeli sonuçları

Değişkenler	λ	α	BD**	AOV***
Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları		0.913	0.933	0.703
Seçici işe alma	0.88	0.942	0.926	0.758
A1	0.90			
A2	0.89			
A3	0.87			
A4	0.82			
Kapsamlı eğitim	0.81	0.941	0.940	0.798
A5	0.86			
A6	0.90			
A7	0.94			
A8	0.87			
İstihdam güvenliği	0.91	0.841	0.863	0.615
A9	0.62			
A10	0.76			
A11	0.85			
A12	0.88			
Performans Değerlendirme	0.96	0.901	0.906	0.764
A13	0.85			
A14	0.92			
A15	0.85			
Ödüller	0.69	0.959	0.948	0.786
A16	0.76			
A17	0.86			
A18	0.92			
A19	0.94			
A20	0.94			
Güçlendirme	0.75	0.949	0.948	0.820
A21	0.81			
A22	0.85			
A23	0.97			
A24	0.98			
İşe gömülmüşlük		0.890	0.919	0.619
B1	0,89			
B2	0,87			
B3	0,84			
B4	0,70			
B5	0,75			
B6	0.66			
B7	0.77			

Tablo 1: Ölçüm modeli sonuçları (devamı)

İşe adanma		0.858	0.874	0.699
Dinçlik	0.79	0.930	0.946	0.855
C1	0.95			
C2	0.97			
C3	0.85			
Bağlanma	0.93	0.928	0.943	0.847
C4	0.94			
C5	0.90			
C6	0.92			
Yoğunlaşma	0.78	0.916	0.930	0.816
C7	0.90			
C8	0.92			
C9	0.89			
Hizmet odaklı ÖVD		0.920	0.850	0.654
Sadakat	0.97	0.965	0.966	0.850
D1	0.91			
D2	0.95			
D3	0.92			
D4	0.91			
D5	0.92			
Hizmet sunum	0.89	0.830	0.947	0.782
D6	0.87			
D7	0.89			
D8	0.92			
D9	0.85			
D10	0.89			
Katılım	0.94	0.914	0.826	0.548
D11	0.91			
D12	0.73			
D13	0.66			
D14	0.63			

Not: BD = birleşik güvenirlik; AOV= açıklanan ortalama varyans

Tablo 2: Ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri

Değişkenler	1	2	3	4
1. Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları	1			
2.İşe gömülmüştük	.68*	1		
3.İşe adanma	.56*	.61*	1	
4. Hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı	.65*	.44*	.42*	1
Ortalama	3.2	3.3	4.9	3.6
Standart sapma	0.7	0.9	1.3	0.8

Not. *p < 0.01

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

5.1. Bulguların Özeti

Yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları (YPIKU) işe adanmayı ve işe gömülmüşlüğü olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir. Buna göre YPIKU örgüt ve çalışanlar arasındaki sosyal değişim ilişkisini güçlendirerek işe adanmayı ve işe gömülmüşlüğü artırmaktadır. Sosyal değişim teorisi perspektifinden, İK uygulamalarıyla kendilerine yapılan yatırımları gözlemleyen çalışanlar örgüte daha fazla işe adanma ve gömülmüşlük ile karşılık vermektedirler (H_1 , H_2). İşe gömülmüşlük ve işe adanma hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık (ÖVD) davranışını olumlu ve anlamlı olarak etkilemektedir. Bu bulguya göre, işlerine kendilerini daha fazla adayan ve daha fazla işe gömülü olan çalışanlar iş rollerini aşmak suretiyle daha fazla hizmet odaklı ÖVD sergilemektedirler (H_3 , H_4).

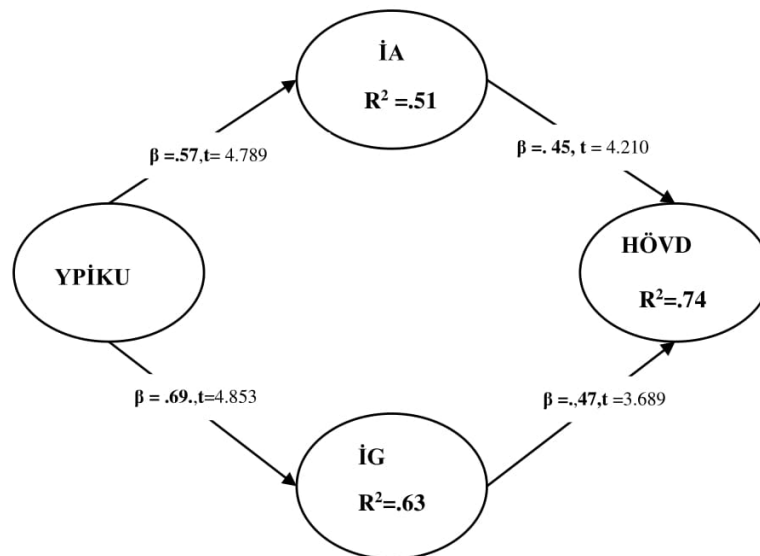
Araştırma bulguları, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının hizmet odaklı ÖVD üzerindeki etkisinde işe adanmanın ve işe gömülmüşlüğü tam aracılık rolüne işaret etmektedir. Buna göre birbiriyle uyumlu İK uygulamaları seti, işe adanmayı ve gömülmüşlüğü artırmak suretiyle hizmet odaklı ÖVD'yi artırmaktadır. Vatandaşlık davranışlarının resmi rol tanımlarının dışında olmaları nedeniyle ödül, fırsat ve yararları içeren İK uygulamaları ile doğrudan teşvik edilemeyeceklerini (Organ, 1997), bunun yerine İK uygulamalarının bazı aracı değişkenleri tetiklemek suretiyle vatandaşlık davranışlarını etkileyebileceğine dair teorik arka plan (Podsakoff vd., 2000; Sun vd., 2007; Kehoe &

Wright, 2013), doğrulanmıştır.

5.2. Araştırmanın Teorik Katkısı

Şimdiye kadar birkaç araştırma otel endüstrisinde hizmet odaklı ÖVD'nin öncüllerini incelemiştir (Gonzalez & Garazo, 2006; Kim vd., 2010; Ma & Qu, 2011; Tang & Tang, 2012; Tang & Tsaur, 2016). Bu araştırma yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının hizmet odaklı ÖVD'nin bir öncülü olduğunu ortaya koyarak ÖVD hakkındaki teorik bilgi birikimine katkı sağlamaktadır. Bununla beraber, bu araştırma işe adanmanın ve iş gömülmüşlüğü hizmet odaklı ÖVD'nin öncülleri olduğunu ortaya koyarak alanyazını genişletmektedir.

Vatandaşlık davranışlarıyla ilgili yazın, rol ötesi davranışların ödül ve cezayla doğrudan motive edilemeyeceklerini vurgulamaktadır (Organ, 1997). İK uygulamaları bazı örgütsel yararların işgörenlere sunulmasına odaklanmaktadır. Bu nedenle, yüksek performanslı İK uygulamaları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki bazı aracı değişkenlerle daha iyi açıklanabileceği iddia edilmektedir (Podsakoff vd., 2000; Kehoe & Wright, 2013). Örneğin, Karatepe (2016) YPIKU ile hizmet odaklı ÖVD arasındaki ilişkide iş tutumlarının (örneğin: işe adanma) aracılık rolünün araştırılması için çağrıda bulunmuştur. Bu araştırma birbiriyle uyumlu İK uygulamalarının işe adanma ve işe gömülmüşlük aracılığıyla dolaylı olarak hizmet odaklı ÖVD'yi etkilediğini ortaya koyarak alanyazına katkı sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle, bu araştırma yüksek performanslı insan kaynakları uygulamaları nasıl hizmet odaklı örgütsel



Not. YPIKU=yüksek performanslı İK uygulamaları; İA= işe adanma; İG=İ işe gömülmüşlük; HOVD=hizmet odaklı ÖVD

Şekil 2: Yapısal eşitlik modellemesi sonuçları

vatandaşlık davranışını etkiler sorusuna, işe adanma ve işe gömülmüşlük kavramlarıyla cevap vererek alanyazını genişletmektedir.

5.3. Araştırmanın Uygulamaya Katkısı

Bu araştırma uygulamacılara birkaç katkı sağlamaktadır. Birincisi, bu araştırma yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının örgütlere sunduğu yararlarından bir kesit sunmuştur. Bu bağlamda, örgütler İK uygulamaları paketlerini tasarlarırken, birbirini tamamlayan ve içsel uyuma sahip İK uygulamalarını tercih etmelidirler (Gürlek, 2019a). Örneğin, seçici işe alma uygulaması, kapsamlı eğitim ve ödüller ile desteklenmelidir. Şöyle ki, seçici bir şekilde işe alınan ve daha sonra kapsamlı bir şekilde eğitilen bireyler, yüksek performanslı karşılığında ödüllendirilmezlerse, diğer uygulamalar amacına ulaşmayabilir. İkincisi, araştırma bulguları işe adanmanın ve işe gömülmüşlüğü hizmet odaklı ÖVD'yi artırdığını ortaya koymuştur. Bu nedenle örgütler işe adanmayı ve işe gömülmüşlüğü teşvik eden unsurlara daha fazla önem vermelidirler. Üçüncüsü, bu araştırma yüksek performanslı İK uygulamalarının doğrudan değil, fakat işe adanma ve işe gömülmüşlük aracılığıyla hizmet odaklı ÖVD'yi artırdığını ortaya koymuştur. Bu nedenle, uygulamacılar salt İK uygulamalarını değil, aynı zamanda işe adanmanın ve işe gömülmüşlüğü önemini de anlamalıdır.

5.4. Sınırlılıklar ve gelecek araştırmalara öneriler

Bu araştırma kesitsel bir araştırma tasarımına sahiptir. Bu bakımdan, ele aldığı değişkenlerin zaman içerisinde gösterdiği değişim hakkında veri sunmamaktadır. Gelecek araştırmalar boyamsal bir araştırma dizaynı takip edebilirler. Bu araştırma otel çalışanlarına odaklanmaktadır. Gelecek araştırmalar diğer hizmet sektörlerinde bulunan işgörenlere odaklanabilirler. Bu araştırma Ankara İlinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerin işgörenleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle bulgular diğer bağlamlara genelleştirilemez. Gelecek araştırmalar farklı illerde yer alan oteller üzerinde yapılabilir. Bu araştırma bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki süreçlerini açıklamak için aracı süreçleri kullanırken, düzenleyici değişkenleri ele almamıştır. Gelecek araştırmalar ele alınan ilişki mekanizmasının doğasını daha iyi anlamak için insan kaynakları atıflarını ve İK uygulamalarını gerçekleştirilmesinde hat yöneticilerinin rolünü düzenleyici bir değişken olarak kullanabilirler. İnsan kaynakları atıfları göreceli olarak yeni araştırma alanıdır ve İK uygulamalarının uygulanış nedenleri hakkında yönetim niyetine yönelik çalışanların yaptığı yorumlara odaklanmaktadır

(Nishii, Lepak & Schneider, 2008). Örneğin, çalışanlar İK uygulamalarının kendileri sömürmek veya daha fazla yararlanmak için yapıldığını düşünürlerse, örgüte olumlu tepkiler vermeyebilirler (Gürlek, 2019a). Diğer yandan, İK uygulamalarının olumlu işgören davranışlarına dönüşmesi hat yöneticilerine bağlıdır. Bu nedenle, hat yöneticilerinin İKY uygulamalarının gerçekleştirilmesindeki etkinliği (Bos-Nehles, Van Riemsdijk & Kees Looise, 2013) bir düzenleyici değişken olarak ele alınabilir. Bu araştırma yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde sadece işe adanma ve işe gömülmüşlük değişkenlerinin aracılık rolünü incelemiştir. Gelecek araştırmalar, iyi oluş, hizmet yatkınlığı, adalet iklimi gibi değişkenleri aracı değişkenler olarak kullanabilirler. Mevcut araştırma kapsamında, aracı değişkenler aynı anda analize sokulmuş ve toplam dolaylı etki tespit edilmiştir. Gelecek araştırmalar, Hayes'in (2018) PROCESS macro programını veya PLS yapısal eşitlik programı kullanarak spesifik dolaylı etkileri tespit edebilirler ve böylece dolaylı etkileri karşılaştırabilirler.

6. SONUÇ

Bu araştırma, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının hizmet odaklı örgütsel vatandaşlık davranışını nasıl etkilediğini ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Bu amaca yönelik olarak işe adanmanın ve işe gömülmüşlüğü aracılık rolü incelenmiştir. Yukarıda belirtilen ilişkileri test etmek için kullanılan veri dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerinden elde edilmiştir. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde, yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır. Bulgular, yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının işe adanma, işe gömülmüşlük ve hizmet odaklı ÖVD üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yanı sıra, bulgular işe adanmanın ve işe gömülmüşlüğü hizmet odaklı ÖVD üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bununla beraber, bağımsız ve bağımlı değişken arasında işe adanmanın ve işe gömülmüşlüğü tam aracılık rolleri doğrulanmıştır. Sonuç olarak, bu araştırma yüksek performanslı insan kaynakları ve hizmet odaklı ÖVD arasındaki ilişki mekanizmasının anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Çıkar çatışması yoktur.

Etik Onayı: Gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılar kendi rıza ve istekleriyle araştırmaya dahil olmuştur.

KAYNAKÇA

- Afsar, B., Shahjehan, A. & Shah, S. I. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436-1452.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C. & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, 24(2), 330-351.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), 411-423.
- Babcock-Roberson, M. E. & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326.
- Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Bamberger, P. & Meshoulam, I. (2000). Human resource management strategy. *London: Published Sage*.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bavik, A. (2019). Corporate social responsibility and service-oriented citizenship behavior: A test of dual explanatory paths. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 173-182.
- Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial applications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F. & Stephen Taylor, G. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 32(3), 205-219.
- Bettencourt, L. A. & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of retailing*, 73(1), 39-61.

- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P. & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of applied psychology*, 86(1), 29-41.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley
- Borman, W.C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Boshoff, C. & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11(1), 63-90.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J. & Kees Looise, J. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation. *Human resource management*, 52(6), 861-877.
- Boxall, P. & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human resource management journal*, 19(1), 3-23.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216.
- Cable, D. M. & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875-884.
- Chiang, Y. H., Shih, H. A. & Hsu, C. C. (2014). High commitment work system, transactive memory system, and new product performance. *Journal of Business Research*, 67(4), 631-640.
- Chiu, S. F. & Tsai, M. C. (2006). Relationships among burnout, job involvement, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 140(6), 517-530.
- Choo, L. S. (2016). A study of the role of work engagement in promoting service-oriented organizational citizenship behavior in the Malaysian hotel sector. *Global Business and Organizational Excellence*, 35(4), 28-43.
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J. & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239-1260.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M. & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031.
- Delaney, J. T. & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Demerouti, E. & Bakker, A. B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 01-09.
- Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J. D. & De Saá-Pérez, P. (2016). Human resources management and performance in the hotel industry: The role of the commitment and satisfaction of managers versus supervisors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), 490-515.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Garba, O. A., Babalola, M. T. & Guo, L. (2018). A social exchange perspective on why and when ethical leadership foster customer-oriented citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 1-8.
- Ghosh, D. & Gurunathan, L. (2015). Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit?. *IIMB Management Review*, 27(4), 240-251.
- Gupta, N. & Sharma, V. (2018). Relationship between leader member exchange (LMX), high-involvement HRP and employee resilience on extra-role performance: Mediating role of employee engagement. *Journal of Indian Business Research*, 10(2), 126-150.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Gürlek, M. (2018). *Kurumsal sosyal sorumluluğun işe adanma üzerindeki etkisinde algılanan dışsal prestij ve örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü: otel işletmelerinde bir araştırma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- Gürlek, M. (2019a). *Hizmet odaklı yüksek performanslı insan kaynakları uygulamalarının işgören hizmet performansını üzerindeki etkisinde aracı ve düzenleyici değişkenlerin rolü*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Gürlek (2019b). The effects of workplace incivility on turnover intention: the mediating role of job embeddedness. *Global Conference on Business and Economics*. September 30 - October 3. İstanbul
- Gürlek, M. & Tuna, M. (2019). Corporate social responsibility and work engagement: Evidence from the hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 31, 195-208.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. (Second Edition), Guilford Publications.
- Holtom, B. C., Burton, J. P. & Crossley, C. D. (2012). How negative affectivity moderates the relationship between shocks, embeddedness and worker behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 434-443.
- Huang, Y., Ma, Z. & Meng, Y. (2018). High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 341-359.
- James, L. R., Mulaik, S. A. & Brett, J. M. (2006). A tale of two methods. *Organizational research methods*, 9(2), 233-244.
- Jeong, I. & Shin, S. J. (2019). High-performance work practices and organizational creativity during organizational change: A collective learning perspective. *Journal of Management*, 45(3), 909-925.
- Kang, J. & Jang, J. (2019). Fostering service-oriented organizational citizenship behavior through reducing role stressors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2018-1018>
- Kang, H. J. A., Kim, W. G., Choi, H. M. & Li, Y. (2020). How to fuel employees' prosocial behavior in the hotel service encounter. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102333. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102333>.
- Kanten, P., Kanten, S. & Gürlek, M. (2015). The effects of organizational structures and learning organization on job embeddedness and individual adaptive performance. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1358-1366.
- Karadas, G. & Karatepe, O. M. (2019). Unraveling the black box: The linkage between high-performance work systems and employee outcomes. *Employee Relations*, 41(1), 67-83.
- Karatepe, O. M. (2012). Job resources, work engagement, and hotel employee outcomes: a time-lagged analysis. *Economic research-Ekonomika istraživanja*, 25(3), 644-665.
- Karatepe, O. M. (2013a). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 132-140.
- Karatepe, O. M. (2013b). High-performance work practices, work social support and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 903-921.
- Karatepe, O. M. (2016). Does job embeddedness mediate the effects of coworker and family support on creative performance? An empirical study in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(2), 119-132.
- Karatepe, O. M. & Karadas, G. (2012). The effect of management commitment to service quality on job embeddedness and performance outcomes. *Journal of Business Economics and Management*, 13(4), 614-636.
- Karatepe, O. M. & Vatankhah, S. (2014). The effects of high-performance work practices and job embeddedness on flight attendants' performance outcomes. *Journal of Air Transport Management*, 37, 27-35.
- Kehoe, R. R. & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391.
- Kim, J. & Gatling, A. (2019). Impact of employees' job, organizational and technology fit on engagement and organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. <https://doi.org/10.1108/JHTT-04-2018-0029>
- Kim, S., O'Neill, J. W. & Cho, H. M. (2010). When does an employee not help coworkers? The effect of leader-member exchange on employee envy and organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 530-537.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I. & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.

- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2019). Turizm işletmesi belgeli tesisler listesi. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9579/turizm-tesisleri.html> adresinden Mart 2019'da alınmıştır.
- Lee, J. & Ok, C. M. (2016). Hotel employee work engagement and its consequences. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(2), 133-166.
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P. & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of management journal*, 47(5), 711-722.
- Lee, Y. K., Choi, J., Moon, B. Y. & Babin, B. J. (2014). Codes of ethics, corporate philanthropy, and employee responses. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 97-106.
- Lin, Y. T. & Liu, N. C. (2016). High performance work systems and organizational service performance: The roles of different organizational climates. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 118-128.
- Liu, N. C. & Lin, Y. T. (2019). High-performance work systems, management team flexibility, employee flexibility and service-oriented organizational citizenship behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-38. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1651374>
- Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W. & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 13(3), 378-391.
- Luu, T. T. (2019). Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: the mediating role of work engagement. *Public Management Review*, 21(6), 789-816.
- Ma, E. & Qu, H. (2011). Social exchanges as motivators of hotel employees' organizational citizenship behavior: The proposition and application of a new three-dimensional framework. *International journal of hospitality management*, 30(3), 680-688.
- Macky, K. & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38-55.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Koopman, J. & Conlon, D. E. (2015). Does seeing "eye to eye" affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1686-1708.
- Mihail, D. M. & Kloutsiniotis, P. V. (2016). The effects of high-performance work systems on hospital employees' work-related well-being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34(4), 424-438.
- Mitchell, R., Obeidat, S. & Bray, M. (2013). The effect of strategic human resource management on organizational performance: the mediating role of high-performance human resource practices. *Human Resource Management*, 52(6), 899-921.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
- Murphy, K. S. & Williams, J. A. (2010). Human resource management high-performance work practices and contextual setting: Does industry matter? A comparison of the US restaurant sector to the manufacturing industry. *Journal of Foodservice Business Research*, 13(4), 283-303.
- Nadeem, K., Riaz, A. & Danish, R. Q. (2019). Influence of high-performance work system on employee service performance and OCB: the mediating role of resilience. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 13.
- Nasurdin, A. M., Ahmad, N. H. & Tan, C. L. (2015). Cultivating service-oriented citizenship behavior among hotel employees: the instrumental roles of training and compensation. *Service Business*, 9(2), 343-360.
- Ng, T. W. & Feldman, D. C. (2009). Occupational embeddedness and job performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(7), 863-891.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P. & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the "why" of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, vol. 12: 43-72. Greenwich,
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.

- Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences. USA: Sage Publications.
- Paré, G. & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., 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.
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M. & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40, 77-87.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Sardeshmukh, S. R. & Vandenberg, R. J. (2017). Integrating moderation and mediation: A structural equation modeling approach. *Organizational Research Methods*, 20(4), 721-745.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of psychological research online*, 8(2), 23-74.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P. & Sablinski, C. J. (2008). The role of job embeddedness on employee performance: the interactive effects with leader-member exchange and organization-based self-esteem. *Personnel Psychology*, 61(4), 761-792.
- Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R. & Vellella, R. F. (2009). Employee-organization exchange relationships, HRM practices, and quit rates of good and poor performers. *Academy of Management Journal*, 52(5), 1016-1033.
- Snape, E. & Redman, T. (2010). HRM practices, organizational citizenship behaviour, and performance: A multi-level analysis. *Journal of management studies*, 47(7), 1219-1247.
- Sun, L. Y., Aryee, S. & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50(3), 558-577.
- Sweetman, D. & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 54-68.
- Tang, T. W. & Tang, Y. Y. (2012). Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 885-895.
- Tang, Y. Y. & Tsaour, S. H. (2016). Supervisory support climate and service-oriented organizational citizenship behavior in hospitality: The role of positive group affective tone. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10), 2331-2349.
- Theriou, G. N. & Chatzoglou, P. D. (2009). Exploring the best HRM practices-performance relationship: An empirical approach. *Journal of Workplace Learning*, 21(8), 614-646.
- Tian, A. W., Cordery, J. & Gamble, J. (2016). Staying and performing: How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*, 45(5), 947-968.
- Tsaour, S. H. & Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. *Tourism management*, 25(4), 471-481.
- UNWTO. (2018). *UNWTO tourism highlights – 2018* edition. Madrid: World Tourism Organization.
- Van Dyne, L., Graham, J. W. & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct

- redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Varela González, J. & García Garazo, T. (2006). Structural relationships between organizational service orientation, contact employee job satisfaction and citizenship behavior. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 23-50.
- Wheeler, A. R., Harris, K. J. & Harvey, P. (2010). Moderating and mediating the HRM effectiveness—intent to turnover relationship: The roles of supervisors and job embeddedness. *Journal of Managerial Issues*, 182-196.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., Demerouti, E., Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Schreurs, P. J. (2007). When do job demands particularly predict burnout? The moderating role of job resources. *Journal of managerial psychology*, 22(8), 766-786.
- Xiao, Z. & Björkman, I. (2006). High commitment work systems in Chinese organizations: A preliminary measure. *Management and Organization Review*, 2(3), 403-422.
- Yung Chou, S. & Lopez-Rodriguez, E. (2013). An empirical examination of service-oriented organizational citizenship behavior: The roles of justice perceptions and manifest needs. *Managing Service Quality*, 23(6), 474-494.
- Zhang, Z., Wan, D. & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G. & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.
- Zhong, L., Wayne, S. J. & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823-844.



Araştırma Makalesi

İşyerinde Yalnızlığı Etkileyen Örgütsel Güven Unsurlarının Cinsiyete Göre Değişimi: Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Araştırma

Changes in Organizational Trust Factors Affecting Loneliness in the Workplace by Gender: A Study on Airport Employees

Mehmet Özmen^a

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Güven, Örgütsel Güven,
Yalnızlık, İşyerinde Yalnızlık,
Havalimanı Çalışanları
Tarihler :
Geliş 15 Ağustos 2019
Düzeltilme geliş 05 Kasım
2019
Kabul 13 Kasım 2019

ÖZ

Bu çalışmanın amacı örgütsel güven ile işyerinde yalnızlık arasındaki ilişkilerin araştırılmasıdır. Ayrıca örgütsel güven değişkenlerinin, işyerinde yalnızlık değişkenlerine olan etkisinin cinsiyete göre nasıl farklılaştığı, çalışmanın özgün katkısını oluşturmuştur. Isparta ve Denizli'deki havalimanlarında çalışan 256 kişiye anket uygulanarak toplanan veriler fark testi, korelasyon ve yol analizine tabi tutulmuştur. Araştırma bulgularına göre kadınların erkeklere göre işyerinde daha çok yalnızlık yaşadıkları tespit edilmiştir. Dürüstlük ve güvenilirliğin örgüte bağlılığı arttırdığı ve bağlılığın da işyerinde duygusal ve sosyal yalnızlığı azalttığı belirlenmiştir. Örgüte bağlılıkta erkeklerde güvenilirliğin, kadınlarda ise dürüstlüğün etkisinin fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüte bağlılığın, erkeklerde duygusal ve sosyal arkadaşlık yoksunluğu azaltırken, kadınlarda sadece sosyal arkadaşlık yoksunluğunu azalttığı görülmüştür.

ARTICLE INFO

Keywords:
Trust, Organizational Trust,
Loneliness, Loneliness at
Work, Working at Airports
Article history:
Received 15 August 2019
Received in revised form 05
November 2019
Accepted 13 November 2019

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the relationship between organizational trust and loneliness in the workplace. In addition, to detect how the effect of organizational trust variables on loneliness in the workplace varied according to gender is the original contribution of the study. Data collected through survey conducting on 256 people working at airports in Isparta and Denizli were subjected to difference test, correlation and road analysis. According to the findings of the study, it was found that women experienced more loneliness in the workplace than men. It has been determined that honesty and reliability increase the commitment to the organization and commitment reduces the emotional and social loneliness in the workplace. It has been concluded that reliability in men and honesty in women are more effective in organizational commitment. It has been also observed that commitment to organization reduces emotional and social friendship deprivation in men, while reducing only social deprivation in women.

^a İletişim kurulacak yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Bucak İşletme Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Burdur, Türkiye. E-mail: mehmetozmen@mehmetakif.edu.tr. ORCID: 0000-0001-2345-6789

1. GİRİŞ

Günümüz ekonomik koşulları içerisinde örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmeleri, hedeflerini gerçekleştirmede etkin ve verimli bir şekilde çalışmalarına bağlıdır. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde en önemli unsurlardan birisi de çalışanlarının göstermiş olduğu performanstır. Çalışanlarının performansları ise bireysel ve örgütsel unsurlardan etkilenmektedir. Örgütsel ortam içerisinde çalışanların sosyal ilişkiler kurmaları kendilerini yalnız hissetmeleri önlemekle birlikte, örgütsel güvenlerini pekiştirmelerine katkı sağlayabilmektedir. Örgütsel güveni yüksek olan çalışanlara sahip olan örgütlerin, uyum içinde çalıştığı ve yenilikçi özelliklere sahip olduğu belirtilmektedir (Shockley-Zalabak, Ellis & Winograd, 2000: 35).

Yaşamsal gereksinimlerini karşılamak için çalışan insanlar, günün çoğunu iş yerinde geçirmekte ve kendilerine rahat, güvenli bir çalışma ortamı sağlayan örgüt beklentisi içine girmektedirler (Arslan, 2009: 62). Bu nedenle örgütsel güveni, bireylerin örgütsel ilişkiler ve davranış ağları hakkında sahip oldukları beklentiler (Chathoth, Mak, Jauhari & Manaktola, 2007: 340) ve bunun yanı sıra çalışanın, örgütün en azından onun zararına eylem göstermeyeceğine yönelik güveni olarak tanımlamak mümkündür (Sadykova & Tutar, 2014: 45). Örgüt içi ilişkilerde vazgeçilmez bir unsur olarak bilinen güven duygusu, zamanla kazanılmakta birlikte kırılabilir bir özellik taşımaktadır (Misshra & Morrissey, 1990: 444). Örgütsel güvenin sağlanması ile birlikte örgütsel bağlılığı arttırdığı, örgütsel vatandaşlık davranışının ve işbirliğinin geliştiği (Wong, Ngo & Wong, 2006:1), bu sayede hissedilebilecek yalnızlık duygusunun önüne geçilebileceği düşünülmektedir.

Yalnızlık; kişinin sosyal yönden duyduğu ihtiyaçlarının karşılanması ve sosyal ilişkiler kurma konusunda hissettiği yoksunluk algısı olarak tanımlanabilir (Ernst & Cacioppo, 1999: 1). İşyeri yalnızlığı ise bu algının işyerindeki ilişkilerinde de ortaya çıkmasına rağmen üstesinden gelememesinden kaynaklanan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Wright, Burt & Strongman, 2006: 60). Yalnızlık hissi diğer hisler gibi bireyin genel hayatında olduğu gibi iş yerinde de görülebilmekte, hatta genel hayatında yaşamazken iş yerinde yaşayabilmektedir. Bireyin iş yerinde bulunduğu ilişki ağı içerisinde normal hayatta görülen mutluluk, sevinç, iyi hissetme gibi olumlu duygu ve hisler ile birlikte üzüntü, keder, kızgınlık, endişe gibi olumsuz duygu ve hisler yaşamasi oldukça doğaldır (Demirbaş & Haşit, 2016:138).

İşyerinde bireyin yalnızlık hissi yaşamamasında, iletişim ağına kişilerarası katılımın bir göstergesi olan örgüt ikliminin rolü yadsınamaz. Örgüt ikliminde bir güvensizlik ve korku, rekabetçi davranışlar veya sosyal destek eksikliği varsa insan ilişkilerini aşındırıyor olabilir. Olumsuz iklimin yaşandığı bağlamın anlaşılması son derece önemlidir. İşyerinde yalnızlıkla nasıl başa çıkılacağını öğrenmek için, öncelikle yalnızlığın oluşabileceği çevreye dikkat edilmeli ve birey ile sosyal çevrenin birbirlerinden etkileşimleri gözden kaçırılmamalıdır (Wright, 2005).

Örgütsel güven ile ilgili araştırmalar incelendiğinde birçok değişkenle ilişkilendirildiği görülmüştür. Bunlardan bazıları örgütsel adalet (Akgündüz & Güzel, 2014; Işcan & Sayın, 2010), örgütsel bağlılık (Akgündüz & Güzel, 2014), örgütsel vatandaşlık (Yücel & Samancı, 2009), algılanan örgütsel destek (Eser, 2011), güç mesafesi (Uslu & Ardic, 2013), işe adanmışlık (Hassan & Ahmed, 2011), örgütsel performans (Davis, Schoorman, Mayer & Tan, 2000), iletişim (Willemyns, Gallots & Callan, 2003) ve kültür (Chathoth, Mak, Jauhari & Manaktola, 2011) olarak göze çarpmaktadır.

İşyeri yalnızlığı ile ilgili araştırmalara bakıldığında ise kişilik (Nayyar & Singh, 2011; Teppers vd., 2013, Çetin & Alacalar, 2016), öznel iyi oluş (Yurcu & Kocakula, 2015; Erdil & Ertosun, 2011), sosyal destek (Rhodes, 2014; Wright vd., 2006), algılanan yönetici desteği (Eroğlu, 2018), yaşam tatmini (Yılmaz & Altınok, 2009), iş tatmini ve işten ayrılma niyeti (Demirbaş & Haşit, 2016; Erdirencelebi & Ertürk, 2018; Kaymaz, Eroğlu & Sayılar, 2014), örgütsel vatandaşlık (Keser & Karaduman, 2014), örgütsel bağlılık (Wright, 2005) gibi kavramlarla ilişkisinin araştırıldığı görülmektedir. Birçok farklı değişkenlerle ilişkisinin araştırılmasına rağmen örgütsel güven ve işyeri yalnızlığın birbirleriyle ilişkisinin araştırıldığı (Kaplan, 2011, Giderler, Mürsel & Giderler, 2017) çalışma sayısı ise sınırlı sayıdadır. Alan yazında özellikle havalimanı çalışanları üzerine örgütsel güven ile işyeri yalnızlığı ilişkisine dair yapılmış bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Bundan dolayı çalışmanın bu alandaki alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Örgütsel güveni örgüt üyelerinin örgütsel roller, ilişkiler, deneyimler ve karşılıklı bağımlılıklara dayanan niyetleri ve davranışları hakkındaki olumlu beklentileri olarak tanımlamak mümkündür (Shockley-Zalabak vd., 2000: 37). Bireyler de olduğu gibi örgüt içinde de güvenin geliştirilmesi

oldukça önemlidir. Gözle görülebilir, elle tutulabilir bir duygu olmayan güven (Demirkaya & Kandemir, 2014: 267), çift taraflı bir süreci ve pek çok ilişkiyi içermektedir. Bu bağlamda geniş kapsamlı bir güven ortamını oluşturup, artırmak veya sağlamlaştırmak zorlaşmaktadır (Demircan & Ceylan, 2003: 142). Alan yazında güvenin oluşturulmasında yöneticilere büyük görevler düşmekte ve süreci başlatan taraf olduğu ifade edilmektedir (Arslan, 2009:14). Örgütsel güvenin oluşturulmasında yöneticinin ahlaki ilkelere dayanan bir yaklaşım geliştirmesi ve tüm çalışanlara adaletili bir şekilde davranması gerekmektedir. Çünkü çalışanlar, örgütün temsilcisi olarak gördükleri yöneticilerine duydukları güveni, örgüte güven olarak genelleştirmektedir. (Büte, 2011: 176).

Örgütsel güvenin alt boyutları literatürde farklı şekillerde ele alınmıştır. Örgütsel güven yöneticiye ve örgüte güven (Karcıoğlu & Naktıyok, 2015) şeklinde ele alındığı gibi, işletmeye, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına güven (Akgündüz & Güzel, 2014) şeklinde de ele alınmıştır. Bazı araştırmalarda (Chathoth vd., 2007) ise örgütsel güven dürüstlük, bağlılık ve güvenilirlik gibi alt boyutlarla ele alınmıştır. Bu çalışmada da araştırmacıların ele aldığı boyutlar dikkate alınmıştır. Bu boyutlardan biri olan dürüstlük, adalet, çalışanlara yönlendirme ve rehberlik sağlama, aktörler arasında örgüt içi ilişkilerde açıklık ve doğruluk gibi unsurları içermektedir (Albrecht, 2002: 322). Dürüstlüğe dayalı güvende güvenilecek tarafın söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olduğu, gelecek dönemde ihanet etmeyeceğine inanılmaktadır (Tschannen-Moran, 2003: 158). Bağlılık, örgüt tarafından bireyle uzun vadeli bir ilişki kurmak için yaptığı eylemler, herkese değer gösterme, beceri ve yeteneklerine güvenme, ona yatırım yapma ve örgütün sağladığı girdileri değerlendirme ile ilgilidir ve bu bağlılığın duygusal ve devamlılık ile ilgili bir bağlılık olduğu ifade edilmektedir (Shockley-Zalabak vd., 2000). Güvenilirlik ise bireylerde örgütlerinin kendilerine ne kadar sadık olduğuna ve kendilerine yönelik tavır ve davranışlarına ne kadar güvenebileceklerine ilişkin algılarıyla ilgili unsurları içermektedir (Chathoth vd., 2011: 234).

3. İŞYERİNDE YALNIZLIK

Yalnızlık kavramı “Kişinin sosyal ilişkiler ağının nicelik veya nitelik bakımından önemli ölçüde eksik olduğu durumlarda meydana gelen tatsız bir deneyim” olarak tanımlanmıştır (Perlman & Peplau: 1998: 571). Yalnızlığın evrensel bir deneyim olduğu ve yaşı kaç olursa olsun insanların hayatlarının herhangi bir döneminde yalnızlık

duygusuna kapıldığı ifade edilmektedir (Luo, Hawkey, Waite & Cacioppo, 2012: 909). İşyerinde yalnızlık ise iş ortamında kişilerarası ilişkilerin algılanan yetersizliğinden kaynaklanan sıkıntı olarak tanımlanabilir (Wright, 2014: 125) ve sadece iş ortamında yaşanmasıyla genel yalnızlıktan farklılaşmaktadır. Bu bağlamda günlük yaşamında sosyal çevresinde sağlıklı ilişkileri olan ve yalnızlık hissi yaşamayan bir kişi, iş ortamında yalnızlık yaşayabilmektedir (Doğan, Çetin & Sungur, 2009: 272).

İş yerinde yaşanan yalnızlıkta, çalışanların işyerindeki sosyal çevre ile ilişkileri kadar kişisel özellikleri ile örgütün değerleri arasındaki uyumsuzluk da yalnızlık duygusu yaşamada etkili olabilmektedir (Wright, 2005: 2). İş yerinde yaşanan yalnızlık duygusu, örgütsel ve bireysel hedefler arasındaki dengenin bozulmasına neden olurken performansını yeterli düzeyde sergileyemeyen çalışanlarda başarısızlık hissini beraberinde getirmektedir (Tabançalı & Korumaz, 2014: 33). Çalışanların meslektaşlarıyla yüksek kalitede ilişkiler kuramaması, sosyalleşmeyle ilgili sıfır toleranslı bir yönetici veya iletişimi engelleyen bir organizasyon kültürünün iş verimliliğini etkilemesi kaçınılmaz olacaktır. Ayrıca yalnızlık duygusu, çalışma ortamlarında çabuk yayılabilen bir duygudur; güven duyulan meslektaşlar ise bu ortamların paha biçilemez değerleridir (McKenzie, 2012).

İşyeri yalnızlığı ile ilgili yapılan araştırmalarda genellikle duygusal ve sosyal olmak üzere iki çeşit alt boyuttan bahsedilmektedir (Wright, 2005; Wright vd., 2006; Doğan vd., 2009). Duygusal yoksunluk boyutunda çalışanın iş yerindeki arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin duygusal niteliği ölçülürken, sosyal arkadaşlık boyutunda ise iş yerindeki ilişkilerin niceliği ölçülmektedir (Doğan vd., 2009: 272-273). Bir birey duygusal olarak yalnız olduğunda diğer bireylerle yakın ilişkiler kurma hasreti içinde genel bir üzüntü ve kendini boşlukta hissetme eğilimindedir (Wright, 2005: 24). Duygusal yoksunluk yaşayan birey, diğer çalışma arkadaşlarına karşı kendini iletişime kapatmakta, duygularını ve düşüncelerini paylaşmaktan kaçınmakta ve çalışma arkadaşlarının kendini anlamayacağını düşünmektedir. Duygusal yoksunluk hissi yaşayanlar, arkadaşları ile aralarında bir mesafe olduğu, gruptan dışlanmış hissettikleri, genel bir boşluk duygusu yaşadıkları izlenimi verirler (Mercan, Oyur, Alamur, Gül & Bengül, 2012: 217). Sosyal arkadaşlık boyutunda yalnızlık, iş arkadaşları ile ilişkilerin ve arkadaş sayısındaki yetersizlikten dolayı ortaya çıkan duygu olarak tanımlanmaktadır (Keser & Karaduman, 2014: 181). Sosyal yalnızlık yaşayanlar ise sosyal bir grup içinde kendine yer bulma hissinden

yoksundurlar ve gerçekten gruba ait olup olmadıklarını, diğerleriyle iletişim kurma yeterliliklerini sorgulamaktadırlar (Wright, 2005: 24). İş yerindeki iş arkadaşları ile rahat iletişim kurmakta zorlanan, sosyal aktivitelere katılmakta güçlük çeken çalışanların sosyal arkadaşlık boyutunda yalnızlık yaşadıkları söylenebilir. (Mercan vd., 2012: 217).

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın temel amacı örgütsel güven ile işyeri yalnızlığı ilişkisinin belirlenmesi, cinsiyet değişkeni bağlamında bu ilişkilerde bir farklılığın olup olmadığının araştırılmasıdır. Ayrıca araştırma kapsamında katılımcıların örgütsel güven ve işyeri yalnızlık düzeylerinin tespit edilmesi, örgütsel güveni oluşturan dürüstlük, bağlılık ve güvenilirlik alt boyutları ile işyeri yalnızlığını oluşturan duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık alt boyutlarında cinsiyetlerine göre olası farklılıkların araştırılması alt amaç olarak belirlenmiştir. Araştırmanın evrenini Isparta ve Denizli havalimanlarında teknik ve idari işlerde görevli çalışanlar oluşturmaktadır. Havalimanlarında toplam 384 çalışanın olduğu bilgisine ulaşılmıştır. Kolayda örneklem yöntemi uygulanarak çalışanlarla yüz yüze görüşülmüş ve gönüllülük esasına göre araştırmaya katılmak isteyen 261 kişiye anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Katılımcıdan elde edilen verilerin çok değişkenli normalliğini sınınamaya yönelik Mahalanobis uzaklık değeri ile uç değer analizi yapılmış ve 5 katılımcının verisi uç değer olarak analizlerden çıkarılmıştır. Analizler kalan 256 veri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Araştırma örnekleminin yeterliliği için kabul edilebilir asgari örneklem büyüklüğü tablosuna (Gürbüz & Şahin, 2016: 132) bakılmış ve yeterliliğe sahip olduğu anlaşılmıştır. Araştırma amaçları doğrultusunda verilere fark testi, korelasyon analizi ve yol analizi uygulanmıştır.

4.1. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında iki ölçek ve demografik bilgiler içeren bir anket formu kullanılarak veriler toplanmıştır. Örgütsel Güven Ölçeği Chathoth ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilmiş ve İbrahimoglu, Ugurlu ve Kızıloğlu (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Araştırmacılar dürüstlük, bağlılık ve güvenilirlik alt boyutlarından oluşan 5'li likert tipteki ölçeğin güvenilirlik katsayısını .963 olarak saptamışlardır. Ölçekte yer alan maddelere örnek olarak dürüstlük alt boyutunda "*Çalıştığım kurum bana karşı dürüst ve adildir.*", bağlılık alt boyutunda "*Çalıştığım kurum örgütsel bağlılığımın uzun süreli olması için çaba gösterir.*" ve

güvenilirlik alt boyutunda "*Çalıştığım kurum yönetimine, sözlerini tutma noktasında güvenirim.*" verilebilir.

İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği ise Wright ve diğerleri (2005) tarafından geliştirilmiş ve Doğan ve diğerleri (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Araştırmacılar duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık alt boyutlarından oluşan 5'li likert tipteki ölçeğin tümü için güvenilirlik katsayısını .91, duygusal yoksunluk için .87 ve sosyal arkadaşlık için .83 (test-tekrar test uygulama sonucunda ise tümü için .82, duygusal yoksunluk için .78 ve sosyal arkadaşlık için .80) olarak bulmuşlardır. Ölçekte yer alan maddelere örnek olarak duygusal yoksunluk alt boyutunda "*Kendimi iş arkadaşlarımdan duygusal olarak uzak hissediyorum.*" ile sosyal arkadaşlık alt boyutunda "*İş yerinde sosyal ilişkilerim vardır.*" verilebilir. Sosyal arkadaşlık boyutundaki ifadeler uyumlaştırılarak araştırmada sosyal arkadaşlık yoksunluğu olarak yorumlanmıştır.

Araştırmada kullanılan her iki ölçekten alınan ortalama puanlar dağılım aralığı dikkate alınarak 1.00- 1.79 arası "çok düşük", 1.80- 2.59 arası "düşük", 2.60- 3.39 "arası orta", 3.40-4.19 arası "yüksek", 4.20-5.00 arası "çok yüksek" olarak sınır değerleri olarak belirlenmiş ve değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

4.2. Veri Toplama Araçlarının Geçerlilik ve Güvenilirlikleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin öncelikle yapısal açıdan geçerli olup olmadıklarını sınınamak için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Örgütsel güven ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi sonucunda modifikasyon önerisine uygun olarak yapılan kovaryans bağlantıları ile uyum indekslerinin kabul edilebilir seviyelere ulaştığı tespit edilmiştir.

İş yaşamında yalnızlık ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükü düşük olan bir madde (Y13) ölçekten çıkarılmış ve modifikasyon önerisine uygun olarak yapılan kovaryans bağlantıları ile uyum indekslerinin kabul edilebilir seviyelere ulaştığı tespit edilmiştir. Her iki ölçeğin uyum iyiliği değerleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri

Model	χ^2	df	χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA
Örgütsel Güven	285,84	111	2,57	.94	.88	.93	.07
İş Yaşamında Yalnızlık	224,24	85	2,63	.90	.90	.91	.08
Kabul Edilebilir Uyum*			≤ 5	≥ 0.90	≥ 0.85	≥ 0.90	≤ 0.08
İyi Uyum*			≤ 3	≥ 0.97	≥ 0.90	≥ 0.95	≤ 0.05

*Tabachnick & Fidell (2015); Meydan & Şeşen (2015); Karagöz (2017); Gürbüz & Şahin (2016)

Tablo 1 incelendiğinde araştırmada kullanılan her iki ölçeğin de uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu tespit edilmiş ve örgütsel güven ölçeğinin 3 boyutlu, iş yaşamında yalnızlık ölçeğinin ise 2 boyutlu yapısı doğrulanmıştır.

Tablo 2’de ölçeklerin güvenilirliğine yönelik iç tutarlılık katsayıları, normal dağılım gösterip göstermediğine yönelik çarpıklık ve basıklık değerleri ile ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

Tablo 2 incelendiğinde ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarının .80’in üzerinde olması, Kalaycı (2010: 405)’a göre yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir. Ölçeklere ait çarpıklık ve basıklık katsayılarının $\pm 1/1,5$ aralığında değerler alması, verilerin normal dağılıma uygun olduğunun bir göstergesidir (Bayram 2016: 49). Sonuç olarak doğrulayıcı faktör analizi ile iç tutarlılık katsayıları araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir oldukları, aynı zamanda verilerin faktörler bazında normal dağılıma uyumlu oldukları görülmektedir.

4.3. Bulgular

Araştırma örnekleminin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler incelendiğinde katılımcıların %74,2’sinin erkek, %74,6’sının evli, %70,7’sinin

25-40 yaş aralığında, %36,3’nün lisans mezunu ve %37,1’inin 6-10 yıldır işyerinde çalışmakta olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan örgütsel güven ve işyeri yalnızlığı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3’te gösterilmiştir.

Ölçeklerin ortalamaları incelendiğinde katılımcıların örgütsel güven düzeylerinin orta düzeyde, işyerinde yalnızlık düzeylerinin ise düşük düzeyde olduğu gözle çarpmaktadır. Örgütsel güven ölçeğinin alt boyutlarının ortalamaları da orta düzeyde olduğu, en yüksek ortalamanın bağıllık, en düşük ortalamanın ise dürüstlük boyutunda olduğu görülmektedir. İşyerinde yalnızlık ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon analiz sonuçlarına göre örgütsel güven ile işyerinde yalnızlık arasında negatif yönlü ($p < .01$ düzeyinde) anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Korelasyon analizinde katsayı 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücü artmaktadır ve -0,70 ile -0,3 arasındaki korelasyon orta kuvvette bir korelasyon ilişkisini göstermektedir (Gürbüz & Şahin, 2016: 264). Bu katsayılara örgütsel güven ile işyerinde yalnızlık arasında orta kuvvette ($r = -.459$; $p < .01$) negatif yönlü korelasyon ilişkisi olduğu görülmektedir. Alt boyutlar bağlamında

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenilirlik, Normallik ve Ortalama Değerleri

Değişken	Madde Sayısı	Çarpıklık	Basıklık	α	Ort.	S.S.
Dürüstlük	6	-,075	-,556	.91	3,14	1,001
Bağıllık	6	-,449	-,062	.88	3,34	,907
Güvenilirlik	5	-,303	-,467	.90	3,19	,990
ÖRGÜTSEL GÜVEN	17	-,226	-,381	.95	3,22	,913
Duygusal yoksunluk	9	,458	-,390	.83	2,19	,759
Sosyal arkadaşlık	6	,852	1,027	.82	2,17	,791
İŞYERİNDE YALNIZLIK	15	,425	-,129	.86	2,18	,665

Tablo 3: Korelasyon ve Ortalama Değerler Tablosu

No	Ort	S.S.	1	2	3	4	5	6	7
1. Dürüstlük	3,14	1,001	1						
2. Bağlılık	3,34	,907	,822**	1					
3. Güvenilirlik	3,19	,990	,847**	,849**	1				
4. ÖRGÜTSEL GÜVEN	3,22	,913	,944**	,939**	,952**	1			
5. Duygusal yoksunluk	2,19	,759	-,316**	-,334**	-,314**	-,340**	1		
6. Sosyal arkadaşlık	2,17	,791	-,419**	-,436**	-,410**	-,446**	,472**	1	
7. İŞYERİNDE YALNIZLIK	2,18	,665	-,430**	-,450**	-,423**	-,459**	,851**	,864**	1

**P<,01, *P<,05

incelendiğinde ise dürüstlük, bağlılık ve güvenilirlik ile işyeri yalnızlığı arasında sırasıyla ($r = -,430$; $r = -,450$; $r = -,423$; $p < .01$) orta kuvvette negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Aynı şekilde bu boyutlar ile işyeri yalnızlığı duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık alt boyutları arasında da orta kuvvette negatif yönlü ilişkiler görülmektedir.

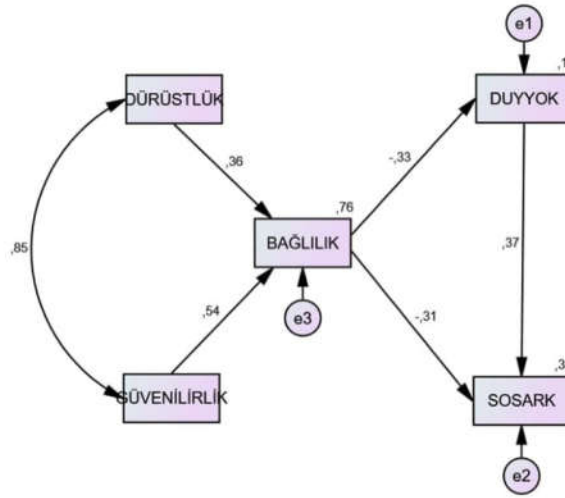
Katılımcıların cinsiyetlerine göre ölçeklerin boyutlarına ilişkin algı ve görüşleri arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını ortaya koymak amacıyla Bağımsız Örneklem T Testi uygulanmıştır. Analizden elde edilen bulgulara göre; örgütsel güven ve alt boyutlarında katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir ($p > .05$). İşyeri yalnızlığı ve alt boyutlarında ise anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < .05$). Gerek toplam işyeri yalnızlığında, gerekse duygusal ve sosyal yalnızlık alt boyutlarında kadınların ortalama puanlarının sırasıyla (2,41; 2,44; 2,38) erkeklerin ortalamalarından (2,10; 2,11; 2,10) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel güven ve işyerinde yalnızlık ilişkisinin araştırılması amacıyla, örgütsel güveni oluşturan dürüstlük, bağlılık ve güvenilirlik boyutlarının işyeri yalnızlığını oluşturan duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık alt boyutlarını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan modelin kurgulanan yapıya uygun olup olmadığını tespit etmek için AMOS ile yol analizi gerçekleştirilmiş, modele ait iyi uyum değerlerine bakılmış ve modelin mevcutta kurgulanmış haliyle kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olmadığı görülmüştür. Değişkenlerin yordama gücünün istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı incelendiğinde de dürüstlük ($p > .05$; $\beta = -,0079$) ve güvenilirlik ($p > .05$; $\beta = -,0043$) değişkenlerinin duygusal yoksunluk

değişkenine doğrudan anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Yine dürüstlük değişkeninin etkisi ($p > .05$; $\beta = -,0128$) ve güvenilirlik değişkeninin ($p > .05$; $\beta = -,0044$) sosyal arkadaşlık değişkenine etkisi istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Bağlılık boyutunda ise duygusal yoksunluğa giden yol anlamsız ($p > .05$; $\beta = -,0168$) olsa da sosyal arkadaşlığa giden yolun anlamlı ($p < .05$; $\beta = -,0223$) olduğu tespit edilmiştir.

Test sonuçları doğrultusunda modelde anlamsız olan yollar modelden çıkarılmış, programın ürettiği modifikasyon önerileri dikkati alınmış ve model revize edilmiştir. Öneriler doğrultusunda dürüstlük ve güvenilirlikten bağlılığa, duygusal yoksunluktan sosyal arkadaşlığa bir etkinin olabileceği kanaatine varılmıştır. Revize edilen bu model ile değişkenler arasındaki ilişkiler yeniden tasarlanmış ve analiz tekrar edilmiştir. Analiz sonrasında modelin kabul edilebilir uyum istatistiklerine sahip olduğu görülmüştür (bkz Şekil 1, Tablo 4).

Modelde, dürüstlük ile güvenilirlik değişkenleri arasındaki korelasyon katsayısının 0,85 olduğu görülmektedir. Bunun yanında örgütsel güven değişkenleri arasındaki ilişki örüntüsü (modifikasyon önerileri bağlamında) incelendiğinde; dürüstlük boyutunun ($\beta = 0,36$; $p < .05$) ve güvenilirlik boyutunun ($\beta = 0,54$; $p < .05$) bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Görüldüğü üzere anlamlı ve önemli düzeyde yordayıcı etkiye sahip olan bu değişkenler bağlılık boyutundaki toplam değişimin %76'lık kısmını açıklamaktadır. Ayrıca bağlılığı açıklamada güvenilirliğin dürüstlüğe göre daha fazla etkiye sahiptir. Örgütsel güven değişkenlerinden sadece bağlılık değişkeninin, işyeri yalnızlığı değişkenleri üzerine doğrudan anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre bağlılık; duygusal yoksunluğu ($\beta = -0,33$; $p < .05$) ve



Şekil 1: Revize edilmiş model

sosyal arkadaşlık yoksunluğunu ($\beta=-0,31$; $p<0,05$) negatif yönlü etkilemektedir. Duygusal yoksunluk da sosyal arkadaşlık yoksunluğunu ($\beta=0,37$; $p<0,05$) pozitif yönde etkilemektedir. Bağlılık ve duygusal yoksunluğun üzerinde etkili olduğu sosyal arkadaşlık yoksunluğunu, duygusal yoksunluk bağlılığa göre daha fazla açıklamaktadır.

Araştırma modelinde dürüstlük ve güvenilirlik boyutlarının duygusal yoksunluğa ve sosyal arkadaşlık yoksunluğuna doğrudan anlamlı bir katkısının olmadığı tespit edilmiştir. Ancak bu boyutların bağlılık aracılığıyla bir katkısı olabileceği kanaatinden hareketle değişkenler arasında bağlılığın aracılık etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Analiz bulgularına göre güvenilirlik, bağlılık aracılığıyla ($p=0,001$; $\beta=-0,254/-0,125$) aralığında duygusal yoksunluğu ve ($p=0,000$; $\beta=-0,312/-0,177$) aralığında sosyal arkadaşlık yoksunluğunu olumsuz olarak etkilemektedir. Dürüstlük de aynı şekilde bağlılık aracılığıyla ($p=0,001$; $\beta=-0,180/-0,073$) aralığında duygusal yoksunluğu ve ($p=0,001$; $\beta=-0,230/-0,103$) aralığında sosyal arkadaşlık yoksunluğunu olumsuz olarak etkilemektedir. Bu dolaylı etkilerin anlamlı olduğu görülmektedir.

Aracılık etkisi için ayrıca Andrew F. Hayes

tarafından geliştirilen ve SPSS paket programına sonradan eklenebilen PROCESS makrosu kullanılmıştır (Hayes, 2013: 16). Aracı rol etkisini test etmek için de 256 örneklem üzerinden %95 güven aralığında ve yanlışlık hatasından arındırmak amacıyla bootstrap yöntemi ile oluşturulan 1000'lik örneklem metodu kullanılarak aracı rol modeli test edilmiştir. Bu aracı rol etkisi ise PROCESS makrosunun model 4'ü kullanılarak (Hayes, 2013: 105-113) tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular da Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5'te verilen aracılık etkisi testi sonuçlarına göre sosyal arkadaşlık ile bağlılık ilişkisinde duygusal yoksunluğun kısmı aracılık rol oynadığı tespit edilmiştir. Bağlılığın duygusal yoksunluk üzerinden sosyal arkadaşlık yoksunluğu üzerindeki dolaylı etkisinin ($\beta_{indirect\ effect} = -0,1067$) Sobel testi sonuçlarına ($Z=-4,2664$; $p=0,000$) göre de anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu bulgulardan çıkarılacak sonuç ise bağlılığın sosyal arkadaşlık yoksunluğuna etkisinin doğrudan olduğu gerçeğidir. Bu etkinin tamamen bağlılıktan kaynaklanmadığı, duygusal yoksunluk aracılığıyla da etkelediği görülmektedir. Bağlılık azaldıkça duygusal yoksunluk ($\beta=-0,27$; $p<0,01$) artmaktadır. Duygusal yoksunluğun artması sosyal arkadaşlık yoksunluğunun artmasına sebep

Tablo 4: Model uyum istatistikleri

Model	χ^2	P	df	χ^2/df	CFI	TLI	NFI	RMSEA
	4,225	0,376	4	1,056	1,00	,99	,99	,01
Kabul Edilebilir Uyum*				≤ 5	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$	$\leq 0,08$
İyi Uyum*				≤ 3	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$	$\leq 0,05$

*Tabachnick ve Fidell (2015); Meydan ve Şeşen (2015); Karagöz (2017); Gürbüz ve Şahin (2016)

Tablo 5: Sosyal Arkadaşlık ve Bağlılık İlişkisinde Duygusal Yoksunluğun Aracılık Rolüne İlişkin Bulgular Tablosu

Bağımsız Değişken	Duygusal yoksunluk (M)			Sosyal arkadaşlık (Y)		
	β	SE	p	β	SE	p
Bağlılık (X)	-,2791	,0495	,000	-,2731	,0483	,000
Duygusal yoksunluk (M)	-	-	-	,3824	,0577	,000
Sabit	3,1249	,1717	,000	2,2538	,2397	,000
	R ² = ,1112 F(1,254) = 31,7933, p < 0,001			R ² = ,3097 F(2,253) = 56,7571, p < 0,001		
X'in Y'ye etkisinde M'nin aracı rolü	$\beta_{indirect\ effect} = -,1067$			Boot SE = ,0264, LLCI95 = -,1622, ULCI95 = -,0595		
	Sobel testi			SE=,0250, Z = -4,2664, p = ,000		

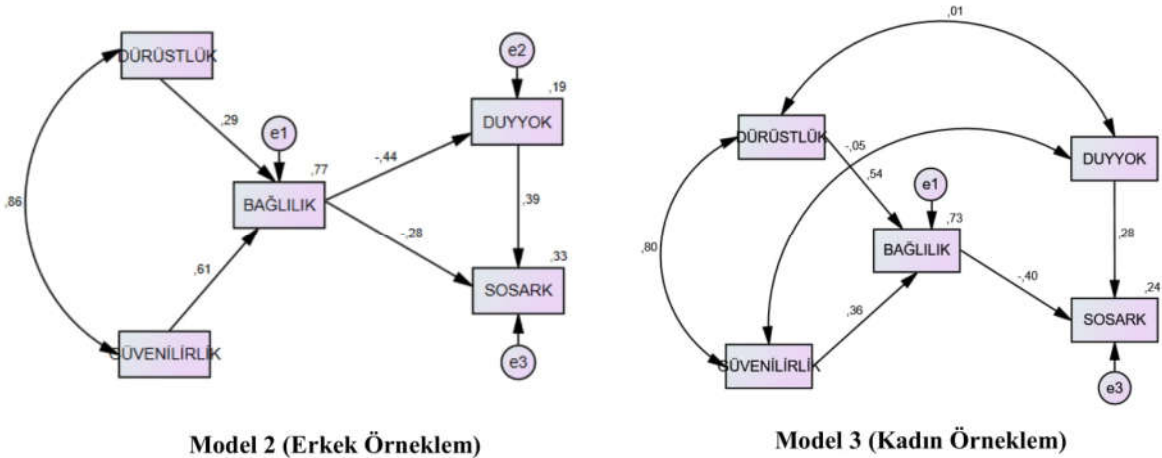
olmaktadır. Duygusal yoksunluğun aracılık etkisiyle bağlılığın, sosyal arkadaşlık yoksunluğuna olan etkisinin de direkt etkisine ($\beta=-,37$; $p<,01$) nazaran azaldığı tespit edilmiştir ($\beta=-,27$; $p<,01$).

Çalışmanın sorguladığı önemli bir diğer husus ise güven ve yalnızlık değişkenleri arasında cinsiyetlere göre ilişki örüntülerinin farklı modellenip modellenmediğidir. Bu yüzden örneklem cinsiyetlere göre ayrıştırılmış ve hem erkek hem de kadınlar için ayrı modeller üretilmiştir (bkz. Şekil 2, Tablo 6).

Erkek örneklem modelinin standardize edilmiş regresyon katsayılarına bakıldığında, dürüstlük değişkeninin ($\beta=0,29$; $p<,05$) ve güvenilirlik değişkeninin ($\beta=0,61$; $p<,05$) bağlılık değişkeni üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bağlılık değişkenindeki toplam değişimin %77'lik kısmı dürüstlük ve güvenilirlik tarafından açıklanmakta, bağlılığı açıklamada güvenilirliğin dürüstlüğe göre daha fazla etkiye

sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bununla beraber bağlılık, duygusal yoksunluk ($\beta=-0,44$; $p<,05$) ve sosyal arkadaşlık yoksunluğu ($\beta=-0,28$; $p<,05$) üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahiptir. Duygusal yoksunluk ise sosyal arkadaşlık yoksunluğu üzerinde ($\beta=0,39$; $p<,05$) pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Sosyal arkadaşlık yoksunluğundaki toplam değişimin %33'lik kısmı duygusal yoksunluk ve bağlılık değişkenleri tarafından açıklanmaktadır. Sosyal arkadaşlık yoksunluğunu açıklamada duygusal yoksunluğun bağlılığa göre daha fazla etkisi olduğu görülmektedir.

Kadın örneklem modeli için yol analizi incelendiğinde ise anlamsız yolların modellenen çıkarılması ve modifikasyon önerileri doğrultusunda yapılan iyileştirmelerle erkeklerden farklı bir model ortaya çıkmıştır. Program tarafından sunulan yol ekleme ve çıkarma önerileri ile modelin verilerle oldukça iyi uyum gösterdiği görülmüştür. Erkeklerden farklı olarak kadınlarda

Şekil 2: Erkek ve Kadın Örneklem Modeli

Tablo 6: Erkek ve Kadın Örneklemelerin Model Uyum İstatistikleri

Modeller	χ^2	P	df	χ^2/df	CFI	GFI	TLI	NFI	RMSEA
Erkek Örneklem Modeli	6,170	0,187	4	1,542	0,99	.98	.99	.99	,05
Kadın Örneklem Modeli	0,661	0,882	3	0,220	1,00	.99	1,04	.99	,00
Kabul Edilebilir Uyum*				≤5	≥0.90	≥0.85	≥0.90	≥0.85	≤0.08
İyi Uyum*				≤3	≥0.97	≥0.90	≥0.95	≥0.90	≤0.05

bağlılık, sosyal arkadaşlık yoksunluğu ($\beta=-0,40$; $p<0,05$) üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahipken duygusal yoksunluğu etkilememektedir. Ancak yine kadınlarda duygusal yoksunluk erkeklerdeki gibi sosyal arkadaşlık yoksunluğu üzerinde ($\beta=0,28$; $p<0,05$) pozitif yönde bir etkiye sahiptir. Kadınlarda, erkeklerin aksine bağlılığın, duygusal yoksunluğa anlamlı bir etkisi oluşmamaktadır. Kadın ve erkek örnekleme model bağlamında ayırıcı bir diğer bulgu ise bağlılığı açıklayan güven unsurlarıdır. Erkeklerde bağlılığı güvenilirlik daha fazla etkilerken ($\beta=0,61$; $p<0,05$), kadınlarda dürüstlük ($\beta=0,54$; $p<0,05$) bağlılığı daha fazla etkilemektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Araştırmanın amacı örgütsel güven ile işyeri yalnızlığı ilişkisinin cinsiyet değişkeni bağlamında araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda örgütsel güveni oluşturan dürüstlük, bağlılık ve güvenilirlik değişkenlerinin işyeri yalnızlığını oluşturan duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık yoksunluğu değişkenleri ile ilişkisi araştırılmış ve katılımcıların cinsiyetleri özelinde farklılaşım farklılaşmadığı test edilmiştir. Araştırma bulgularına göre katılımcıların örgütsel güven algılarının orta düzeyde, işyerinde yalnızlık algılarının ise düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma modelinde dürüstlük ve güvenilirlik değişkenlerinin, duygusal yoksunluğu ve sosyal arkadaşlık yoksunluğunu doğrudan anlamlı bir şekilde etkilememesi ve analiz programının sunduğu model modifikasyon önerileri; bu değişkenlerin bağlılık aracılığıyla bir etkisinin olabileceği çıkarımını sunmuştur. Analiz sonuçları ve modifikasyon önerileri doğrultusunda yeni bir model oluşturulmuştur. Yeni model dürüstlük ve güvenilirlik değişkenlerinden bağlılığa, bağlılıktan duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık yoksunluğuna çizilen yolları içermektedir. Ayrıca duygusal yoksunluktan da sosyal arkadaşlık yoksunluğuna bir yolun eklenmesi model uyum istatistiklerini daha da iyileştirmiştir.

Analiz sonuçlarına göre dürüstlük ve güvenilirlik algısı bağlılığı pozitif yönde, bağlılık duygusal yoksunluğu ve sosyal arkadaşlık yoksunluğunu negatif yönde, duygusal yoksunluk ise sosyal arkadaşlık yoksunluğunu pozitif yönde etkilemektedir. Bulgulardan hareketle bireylerin örgütlerine karşı hissettikleri dürüstlük ve güvenilirlik algılarının örgütlerine karşı bağlılıklarını arttırdığı, artan bağlılıklarının da işyerinde yalnızlık algılarını azalttığı tespit edilmiştir. Ayrıca doğal olarak örgütlerinde duygusal yoksunluk ile yalnızlık hissi yaşayanların da çalışma arkadaşlarıyla sosyal arkadaşlık kurmada sorunlar oluşmaktadır. Model de aracılık etkilerinin varlığı da sorgulanmış; güvenilirlik ve dürüstlüğü, bağlılık aracılığıyla duygusal yoksunluğu ve sosyal arkadaşlık yoksunluğunu olumsuz olarak etkilediği görülmüştür. Aynı şekilde bağlılık ile sosyal arkadaşlık yoksunluğu ilişkisinde duygusal yoksunluğun aracılık etkisi araştırılmış ve duygusal yoksunluğun kısmı aracılık etkisine sahip olduğu, bağlılığın duygusal yoksunluk aracılığıyla da sosyal arkadaşlık yoksunluğunu etkilediği anlaşılmıştır.

Araştırma amaçlarından birisi de değişkenler ve aralarındaki ilişkilerin cinsiyet değişkeni bağlamında incelenmesidir. Araştırma bulgularına göre katılımcıların örgütsel güven algıları cinsiyetlerine göre farklılaşmazken, kadınların hem duygusal yoksunluk ve hem de sosyal arkadaşlık yoksunluğu noktasında kendilerini erkeklere göre daha çok yalnız hissettikleri tespit edilmiştir.

Değişkenler arası ilişkilere yönelik kurulan model incelendiğinde de erkekler ile kadınlar arasında dikkate değer farklılıklar bulunmuştur. Erkeklerde örgüte güven unsurlarını oluşturan güvenilirlik boyutu bağlılığı daha çok artırırken, kadınlarda ise dürüstlük boyutu bağlılığı daha çok artırmaktadır. Bir başka değişle erkeklerde örgütüne karşı bağlılık örgütünün kendisine verdiği güven algısına bağlıyken, kadınlarda örgütün kendisine karşı açık ve dürüst olduğu algısına bağlıdır. Yine erkeklerde bağlılık, duygusal yoksunluk ve sosyal arkadaşlık yoksunluğu değişkenlerini negatif yönde etkilerken, kadınlarda duygusal yoksunluğu doğrudan etkilemeyip sadece sosyal arkadaşlık yoksunluğunu azaltmaktadır. Yani erkeklerde kuruma olan bağlılık algısı arttıkça duygusal ihtiyaçları da kısmen

giderilmiş olur. Böylece azalan duygusal yoksunluk sosyal arkadaşlık yoksunluğunu da azaltmaktadır. Ama kadınlarda duygusal yoksunluğun sosyal arkadaşlık yoksunluğuna etkisi erkeklerdeki kadar fazla değildir. Bununla beraber kadınların duygusal yoksunluğunu, örgüte olan bağlılık hisleri de doğrudan düşürememektedir. Bağlılık hisleri sadece yalnızlığın niceliksel boyutu olan sosyal arkadaşlık yoksunluğunu azaltmaktadır. Kadınların duygusal yoksunluğunu azaltıcı değişkenin ne olduğu sorusu bu araştırma ile tekrar merak konusu olmuştur. Bu bağlamda yeni araştırmaların kadınların bu yoksunluğunu giderecek değişkenlerin neler olabileceğine dair açıklamalar ve tespitler yapabilmeleri beklenmektedir. Kadınların sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluklarının erkeklerden daha fazla olması bu merakı daha da artırmaktadır. Ayrıca kadınlarda dürüstlük ve açıklığın daha fazla olumlu etkisinin olması onların detayı ve var olanı daha ayrıntılı bilme istekleri veya daha ayrıntılı düşünebilme ihtiyaçları ile alakalı olarak düşünülmüştür. Erkeklerde güven unsurunun dürüstlükten/açıklıktan daha etkili olması da kendilerinin kurum içindeki geleceklerini daha fazla düşünmelerinden ve sadakat hissini daha fazla önemsemelerinden kaynaklanabilir. Bu yüzden örgütün kadınlarla çalışırken, tutarlı ve daha açık/şeffaf bir politikaya önem vermesi gerekir. Erkeklerde de geleceğe dair güvence veren, ona yardımcı olan, onu yalnız bırakmayan, yol gösteren, örgütün ve yöneticilerin vefasını hissettiği bir tavır geliştirilmelidir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Çıkar çatışması yoktur.

Etik ve Bilimsel İlkeler Sorumluluk Beyanı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara ve bilimsel atıf gösterme ilkelerine riayet edildiğini yazar beyan eder.

KAYNAKÇA

- Akgündüz, Y. & Güzel, T. (2014)“Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-18.
- Albrecht, L. S. (2002). Perceptions of Integrity, Competence and Trust in Senior Management as Determinants of Cynicism toward Change. *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, 7(4), 320-343.
- Arslan, M. M. (2009). Perceptions of Technical and Industrial Vocational High School Teachers about Organizational Trust. *Journal of Theory and Practice in Education*, 5(2), 274-288.
- Bayram, N. (2016). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*. Ezgi Kitabevi Yayınları, 3. Baskı, Ankara.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Chathoth, P. K., Mak, B., Sim, J., Jauhari, V. & Manaktola, K. (2011). Assessing Dimensions of Organizational Trust Across Cultures: A Comparative Analysis of U.S. and Indian Full Service Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 233-242.
- Chathoth, P., Mak B., Jauhari, V. & Manaktola, K. (2007). Employees' Perceptions of Organizational Trust and Service Climate: A Structural Model Combining Their Effects on Employee Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(3), 338-357.
- Çetin, A. & Alacalar, A. (2016). İş Yaşamında Yalnızlığı Yordamada Kişilik Özellikleri ile Algılanan Sosyal ve Örgütsel Desteğin Rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(27), 193-216.
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., Mayer, R. C. & Tan, H. H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of A Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 21, 563-576.
- Demirbaş, B. & Haşit, G. (2016). İşyerinde Yalnızlık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 137-158.
- Demircan, N. & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirkaya, H. & Kandemir, A. Ş. (2014). Örgütsel Adaletin Boyutları ile Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Analizine Yönelik Bir İşletme İncelemesi.

- Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(2), 263-279.
- Doğan T., Çetin B. & Sungur, M. Z. (2009). İş Yaşamında Yalnızlık Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10, 271-277.
- Erdil, O. & Ertosun, Ö. G. (2011). *The Relationship between Social Climate, and Loneliness in The Workplace and Effects on Employee Well-Being*. 7th International Strategic Management Conference, June 30-July 2, Paris.
- Erdirençelebi, M. & Ertürk, E., (2018). Çalışanların Örgütsel Yalnızlık Algısının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(2), 603-618.
- Ernst, J. M. & Cacioppo, J. T. (1999). Lonely Hearts: Psychological Perspectives on Loneliness. *Applied & Preventive Psychology*, 8, 1-22.
- Eroğlu, Ş. G. (2018). Algılanan Yönetici Desteği ile İşyerinde Yaşanan Yalnızlık Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-17.
- Eser, G. (2011). Güven Eğiliminin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 365-376.
- Giderler, C., Mürsel, G. & Giderler, M.E. (2017). The Correlation between Organizational Trust and Loneliness at Work-Life: A Research on Employees at A Firm in Turkey. *International Journal of Multidisciplinary Thought*, 6(1), 141-148.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hassan, A. & Ahmed, F. (2011). Authentic Leadership, Trust and Work Engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A regression-based Approach*. Guilford Press.
- İbrahimoğlu, N., Uğurlu, Ö. Y. & Kızıloğlu, M. (2011). Örgütlerde Mentorluğun Örgütsel Güven Algısına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 297-318.
- İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-206.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın, Ankara.
- Kaplan, M. S. (2011). *Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Duygularının Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyi ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi: Konya.
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS Uygulamalı, Nicel-Nitel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Karacıoğlu, M. S. & Naktiyok, A. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *AKÜ İİBF Dergisi*, 17(1), 19-34.
- Kaymaz, K., Eroğlu, U. & Sayılar, Y. (2014). Effect of Loneliness at Work on The Employees' Intention to Leave. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(1), 38-53.
- Keser, A. & Karaduman, M. (2014). "İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi ve Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(7), 178-197.
- Luo, Y., Hawkley, L. C., Waite, L. J. & Cacioppo, J. T. (2012). Loneliness, Health, and Mortality in Old Age: A National Institutes of Health Longitudinal Study. *Social Science and Medicine*, 74(6), 907-914.
- McKenzie J. M. S. (2012). Loneliness in the Workplace. <http://www.apaexcellence.org/resources/goodcompany/newsletter/article/330>, (07.06.2019).
- Mercan, N., Oyur, E., Alamur, B., Gül, S. & Bengül, S. (2012). İşyeri Yalnızlığı ve Sosyal Fobi Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 213-226.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Seçkin Yayınevi, Ankara.
- Mishra, J. & Molly A. M. (1990). Trust in Employee/Employer Relationships: A Survey of West Michigan Managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485.
- Nayyar, S. & Sing, B. (2011). Personality Corralates of Loneliness. *Journal of The Indian Academy of Applied Psychology*, 37(1), 163-168.
- Perlman, D. & Peplau, L. A. (1998). Loneliness. *Encyclopedia of Mental Health*, 1, 571.
- Rhodes, J. L. (2014). Loneliness: How Superficial Relationships, Identity Gaps and Social Support Contribute to Feelings of Loneliness at Pepperdine University Pepperdine. *Journal of Communication Research*, 2(1), 1-16.

- Sadykova, G. & Tutar, H., (2014). İşyeri Manevîyatı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Sayıştay Dergisi*, 93, 43-65.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What it Means, Why it Matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Tabachnick, Barbara G. & Fidell, Linda S. (2015). *Çok Değişkenli İstatistiklerin Kullanımı*, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Tabancalı, E. & Korumaz, M. (2015). Relationship between Supervisors' Loneliness at Work and Their Organizational Commitment. *International Online Journal of Educational Sciences*, 7(1), 172-189.
- Teppers, E., Klimstra, T. A., Van Damme, C., Luyckx, K., Vanhalst, J. & Goossens, L. (2013). Personality Traits, Loneliness, and Attitudes Toward Aloneness in Adolescence. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(8), 1045–1063.
- Tschannen-Moran, M. (2003). Fostering Organizational Citizenship: Transformational Leadership and Trust. In W.K. Hoy & C.G. Miskel (Eds.), *Studies in Leading and Organizing Schools* (pp. 157-179). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Uslu, O. & Ardiç, K. (2013). Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler Mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), 313-338.
- Willemyns, M., Gallois, C. & Callan, V. (2003). Trust Me, I'm Your Boss: Trust and Power in Supervisor Supervisee Communication. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 117-127.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y. & Wong, C. S. (2006). Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-Owned Enterprises. *Journal of World Business*, 41(4), 344-355.
- Wright, S. L. (2014). Coping With Loneliness at Work. Addressing Loneliness: Coping, Prevention and Clinical Interventions, Edition: 1, Chapter: 8, Publisher: Psychology Press, Editors: Ami Rokach, Ami Sha'ked, 123-134.
- Wright, S. L. (2005). *Loneliness in The Workplace*. (Unpublished Doctor of Philosophy). University of Canterbury.
- Wright, S. L., Burt, C. D. B. & Strongman, K. T. (2006). Loneliness in The Workplace: Construct Definition and Scale Development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59-68.
- Yılmaz, E. & Altnok, V. (2009). Okul Yöneticilerinin Yalnızlık ve Yaşam Doyum Düzeylerinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(59), 451–469.
- Yurcu, G. & Kocakula, Ö. (2015). Konaklama İşletmelerinde Çalışan Yalnızlığının Özel İyi Oluş Üzerine Etkisi. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 30-41.
- Yücel, C. & Samancı, G. (2009). Örgütsel Güven ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132.



Araştırma Makalesi

Çalışma Mutluluğu Düzeyi ve Algısı: Özel Sektör Avukatları Üzerine Bir Araştırma

Level and Perception of Happiness at Work: A Study on Private Sector Lawyers

Nuray Turan^a

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Pozitif Psikoloji, Pozitif Çalışma Psikolojisi, Çalışma Mutluluğu, İşveren Avukat, İşçi Avukat, Şirket Avukatı

Tarihler:
Geliş 12 Nisan 2019
Düzeltilme geliş 11 Eylül 2019
Kabul 26 Eylül 2019

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, özel sektör avukatları arasında çalışma mutluluğunu ölçmek, çalışma mutluluğunu nasıl ifade ettiklerini ve algıladıklarını ortaya koymaktır. Bu amaçla, 168 özel sektör avukatının katıldığı bir karma araştırma yöntemi tasarlanmıştır. Avukatların genel çalışma mutluluğu ortalamasının 5'li likert ölçeğine göre 3,07 ile ortalama düzeyde olduğu görülmüştür. Avukatlar çalışma mutluluğunu "potansiyeli gerçekleştirme, çalışma ortamı koşulları, huzur, işi severek yapma, para/gelir/ücret" olarak ifade etmektedir. Çalışma mutluluğunu gelir/para/ücret ile ifade eden avukatların genel çalışma mutluluğu 3,24 ortalama ile diğerlerine göre en yüksek ortalamaya sahiptir. Çalışma mutluluğunu "potansiyeli gerçekleştirme" ile ifade eden avukatların olumlu duyguları "huzur" ile ifade eden avukatlardan; "huzur ve para/ücret/gelir" ile ifade eden avukatların ise; "işini severek yapma" ile ifade eden avukatlardan daha yüksektir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Positive Psychology, Happiness at Work, Employer Lawyer, Labor Lawyer, Internal Lawyer

Article history:
Received 12 April 2019
Received in revised form 11 September 2019
Accepted 26 September 2019

ABSTRACT

The aim of this article is to measure happiness at work among private sector lawyers and to reveal how they express and perceive happiness at work. To this purpose, a mixed research methodology with 168 private sector attorneys was designed. The average happiness at work of the lawyers was found to be 3.07 on the 5-point Likert scale. Lawyers express their happiness at work with "realizing the potential, working environment conditions, peace, doing the job with pleasure, money / income / wage". The general happiness at work of the lawyers who expressed their happiness at work in terms of income / money / wages has the highest average with 3.24 average. The positive feelings of the lawyers who expressed their happiness at work with revealing "own potential" are those of the lawyers who expressed their positive feelings with "peace"; "peace and money / wages / income" stated in the lawyers; It is higher than the lawyers who express "doing their job with pleasure".

^a İletişim kurulacak yazar, Araş. Gör., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Karaman, Türkiye. E-mail: nurayturan@yahoo.com. ORCID: 0000-0001-6823-3992

*“hayat, insanoğluna der ki: ‘senin zamanın doldu! ölüm vakti geldi!’
İnsanoğlu cevap verir: ‘hepsi bu mu? bir dakika, bu benim başıma gelemez, daha yaşamaya başlamadım bile! Kazanmam gereken o kadar para nerede?!’
(Csikszentmihaly’nin (1990) Akış: Mutluluk Bilimi” adlı eserinden)*

1. GİRİŞ

Çalışma yaşamı, günümüzde cinsiyet fark etmeksizin çalışmayı tercih eden insanların en fazla zaman ayırdığı bir alan haline gelmiştir ve psikolojik iyilik hali, mutluluk gibi olumlu duygular üzerinde önemli etkenlerden biri olarak kabul edilmiştir. Çalışma yaşamı ise, pek çok insan için, gerek maddi kazanç gerekse manevi kazanç açısından hayat kalitelerinin bir belirleyicisi olarak algılanmaktadır. Ancak, insan yaşamının bu denli merkezi bir alanı olan çalışma ile çoğu kişinin nihai hedeflerinden biri olan mutluluk olgularının bir araya gelerek, mutluluğun çalışma yaşamındaki varlığı ya da yokluğu; içeriği, düzeyi ve algısına yönelik yeterli bir çalışma yoktur. Oysa mutluluk insanlar için hem yaşamın geneli hem de çalışma yaşamı açısından oldukça önemsenen bir faktördür. Çalışma mutluluğu araştırmalarının diğer örgütsel davranış araştırmalarına göre sığ kaldığı söylenebilir. Bunun nedenleri çeşitlilik göstermektedir. Bunlardan biri; somut olarak toplumun mutluluk konusunda işyeri ve çalışma psikologları tarafından kaydedilen ilerlemenin farkında olmamasıdır. Fakat, mutluluğun ve mutsuzluğun yönü mesleki araştırmaların ana hedefleri arasındadır ve çalışma mutluluğunun doğası, kaynakları ve sonuçlarına yönelik araştırmalar yapılmıştır (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Kinicki, McKee-Ryan, Schriesheim & Carson, 2002). Bir başka açıdan literatürde çalışma psikolojisi ve örgütsel davranış kapsamında tükenmişlik, iş stresi, monotonluk, psikolojik taciz, yüklenme ve zorlanma, yabancılaşma gibi çalışana fiziki ve psikolojik olarak olumsuz etkileyen durumlara odaklanan ve çözüm önerileri sunan araştırmalar ile motivasyon, işe bağlılık, örgütsel bağlılık, sadakat ve iş doyumunu olumlu etkileyen durumları merkezine alan araştırmalar oldukça fazladır. Buna karşın çalışma mutluluğunun göz ardı edilmiştir. Bu nedenle de çalışma mutluluğu araştırmalarının yeterince gelişmediği söylenebilir. Ayrıca bahsi geçen araştırmalar örneklem, meslek, sektör, kültür gibi değişkenler bağlamında da sıklıkla araştırılmış; ancak çalışma mutluluğuna yönelik araştırmalar o kadar yaygınlık kazanmamıştır. Bu noktada, çalışma mutluluğunun

temel psikoloji ve çalışma psikolojisi konuları arasına diğer konular kadar girememiş olduğu söylenebilir.

Uluslararası araştırmalarda işyerinde ya da çalışma ortamında mutluluk ve iyi olma anlayışını geliştirebilecek çeşitli konulara yer verilmekte ve araştırmacılar bu alanda daha fazla teşvik edilmektedir (Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2013). Ülkemizde ise; bu alandaki teorik ve uygulamalı çalışmalar, özellikle örneklem ve sektör çeşitliliğinde yetersiz kalmıştır. Çalışmanın mutluluk getirip getirmeyeceği konusundaki yanlış algılar, çalışmanın sonunda elde edilen çıktı olarak mutluluğun çoğunlukla yalnızca para ya da gelire bağlanmış olması, çalışma ve mutluluk konularının bir arada olup olmayacağı yargılaması; ayrıca çalışmanın zaman zaman yorgunluk ve eziyet sebebi gibi olumsuzlanması çalışma mutluluğu araştırmalarının sığ kalışının diğer bazı nedenleridir. İnsanların ve zihinsel süreçlerinin farklı ortamlarda benzer olduğu göz önünde bulundurulduğunda, çalışma yaşamının konuları ile psikoloji alanlarındaki çalışmalar bir araya getirilebilir (Warr, 2017). Öte yandan, 2000’li yıllarda uluslararası ölçekte, araştırmacılar ve politikacılar mutluluğu yaşam kalitesi indeksi olarak kullanma ile daha fazla ilgilenmeye başlamışlar, mutluluğun, sosyal bir gösterge olarak kullanılmasının faydalarını incelemişlerdir. Tüm insanlık faaliyetlerinin nihai hedefinin bir ölçütü olarak mutluluğun içsel açıdan değerli ve geniş yelpazedeki olumlu sonuçların yordayıcısı, değişen toplumsal koşul etkilerinin göstergesi olarak dışsal bağlamda değerli olduğu savunulmuştur. Bu nedenle zenginlik, çalışma ve işsizlik örneklerini kullanarak, nesnel toplumsal koşul değişimlerinin kişisel ve ulusal mutluluğu etkilediğini ortaya koymuşlardır (Tay, Kuykendall & Diener, 2015). Böylece, ilerleyen yıllarda en sık kabul edilen görüşlerden biri çalışmanın ya da işin refah ve mutluluğa büyük ölçüde katkıda bulunduğu inancı olmuştur (Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2013). Bu gelişmeler dikkate alınmış ve gözlenmiştir. Böylece, ülkemizde çalışma mutluluğu araştırma ve uygulamaları kapsamındaki çalışmaları arttırabilmek, çalışma mutluluğuna yönelik farkındalık yaratabilmek, pozitif psikolojinin çalışma yaşamına yansıyan bir yanı olarak çalışma mutluluğuna yönelik veri çeşitliliği oluşturmak ve ilgili alandaki kaynakları zenginleştirmek için bu araştırma tasarlanmıştır. Bu kapsamda makalede öncelikle çalışma mutluluğunun literatür kısmına yer verilmiş, ardından nicel ve nitel veriler analiz, nicel ve nitel analiz sonucunda ortaya çıkan bulgular karşılaştırılmış ve yorumlanmıştır. Son olarak sonuç ve tartışma kısmına yer verilmiştir.

2. ÇALIŞMA MUTLULUĞU VE ALGISI

Mutluluk kavramının ne olduğunu tam olarak ifade etmek ve tanımlamak kolay değildir. Mutluluğun, belirsiz bir kavram niteliğinde algılanmasının yanında, ruhani algılanan bir özelliği de vardır. Çünkü mutluluk inançlar, ruh halleri, kişisel inançlar, özel durumlar ve kişinin mutluluk kavramını ne amaçla kullandığı ya da kullanırken ne demek istediğine kadar pek çok unsurla ilişkilidir (Fernández, Gamez, Aragón & Gil, 2017). Başka bir ifadeyle mutluluk, öznel bir deneyimdir ve zaman zaman insanların mutlu olduklarına inandıkları ölçüde mutlu oldukları öne sürülür. Bu nedenle bazı bilim insanları mutluluğu çeşitli bileşenlerden oluşan çok boyutlu bir yapı ve psikolojik iyilik hali olarak ele alma eğilimindedirler (Grant, Christianson & Price 2007).

Pozitif psikolojinin yükselişi öncesinde hastalık, depresyon, stres gibi olumsuz durumlar ile sonuçları üzerine yoğunlaşan çalışmalar, mutluluğa ve diğer pozitif psikolojik durumlara göre daha sık ele alınmıştır (Erselcan & Süral Özer, 2018). Ancak, 2000'li yılların başında pozitif psikolojinin yükselişi, çalışmanın insan yaşamına maddi getirisinin ötesinde psikolojik açıdan olumlu katkılarını yönelik ilginin artmasını; esenlik ya da işte olumlu duygulanım deneyimleri gibi olumlu olguların daha çok dikkate alınmasını sağlamıştır (Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2013). Böylece, insanlar için çalışmanın sağlayacağı olumlu psikolojik durumların farkına varılmıştır.

Çalışma mutluluğu, kişinin bireysel mutluluğunu ifade etmekten ziyade bir bütün olarak çalışma ortamının mutluluğunu (Porter, Lawler & Hackman, 1975); çalışanın organizasyon içindeki birey olarak mutluluğunu ifade eder. Çalışanın işyerinde ve yaşamında ne kadar mutlu olduğu (Tosten, Avcı & Şahin, 2017), başka bir ifadeyle çalışanların genel yaşamlarından da ne kadar mutlu olduklarını ifade eder (Saari & Judge, 2014). Ancak, insanların çalışma mutluluğuna yönelik algıları ile çalışma mutluluğunun onlar için ne ifade ettiği görecelidir. 83 Çalışanın katıldığı bir araştırmada, adaleti amaçlayan etik ile ilişkili uygulama kurallarının (Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2013), 204 çalışan arasında yapılan bir başka araştırmada ise; çalışmada anlam ve maneviyat, olumlu duygulanım ve iş tatmininin çalışma mutluluğunu ifade ettiği ortaya çıkarmıştır (Golparvara & Abedini, 2014). Bu iki farklı araştırmada belirtilen işin kendisi ve çalışma ile ilgili olduğu söylenebilir. Bir başka araştırmada ise; çalışanın bireysel olarak işyerinde psikolojik sermaye boyutlarına (öz-yeterlilik, umut, dayanıklılık ve iyimserlik) yüksek düzeyde sahip

olmasının çalışma mutluluğu olarak algılandığı sonucuna varılmıştır (Joo & Lee, 2017). Tanımlarında da değinildiği gibi, çalışma mutluluğu işyerinde ya da çalışma ortamında negatif duyguların azlığı ve pozitif duyguların yaygınlığı, çalışanın potansiyel becerilerini geliştirip sürdürebilmesini, yaşamda kendini gerçekleştirmesini sağlayan amaçları başarabildiği algısıdır. (Paschoal & Tamayo, 2008). Üzücü veya can sıkıcı duyguların yok olması, stresin azlığı ve duygusal tükenmenin yokluğu; psikolojik iyilik hali ve mutlu hislerin var olmasıdır (Fredrickson, 2004). Böylece, çalışma mutluluğunun farkına varılan, gözlenen ve derecelendirilebilen bir olgu olduğunu çalışma ortamından hoşnutluk, keyif alma ve bu olumlu duyguların yaşama yansımaları, olumsuz duygularla baş etme ile tanımlanabildiğini söylemek mümkündür.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Pek çok çalışanın genel yargısı, çalışma mutluluğundan söz edebilmek için çalışırken ya da çalışma ortamında olumsuz bir duygu yaşanmayacağı yönündeki düşünce ve inançlarıdır. Bu yanılgıları önleyebilmek, bir farkındalık oluşturabilmek önemlidir. Örneklem çeşitliliğinde çalışma mutluluğu araştırmalarının çoğaltılması; farklı mesleklerde çalışma mutluluğunun ne ifade ettiğini, düzeyinin ne olduğunu belirlemeye yönelik araştırmalar çalışma mutluluğunun kavramsal bir kaynak oluşturabilir. Bu sayede, çalışma mutluluğuna yönelik derinlikli çalışmaların artacağı, çalışma yaşamı kalitesi ve çalışanların pozitif duygu durumlarının geliştirilmesine katkıda bulunacak uygulamaların oluşturulmasında bir kaynak sağlanacağı öngörülmektedir. Bu nedenle, bu makalede “*özel sektör avukatları için çalışma mutluluğu ne ifade eder, onlar tarafından nasıl algılanır ve düzeyleri ne durumdadır?*” sorusuna yanıt aranmaktadır. Böylece, avukatlık mesleğinde çalışma mutluluğunun ne düzeyde olduğu ve nasıl algılandığı ile ilgili teoriye yeni bir kaynak, uygulama için ise; farkındalık kazandırılacağına inanılmaktadır.

3.1. Örneklem

Türkiye’de avukatların çalışma mutluluğunu ölçen, gözünden değerlendiren bir çalışmanın olmayışı dikkat çekmektedir. Bu nedenle, örneklem sınırlılığında kolay ulaşılabilirlik özelliği de göz önünde bulundurularak, araştırmanın örneklemi işveren avukatlar, işçi avukatlar ve şirket avukatları oluşturmaktadır.

İşveren avukat; taraflar arasında imzalanacak sözleşme ile verilmesi kararlaştırılan hizmetten yararlanan ve hizmet karşılığında ücret ödeme yükümlülüğü başta olmak üzere ilgili mevzuattaki diğer yükümlülükleri üstlenmiş avukat, avukatlık ortaklığı veya avukatlık bürosunu ifade etmektedir (https://www.barobirlik.org.tr/dosyalar/duyurular/20130924_yonerge.pdf, 08.04.2019). İşçi avukat, başka bir avukatın yanında aylık ücretli çalışan avukatır (Gürseler, 2006). Şirket avukatı ise; anonim limited ve sermayesi paylara bölünmüş komandit şirketlere hukuki destek sunan ve danışmanlık hizmeti veren hukukçudur (<https://www.proaktifhukuk.com/sirketavukati.html>, 08.04.2019).

Araştırmanın evrenini Türkiye’de en az 1000 avukatın kayıtlı olduğu ve fiilen en az 6 aydır çalışan işveren ve işçi avukatları ile şirket avukatları oluşturmaktadır. Söz konusu avukatlara 1200 soru formu dağıtılarak, 172 adet geri dönüş sağlanmış ve 168 geçerli yanıt elde edilmiştir. Örneklem yöntemi olarak nicel araştırma kısmı için kolayda örneklem (Bhattacharjee, 2012), nitel araştırma kısmı için maksimum çeşitlilik örnekleme (Patton, 1990) tercih edilmiştir.

Örneklemin 93’ünü (% 53,8) kadın; 75’ni (% 43,4) erkek avukat oluşturmaktadır. Avukatların 105’i (% 62,9) evli; 62’i (% 37,1) bekâr olduğunu belirtmiştir. Çalışma biçimine göre dağılım işveren avukat 89 (% 53,0); işçi avukat avukat 31 (% 18,5) ve şirket avukatı 48 (% 28,6) şeklindedir. Örneklemin yaş gruplarına göre dağılımı Levinson’un (Levinson, 1986) geliştirmiş olduğu kariyer yaş modeline göre sınıflanmıştır. Buna göre; avukatların yaş dağılımı şu şekildedir: 51’i (% 30,4) 23-29; 13’ü (% 7,7) 30 - 32; 21’i (% 12,5) 33 - 39; 14’ü (% 8,3) 40-43; 19’u % 8,3 40-43; 19’i (% 11,3) 44-50 yaş aralığında ve 50’si (% 29,8) 51 yaş üzerindedir. 144 (% 85,7) avukat lisans; 24 (%14,3) avukat ise, yüksek lisans öğrenimini tamamladığını belirtmiştir. Avukatların 17’i (% 10,1) 1 yıldan az; 37’si (% 22,0) 1-5; 26’sı (% 15,5) 6-10; 23’ü (% 13,7) 11-15; 15’i (% 8,9) 16-20; 10’u (% 6,0) 21-25 yıl arası ve 40’i (% 23,8) 26 yıldan daha fazladır özel sektörde avukatlık yapmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi, nitel ve nicel araştırma yönteminin birlikte kullanıldığı karma yöntem araştırmasıdır (Gunnell, 2016). İnsanların çevresindeki olay ve olguların karmaşık ve çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve bunları algılamak, anlamak ve açıklamak zor olabilmektedir. Bu nedenle, karma yöntem özellikle psikoloji (Campbell & Fiske, 1959), sosyal bilimler (Tashakkori & Teddlie, 2010) ve insan kaynakları

yönetimi (Onwuegbuzie & Johnson, 2004) için kullanılabilir yararlı bir araştırma yöntemi olarak önerilmiş, özellikle sosyal bilimlerde bir problem/olay/olguyu anlayabilmek için farklı yöntemlerin bir arada kullanılması gerektiği savunulmuştur (Mason, 2006). Araştırmanın deseni çeşitleme desendir ve bu desende nicel ve nitel yöntemler aynı anda birlikte kullanılarak, elde edilen verileri çeşitlendirme, karşılaştırma, bütünleştirme ve araştırma soruları ile doğrudan ilgili veriler elde etme hedeflenir (Morse, 2003). Sosyal bilimler bağlamında çalışma mutluluğunun çok boyutlu, karmaşık ve göreceli bir içeriğe sahipliği, henüz yeni bir araştırma konusu olması gibi nedenlerle tanımlanmasının, açıklanmasının, anlaşılmasının ve algılanmasının karmaşık ve güç olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle karma yöntem araştırmasının bu makale için uygun bir araştırma yöntemi olduğu öngörülmüştür. Göreceli bir yapıya sahip olan çalışma mutluluğuna ilişkin veri çeşitliliği ve bütünlüğü sağlayabilmek için de çeşitleme deseni tercih edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Nicel araştırma verileri, çalışma mutluluğu düzeyinin belirlenmesi, demografik değişkenlere göre karşılaştırmalarının yapılabilmesi için nicel araştırma kısmı için Paschoal ve Tamayo (2008) tarafından geliştirilen, Arslan ve Polat (2017) tarafından Türkçe’ye uyarlanan “Çalışma Mutluluğu” ölçeği ile toplanmıştır. Ölçek olumlu duygular (9 ifade), olumsuz duygular (12 ifade) ve içsel doyunluğun verdiği mutluluk (8 ifade) olmak üzere üç alt boyutta 29 maddeden oluşmaktadır. Ölçümü 5’li likert türünde yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin Cronbach alpha katsayıları genel çalışma mutluluğu: .739; olumlu duygular: .932; olumsuz duygular: .937 ve içsel doyunluğun verdiği mutluluk: .881 olarak bulunmuştur. Cronbach alpha sayısının genel olarak .70’den büyük değer olması gerekmektedir (Özdemir, 2010). Bu noktada, kullanılan ölçeğin güvenilirlik değeri kabul gören aralıklardadır. Çalışma mutluluğunu alt boyutları olarak olumlu duygular; çalışma yaşamında kişiye keyif veren duyguları deneyimlemeyi ve olumlu bir ruh hali içinde olmayı, zevk, heyecan, neşe ve huzur gibi duyguları (Warr, 2007); olumsuz duygular kişinin keyif almadığı ya da hoş olmayan duyguları deneyimlemeyi, huzursuzluk, gerginlik, agrasiflik, endişe gibi duyguları içerir (Diener, 2000). İçsel doyunluğun verdiği mutluluk boyutu ise; çalışma mutluluğunun bilişsel yönünü yansıtır. Kişisel niteliklerin geliştirilmesi, iş ve kişi uyumu, potansiyelin keşfi ve gerçekleşmesi gibi unsurlardan oluşur (Warr, 2007).

Nitel araştırma verileri ise; özel sektör avukatları için çalışma mutluluğunun ne ifade ettiği ve onlar tarafından nasıl algılandığını ortaya çıkarmak için, “Sizin için çalışma mutluluğu ne ifade etmektedir?” şeklinde tek bir soru ile toplanmıştır. Araştırmalarda soru sayısının az olmasının araştırma sorularının kolay cevaplanmasını sağlayacağı, katılımı artıracacağı, zaman ve zamana bağlı konsantrasyon durumları göz önünde bulundurulduğunda daha fazla verim alınacağı (Keser, 2018) sebebiyle nitel kısımda tek bir soru tercih edilmiştir. Böylece, avukatların iş yoğunluğu oldukça yüksek bir meslek grubu olmasından dolayı en kısa araştırma formu oluşturulmaya gayret edilmiş ve bu sayede düşüncelerini net, açık, kolayca ve tarafsız ortaya koyabilecekleri düşünülmüştür. Ayrıca, nitel araştırma sorusu ile ilgili bir alt sınır verilmemiştir. Bir araştırmanın, belirli bir soru veya soruların sistematik ve mantıklı bir biçimde cevaplandırılmasına yönelik bir çaba olduğu ve bu nedenle, araştırmaya yön veren soru veya soruları cevaplayabilecek bilgiler toplandığı, yorumlandığı ve sonuçlandırıldığı (Yıldırım, 1999) belirtilmektedir.

Nitel veriler önce kodlanmış, ardından kodlanan verilerinin temaları belirlenmiş, kodlar ve temalar düzenlenmiştir. Ayrıca, bu temalar kelime ve cümle düzeyinde ele alınmış, bunları desteklemek için de niteliğinde doğrudan alıntılama yönteminden faydalanılmıştır. Son olarak bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Bu süreçte elde edilen nitel veriler bir Word dosyasına aktararak araştırmacının kendisi tarafından ikişer gün aralıklarla dört kez okunmuş ve her bir okumada kodlamalar oluşturulmuştur. Ardından bu kodlamalar bir araya getirilerek temalar ortaya çıkarılmıştır. İçerik analizi için, güvenilirliğin belirlenmesi amacıyla (Miles & Huberman, 1994) kodlayıcılar arası tutarlılık hesaplanması için, oluşturulan görüşme kodlama anahtarları araştırmacının dışında alana hakim üç araştırmacıya verilmiş ve bunlar araştırmacılar tarafından okunmuş, kodlanmıştır. Daha sonra bu üç araştırmacının kodlamaları karşılaştırılmıştır. Kodlama güvenilirliği %79,9 bulunmuştur.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmaya ilişkin veriler, 2018 Ekim – 2019 Ocak arasında çevrimiçi olarak hazırlanan bir anket

formu aracılığı ile toplanmıştır. Bu anket formunda, yapılan araştırmanın bilimsel bir amaçla yapıldığı ve verilerin yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacağı, katılımcı kimliklerinin açıklanmayacağı belirtilmiş, araştırmanın amacı ile içeriği hakkında kısa bir bilgiye yer verilmiştir. Ardından, katılımcılar ile e-posta ve telefon mesajı aracılığıyla paylaşılmıştır.

3.5. Verilerin Analizi

Nitel verilerin analizinde betimsel istatistik, nitel verilerin analizinde toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ulaşmak, temalar oluşturmak için içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizinden elde edilen bu verileri yorumlayabilmek için de doğrudan alıntılanmalara yer verilmiştir. Ardından, iki analizden elde edilen sonuçlar karşılaştırılmış ve birlikte yorumlanmıştır.

Nitel Bulgular. Örneklemen genel çalışma mutluluğu ile alt boyutlarına ilişkin 5’li likert ölçeğine göre aritmetik ortalamalar Tablo 1’de yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre; avukatların genel çalışma mutluluğunun 3,07; olumlu duygularının 3,16; olumsuz duyguların 2,58 ve içsel doygunluğun verdiği mutluluğunun 3,71 düzeyinde olduğu görülmektedir. Bu bulgular 5’li likert ölçeğine göre aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığında (Kaplıanoğlu, 2014: 138) genel çalışma mutluluğu “yeterince” ifadesine karşılık gelen 2,61-3,40 aralığında ortalama; içsel doygunluğun verdiği mutluluk “katılıyorum” a karşılık gelen 3,41-4,20 aralığında yüksek düzeydedir. Daha önce yapılmış araştırmalarda da benzer ortalamalar ortaya çıkmıştır (Nam & Kwon, 2013; Erselcan & Süral Özer, 2018). Bir başka araştırma sonucunda ise; çalışma mutluluğu “kesinlikle katılıyorum” a karşılık gelen 3.51 olarak oldukça yüksek düzeyde çıkmıştır (Bataneh, 2019).

Cinsiyet, medeni durum ve eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz etmek için Bağımsız Örneklem T Testi; çalışma biçimine göre farklılık olup olmadığını analiz etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Post-Hoc Tukey kullanılmıştır. Tablo 2’de yer alan bulgular incelendiğinde erkeklere göre kadınların genel çalışma mutluluğu, olumlu duygular ve içsel doygunluğun verdiği mutluluk ortalamalarının daha

Tablo 1: Avukatların Genel Çalışma Mutluluğu ve Boyutlarının Ortalamaları

Olumlu Duygular	3,16
Olumsuz Duygular	2,58
İçsel Doygunluğun Verdiği Mutluluk	3,71
Genel Çalışma Mutluluğu	3,07

yüksek; olumsuz duygularının daha düşük olduğu görülmektedir. Cinsiyete göre mutluluğun değişip değişmediği pek çok çalışmada ele alınmaktadır. Yapılan bir araştırma sonucu, kadınların, erkeklerden önemli ölçüde daha fazla mutsuz olduklarını ortaya koymuştur ve sebebi zaman kısıtlaması olarak ortaya konulmuştur (Milhouse, 2005). Bir başka çalışmada daha, erkeklerin çalışma mutluluğunun kadınlardan daha yüksek olduğu sonucunu vermiştir (Adelman, 1987). Tüm bu sonuçların yanında, literatürde bu konuda, belirsizlikler ve tutarsızlıklar olduğu öne sürülmektedir (Arthur, 1987). Bu nedenle, cinsiyet bağlamında çalışma mutluluğu düzeyine ilişkin daha kapsamlı çalışmalar yapılabilir.

Medeni duruma göre; evli avukatların genel çalışma mutluluğu, içsel doygunluğun verdiği mutlulukları ve olumlu duyguları bekâr avukatlara göre daha düşük; olumsuz duyguları ise, evli ve bekâr avukatlar için eşit düzeyde çıkmıştır.

Eğitim durumuna göre olumlu duygular ile içsel doygunluğun verdiği mutluluğun lisans mezunları için yüksek lisanslara göre daha yüksek; olumsuz duyguların daha düşük ortaya çıkmıştır. Genel çalışma mutluluğu lisans ve yüksek lisans mezunları için birbirine oldukça yakındır, çok az bir farkla yüksek lisans mezunlarında daha yüksek olduğu görülmektedir. Böylece avukatların eğitim düzeyindeki artışa göre olumlu duygular ile içsel doygunluğun verdiği mutluluğun düştüğü söylenebilir. Benzer biçimde, Hindistan’da yapılan bir çalışmada eğitim düzeyi yükseldikçe çalışma mutluluğu ortalamalarının düştüğü sonucu ortaya çıkmıştır (Khanna & Singh, 2018). Öte yandan, çalışma biçimlerine göre genel çalışma mutluluğu ile içsel doygunluğun verdiği mutluluk

ortalamasının en yüksek işveren avukatlar, en düşük şirket avukatları arasında; olumlu duygular ile olumsuz duygular ortalamasının en yüksek şirket avukatları arasında olduğu görülmektedir.

Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizine (ANOVA) göre; genel çalışma mutluluğu ile alt boyutlarının cinsiyete, medeni duruma ve eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Örneğin, Bangladeş’te yapılan bir çalışmada çalışma mutluluğunun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği; kadın ve erkek çalışanların ortalama olarak mutlu oldukları ortaya çıkmıştır (Tahlil Azim, Haque & Chowdhury, 2013). Bir başka çalışmada ise; kadınların erkeklerden daha fazla çalışma mutluluğuna sahip olduğu sonucu elde edilmiştir (Poopanit, 2008). Ancak, bazı çalışmalarda çalışma mutluluğunun cinsiyete bir bağının olmadığı, duygu deneyimlerinin farklılık göstermediği ve duygu ifadelerinin yalnızca statüleriyle bağlantılı olduğu öne sürülmekte, kadınların çalışma ortamında mutluluk ya da öfke gibi duygularını erkeklerden daha az ifade ettikleri savunulmaktadır (Sloan, 2012). Savunulan bir başka görüş ise; çalışma mutluluğunun cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ayrımlara esasında cinsiyet ve duygu hakkındaki basmakalıp inançların neden olduğu; bu farklılığın yalnızca kadın ve erkeğin çalıştığı farklı koşullarla ilgili olduğudur (Jennings ve Greenberg 2009). Bir başka açıdan, çalışma mutluluğu bağlamında avukatlar arasında yapılan bir araştırma sonucu, avukat olarak çalışma yaşamına adım atmak, kariyer yapmak isteyen ve bunun için işe alınma ve bundan mutlu olma hissini kadın avukatlar arasında daha ılımlı algılanan bir konu olduğunu göstermiştir (Semaan, 2018). Örneğin, “Mutlu Avukat: Hukukta İyi

Tablo 2: Cinsiyet, Medeni Durum, Eğitim Durumu ve Çalışma Biçimine Göre Çalışma Mutluluğu ve Alt Boyutları Ortalaması

Çalışma Mutluluğu ve Boyutları	Cinsiyet		Medeni Durum		Eğitim Durumu		Çalışma Biçimi		
	Kadın N=93	Erkek N=75	Evli N=105	Bekâr N=62	Lisans N=23	Yüksek Lisans N=144	İşveren Avukat N=31	İşçi Avukat N=89	Şirket Avukatı N=48
Olumlu Duygular	3,22	3,08	3,12	3,24	3,18	3,03	3,03	3,06	3,43
Olumsuz Duygular	2,57	2,62	2,60	2,59	2,57	2,73	2,70	2,15	2,96
İçsel Doygunluğun Verdiği Mutluluk	3,78	3,61	3,63	3,83	3,72	3,53	3,74	3,55	3,72
Genel Çalışma Mutluluğu	3,10	3,04	3,04	3,14	3,07	3,08	3,10	3,14	2,98

Yaşamı Başarmak” isimli bir kitap, avukatlara çalışma yaşamlarında orta vadeli mutluluk elde etmelerine yönelik kariyerleri ile ilgili pratik araçlar sunar (Levit & Linder, 2010). Cinsiyetin yanı sıra, medeni duruma göre çalışma mutluluğunun anlamlı farklılık göstermediğini (Ongkana, 2006; Tahlil Azim vd., 2013) ve gösterdiğini ortaya çıkaran çalışmalar da (Nam & Kwon, 2013) vardır.

Çalışma biçimleri için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) çalışma mutluluğunun çalışma biçimlerine göre yalnızca olumsuz duygular açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucunu vermiştir. Elde edilen bulgulara göre; işveren avukatlar ile işçi avukatlar ve şirket avukatları arasında olumsuz duygular açısından anlamlı bir farklılık ($p=,002$ $p=,000$) görülmektedir. İşveren avukatlar ile işçi avukatların şirket avukatlarına göre olumsuz duygularının daha yüksek olduğu söylenebilir. Bunun yanında, avukatlarla yapılmış bir araştırma sonucunda, işçi avukatların % 60'ının çalışmadan mutsuz oldukları ve esnek çalışmadan memnun olmadıkları; % 66'ının ise ücret düzeyinden memnun olmadıkları, genel olarak da çalışmada mutsuz oldukları ortaya çıkmıştır (Barlow & Brooks, 2018).

Çalışma mutluluğu ve alt boyutlarının yaşa göre anlamlı bir farklılığının olup olmadığını analiz etmek için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) yapılmıştır. Yaş ortalamasına göre genel çalışma mutluluğu için en yüksek ortalamanın 23-29 yaş, olumlu duygular için 44-50 yaş, içsel çalışma mutluluğu için 23-29 yaş arasındaki avukatlara ait olduğu görülmektedir. Olumsuz duygular açısından en yüksek ortalama 33-39 yaş arasındaki avukatlara aittir. Bulgular çalışma mutluluğunun yaşa göre yalnızca olumsuz duygular ile genel çalışma mutluluğu açısından anlamlı farklılık gösterdiği sonucunu vermiştir. Sonuçlara göre 23-29 yaş arasındaki avukatlar ile 51 yaş ve üzerindeki avukatlar arasında olumsuz duygular açısından ($P=,048$); genel çalışma mutluluğu açısından 30-32 yaş arasındaki avukatlar ile 51 yaş ve üzerindeki avukatlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($P=,006$) görülmektedir. Ancak, olumlu duygular ve içsel doyunluğun verdiği mutluluk açısından yaşa göre anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Bulgulardan genel olarak çıkarılabilecek sonuç 51 yaş ve üzeri avukatların 23-29 yaş ve 30-32 yaş arasındaki avukatlara göre daha düşük çalışma mutluluğuna sahip olduğudur. Buna göre 23-29 yaş arasındaki avukatların 51 yaş ve üzerindeki avukatlara göre olumsuz duygularının daha düşük olduğu söylenebilir. Bu sonuçları

Tablo 3: Çalışma Biçimine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Bağımlı Değişken	Çalışma Biçimi (I)	Çalışma Biçimi (J)	Ortalama Fark (I-J)	Standart Sapma	P
Olumsuz Duygular	İşveren Avukat	İşçi Avukat	-,256	,188	,365
		Şirket Avukatı	,552*	,162	,002
	İşçi avukat	İşveren Avukat	,256	,188	,365
		Şirket Avukatı	,808*	,208	,000
	Şirket Avukatı	İşveren Avukat	-,552*	,162	,002
		İşçi Avukat	-,808*	,208	,000

Not. *0.05 düzeyinde anlamlı farklılık vardır.

Tablo 4: Yaşa Göre Çalışma Mutluluğu ve Alt Boyutları Ortalaması

Çalışma Mutluluğu ve Alt Boyutları	23 -29 yaş arası	30 - 32 yaş arası	33 - 39 yaş arası	40 -43 yaş arası	44 - 50 yaş arası	51 yaş ve üzeri
Olumlu Duygular	3,25	2,62	3,17	2,79	3,39	3,21
Olumsuz Duygular	2,77	3,26	2,63	2,70	2,43	2,24
İçsel Doyunluğun Verdiği Mutluluk	3,84	3,61	3,71	3,74	3,53	3,64
Genel Çalışma Mutluluğu	3,22	3,02	3,10	3,16	2,93	3,01

Tablo 5: Yaşa göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Bağımlı Değişken	Yaş (I)	Yaş (J)	Ortalama Fark (I-J)	Standart Sapma	P
Olumsuz Duygular	23 -29 yaş arası	30 - 32 yaş arası	-,493	,283	,507
		33 - 39 yaş arası	,135	,236	,993
		40 -43 yaş arası	,067	,275	1,000
		44 - 50 yaş arası	,335	,245	,746
		51 yaş ve üzeri	,526*	,181	,048
	30 - 32 yaş arası	23 -29 yaş arası	,493	,283	,507
		33 - 39 yaş arası	,628	,322	,375
		40 -43 yaş arası	,560	,351	,602
		44 - 50 yaş arası	,829	,328	,123
		51 yaş ve üzeri	1,019*	,284	,006
	51 yaş ve üzeri	23 -29 yaş arası	-,526*	,181	,048
		30 - 32 yaş arası	-1,019*	,284	,006
		33 - 39 yaş arası	-,392	,237	,566
		40 -43 yaş arası	-,459	,276	,557
		44 - 50 yaş arası	-,191	,246	,971
Genel Çalışma Mutluluğu	23 -29 yaş arası	30 - 32 yaş arası	,05654	,11671	,997
		33 - 39 yaş arası	,11552	,09740	,843
		40 -43 yaş arası	,20091	,11334	,486
		44 - 50 yaş arası	,18412	,10096	,454
		51 yaş ve üzeri	,28672*	,07476	,002
	51 yaş ve üzeri	23 -29 yaş arası	-,28672*	,07476	,002
		30 - 32 yaş arası	-,23019	,11695	,365
		33 - 39 yaş arası	-,17120	,09768	,499
		40 -43 yaş arası	-,08581	,11358	,974
		44 - 50 yaş arası	-,10260	,10124	,913

Not. *The mean difference is significant at the 0.05 level.

destekler nitelikte bir sonuç, Amerika’da avukatlar arasında yapılmış bir araştırmada da ortaya çıkmıştır. Bulgulara göre; 38-58 yaş arasındaki avukatların daha mutsuz olduğu sonucuna varılmıştır (Barlow & Brooks, 2018). Ancak, hukuk dünyası yakın zamana kadar mutluluk çalışmalarına fazla odaklanmadığı için (Wolfrum, 2010) bu konuda avukatlar üzerine yeterli çalışmanın

olmadığı dikkat çekmektedir. Gelecek araştırmalarda benzer ya da farklı sonuçlar ortaya çıkabilir. Örneğin, yapılan araştırmalarda öğretmenler arasında yaş ortalaması yükseldikçe çalışma mutluluğunun artış gösterdiği (Tan & Majid, 2011); 20-34 yaş aralığındaki rektörlük personelinin 35-49 yaş aralığındaki personele göre çalışma mutluluklarının daha yüksek olduğu ortaya

çıkıştır (Poopanit, 2008). Bu bulgulardan çıkarılabilecek genel sonuç avukatlar arasında çalışma mutluluğu araştırmalarının yaygınlık kazandırılarak veri zenginliği sağlanmasına yönelik çalışmaların yapılması gerektiğidir.

Nitel Bulgular. Araştırmanın literatür kısmında çalışma mutluluğunun, çalışma ortamında olumlu duyguların yaşanma sıklığı, farkına varılma durumu ile bu duyguların artırılmasına yönelik girişimlerin ya da olumsuz duyguların varlığı ile yüzleşme, farkına varma ve bunları olumlu duygulara doğru çekebilmenin toplam sonucu olduğuna yönelik çıkarımlar yapılmıştır. Bunun yanında, araştırmanın nicel analiz kısmında kullanılan ölçekteki ifade ve alt boyutların olumlu ve olumsuz duygular ile içsel doygunluğun verdiği mutluluk olduğu belirtilmiştir. Bu verilerden hareketle, “Çalışma mutluluğu sizin için ne ifade etmektedir?” sorusuna verilen yanıtlar “olumlu duygu ve düşüncelerin yaygın olarak varlığı (80 kavram)”, “olumsuz duygu ve düşüncelerin farkında olma/farkına varma (13 kavram)” ile “içsel doygunluğun verdiği mutluluk (91 ifade)” ana temaları altında incelenmiştir. Bunun yanında, çalışma ortamı koşulları (54 ifade) ile para, ücret, gelir (17 ifade) temaları da ortaya çıkmıştır.

Tema 1: Olumlu duygu ve düşüncelerin yaygın olarak varlığı.

Çalışma mutluluğu, her zaman gülümsemek, pozitif düşünmek ve sürekli neşeli bir ruh halinde olmak değildir (Pryce-Jones, 2010). Çalışma ortamında pozitif duyguların yaygınlığı (Paschoal & Tamayo, 2008) ve pozitif duygulanım ile olumlu tutumları etkileyen bir yapıdır (Fisher, 2010). Bunun yanında, olumlu duygular çalışanların çalışma ortamında beklenen verimliliği için önemli konular arasındadır (Golparvara & Abedini, 2014). Avukatlardan bazılarının çalışma mutluluğu bağlamında olumlu duygu ve düşüncelerin yaygın olarak varlığına ilişkin görüşleri aşağıdaki gibidir:

...“Çevrede duyulan sevgi ve saygının zamanla artması, mutluluğun ta kendisidir.”K5, “İşyerinde geçen zamanın, her zaman olmasa da keyifli ve verimli geçmesi.”K41, “Hayattan daha çok keyif almamı sağlayan durumu; mutsuzluğumu azaltan, mutluluğumu arttıran hissi ifade eder.”K66, “Bence huzurlu yaşamdır.”K50, “Manevi tatmin ve huzur.”K53, “Huzurlu bir meşgale.” K55, “Huzur ve güven”. K76, “Mutlu olmayı ifade ediyor, huzur bulmam”. K84, “Huzurlu bir ortamda başarılı olmak ve bunun maddi karşılığını almak”. K94, “Neşe.”K118, “Akşam eve mutlu ve keyifli gidebilmek ve yarını ipe çekmektir.” K91, “İşinden keyif almayı”. K104, “Liyakat ve

Tablo 6: Ana Temalara Göre Belirtilen Kavram ve İfade Sıklıkları

Olumlu duygu ve düşüncelerin yaygın olarak varlığı	Kavram Sıklığı	Olumsuz duygu ve düşüncelerin farkında olma/farkına varma	Kavram/İfade Sıklığı	İçsel Doygunluğun Verdiği Mutluluk	İfade Sıklığı
Huzur	43	Mutsuzluk	4	İşi severek yapma	24
Mutluluk	18	Üzüntü	2	Potansiyeli gerçekleştirme	49
Keyif	6	Korku	1	Beceri geliştirme	13
Neşe	1	Stres	1	Beceri- faaliyet uyumu	5
Güven	6	Yaşamın kendisi ve tüm duygular	5	<u>Toplam</u>	<u>91</u>
Sevgi ve saygı	6	<u>Toplam</u>	<u>13</u>		
<u>Toplam</u>	<u>80</u>				
Diğer					
Para, ücret, gelir					17
Çalışma ortamı koşulları					54

bilgiye önem, değer verilecek bir çalışma ortamı, sevgi ve iletişimin olduğu, karşılıklı saygı ile işlerin yürütüldüğü bir ortamda mesleki çalışma beni mutlu eder". K146, "Severek, zevk ararak maximum verimli çalışma ve karşılığında maddi ve manevi hazzını alarak üretmenin mutluluğunu yaşayabilmektedir." K93...

Olumlu duygular çalışma yaşamında kişiye keyif veren duyguları deneyimlemeyi ve olumlu bir ruh hali içinde olmayı, heyecan, neşe, umut, ilham (<https://positivepsychologyprogram.com/positive-emotions-list-examples-definition-psychology/#definition-positive-emotions>, 03.04.2019), keyif, mutluluk hoşnutluk durumlarını içerir (Andrie, 2011) ve olumlu duygular mutluluğun yüksek düzeyini gösterir (Warr, 2007). Katılımcıların yukarıdaki ifadelerinde mutluluk, keyif ve sevgi gibi olumlu duyguları dile getirdikleri, en fazla ise huzur ifadesini kullandıkları görülmektedir.

Tema 2: Olumsuz duygu ve düşüncelerin farkında olma/farkına varma.

Mutluluk tüm insani duyguların harmanlanmasından, olumlu olumsuz duyguların dengesinden ortaya çıkan bir duygu durumudur. Bu noktada çalışma yaşamındaki mutluluğun var olabilmesi de olumlu ve olumsuz duyguların birlikte var olabilmesine bağlıdır. Bu durum çalışma mutluluğu tanımlarının bazılarında ele alınmıştır ve çalışanın tüm zamanını iyi duygularla geçirmesi ya da öfke, hayal kırıklığı, başarısızlık, çekememezlik gibi olumsuz duyguların olmaması değil, onun bu duygulardan mutluluğa geri gelmesini sağlayan farklı eylemler olarak ifade edilmiştir (Ersoy & Ehtiyar, 2017). Başka bir ifadeyle bu denge, çalışma mutluluğunu oluşturan bir çatıdır. Avukatlardan bazılarının bu konudaki ifadeleri aşağıdaki gibidir:

...“Bazen mutlu bazen mutsuz.”K59, “Mesleğinizde üst kademelere çıkabiliyor ise hitap ettiğiniz kesimde işe yarıyor ve insanlara faydası dokunuyorsa ve vicdanen rahatsam ve olumsuz bir takım durumlara baş edebiliyorsam çalışma mutluluğunu yakalamıştır.”K80, “Sabah uyandığında işe giderken mutsuz olmamak benim için çalışma mutluluğu.”K134, “İnsanın yalnızca hayatını idame ettirmek ve/veya başkaca bir alternatifini olmadığından yapmak zorunda bulunmadığı aynı zamanda yaparken zevk alacağı bir işe sahip olmaktır.”K64, “Çalışanların ve ortakların da aynı mutluluğu, aynı sıkıntıları, aynı üzüntüleri, aynı keyifleri paylaşmaları.” K24, “Hayatınızın önemli bir kısmı çalışmakla geçeginden hayatın yarısını ifade eder, ee hayatta hep gülerken, mutlu olarak

geçmiyor ki, acı tatlı hayat dedikleri gibi işte”. K29...

Olumsuz duygular, kişinin keyif almadığı ya da hoş olmayan duyguları deneyimlemeyi (Diener, 2000); üzüntü, öfke, kıskançlık, korku, suçluluk ve çaresizlik duygularını (Riggio, 2016) kapsar ve ayrıca olumsuz duygular mutluluğun düşük düzeyini gösterir (Warr, 2007). Örneğin, hekimler arasında yapılan bir araştırmada üzüntü ile çalışma mutluluğunun negatif yönde bir ilişkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Eckleberry-Hunt, Kirkpatrick, Taku, Hunt & Vasappa, 2016). Başka bir ifadeyle, çalışma mutluluğunun var olabilmesi için olumsuz duyguların olumlu duygulara göre azlığı kabul edilir. Katılımcıların ifadelerinde olumsuz duyguların çok fazla bahsine yer verilmediği olumsuzlardan geriye kalan olumluları ifade ederek dolaylı olarak olumsuz duyguların farkında olduklarını belirtmişlerdir.

Tema 3: İçsel doygunluğun verdiği mutluluk.

İçsel doygunluğun verdiği mutluluk; çalışanın işini sevdiği, çalışma yaşamı kalitesini olumlu değerlendirdiği durum (Colombo & Zito, 2014), önemli ölçüde iş yükünü yönetme konusunda çalışanın kendisinde algıladığı yetenek ile ilgilidir (Eckleberry-Hunt vd., 2016). Kişisel niteliklerin geliştirilmesi ve potansiyelin keşfi ve gerçekleşmesi gibi unsurlardan oluşur (Warr, 2007). Bu temaya ilişkin katılımcı ifadeleri aşağıdaki gibidir.

...“Çalışırken potansiyelimi ortaya çıkaran; beni daha da ileri götüren ve toplumun menfaatlerine katkı sağlayabilmek tarafımda çalışma mutluluğu olarak adledilmektedir.”K53, “adaletin tecellisi için elimden geleni yaptım düşüncesi.” K136, “Çalışmanın bir şey üretmenin veya bir hizmet vermenin ücret getirisini hesaba katmadan insanı tatmin etmesidir. İnsanın yaptığı işi sevmemesiyle doğrudan ilişkilidir.”K10, “İşimi severek yapmamın doğal sonucu.”K152, “İşini severek yapma.”K139, “Severek işini yapması ve karşılığını alması.”K144, “Sevdiğim işi yapmayı.”K99, “İsleri eksiksiz yapmanın, becerimi sunmamın huzuru ve gelecek güvencesi sağlayacak çalışma imkânı olması.”K4, “İşlerin altından kalkabilmek, başarı, azim, gayret, çaba ile potansiyelimi kullanabilme imkanım.”K12, “Bir avukat mutlu olmazsa dosyalarına da gerekli özeni gösteremez, verimli olamaz; yani dosyaları yönetebilme becerisini de ifade eder.”K23...

İçsel doygunluğun verdiği mutluluk, çalışma mutluluğunun bilişsel yönünü ifade eder (Warr, 2007). Katılımcılardan bazıları işi sevmeyi, başarı ve gayret ile içsel doygunluklarını belirtmiştir. Öte yandan, işin anlamı ve başarı, stresin az olması ile

birlikte çalışma mutluluğunu belirlemede önemli faktörlerdir (Eckleberry-Hunt vd., 2016). Ayrıca, kişisel başarı ve iş yükü yönetilebilirliği algısı ile çalışma mutluluğu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır (Fernández vd., 2017). İşyerindeki başarı, bazıları için yüksek bir yaşam standardından çok daha önemli bir mutluluk kaynağıdır (Lane, 1992). İçsel doygunluğun verdiği mutluluğun, olumlu ve olumsuz duygularla bağlantılı bir biçimde yüksek ya da düşük olduğu söylenebilir. Örneğin, bu konuda alt boyutlar arası ilişkinin yer aldığı çalışmalar yapılabilir.

Üç ana temanın yanı sıra, “para/ücret/gelir” ile “çalışma ortamı koşulları” da bazı avukatlar tarafından çalışma mutluluğu olarak ifade edilmiştir. Paranın mutluluk getirip getirmeyeceği hemen hemen pek çok çalışmada ele alınsa da, bu konuda farklı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Örneğin, avukatlar ile yapılan bir araştırma sonucu çalışma mutluluğunu; özgürlük, uzmanlık ve insan ilişkilerinin; para, saygınlık ve statüden daha çok etkilediği ortaya koymuştur (Davis-Laack, 2017). Çalışma mutluluğunu “para/ücret/gelir” ile ifade eden bazı avukatların ifadeleri aşağıda yer almaktadır:

...“Helal para kazanmak.”K39, “Birilerinin hakkını yemeden para kazandığımı bilmek.”K62, “Para kazanma.”K78, “İyi bir gelir.”K160, “Emeğinin karşılığı olan ücreti almayı.”K49, “Aldığın ücret ve yaptığın işin niteliğinin uyumu.”K60, “Maddi kazancımın iyi olması.”K26, “Çok para ile gelen mutluluk.”K28, “çalışmanın karşılığını maddi olarak almak.”K59...

Katılımcıların yukarıdaki ifadelerinin, para ya da ücret ya da gelirin hak edilebilirliği üzerinde olduğu görülmektedir. Bunun yanında, araştırmalarda asgari düzeyde iyi bir gelirin ötesindeki gelirin ya da gelirdeki artışın mutluluğa çok az katkıda bulunduğunu, genellikle insanların fiili çalışma faaliyetlerinden boş zamana ya da eğlence faaliyetlerine göre daha fazla keyif aldığı ortaya çıkmıştır (Lane, 1992). Gelecek araştırmalarda yalnızca para gibi değişkenlerin yer aldığı çalışmaların daha açıklayıcı ve destekleyici olacağı söylenebilir; çünkü oldukça göreceli bir konu olan gelir ya da ücret ya da para-mutluluk ilişkisi detaylı incelenmelidir.

Çevresel koşullar (Salas-Vallina, Alegre & Guerrero, 2018), elverişli bir çalışma ortamı ve altyapısı çalışanın iyilik hali ve mutluluğu üzerinde oldukça etkili bir faktördür (Sartori & Catlaone, 2013). Bu koşullar çalışma saatleri, iş güvenliği, çalışma ortamındaki kişileri, fiziksel çalışma koşulları (Byrne, Chughtai, Flood & Willis, 2012;

Martin, 2011) kapsar. Bu nedenle çalışanların zamanlarının büyük çoğunu geçirdiği çalışma ortamı psikolojik ve fiziksel açıdan insancıl olmalıdır (Andrew, 2011; Warr, 2007). Çalışma mutluluğunu çalışma ortamı koşulları ile ifade eden bazı avukatların görüşleri aşağıdaki gibidir:

...“Ortam ve düzen.”K119, “Çalışma ortamındaki bütünsel bir motivasyon getirisi olan denge.”K111, “Değer verilecek bir çalışma ortamı.”K147, “İş arkadaşları ile huzurlu bir ortam ve düzen çalışma mutluluğuna katkı sağlayan en önemli unsurdur.”K100, “İş arkadaşlarımla kardeş gibi olmak.”K62, “Güler yüz tatlı dille, diyalog ile çözülemeyecek sorun olmadığını düşünenlerin olduğu ortam.” K130, “Sakinlik, rahatlık ve konforlu bir ortam.”K3, “Temizlik, düzen çalışma arkadaşları.”K9, “Ofis arkadaşlarımla olan uyum ve işbirliği, mesleki dayanışma.” K23...

Bir üniversitede 43 çalışan ile yapılan görüşmenin sonucu çalışanlar esnek çalışmanın onları “mutlu” yaptığını ve bu mutluluk ile isteğe bağlı davranış ve bir dizi performans sonucu arasında davranışsal bağlantılar olduğunu algıladıklarını göstermiştir (Atkinson & Hall, 2011).

Nitel ve Nitel Bulguların Karşılaştırılması. Nitel araştırma verilerinin analiz edilmesinin ardından, ortaya çıkan ana temalar sıklıklarına göre bir kodlanmıştır. Buna göre dört ayrı durum açısından, bu durumları ifade eden avukatlar arasında çalışma mutluluğu ve alt boyutları ortalamaları yeniden alınmış; çalışma mutluluğu ile boyutlarının bu durumlara göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir. Çalışma mutluluğunu, gelir/ücret/para ile ifade eden avukatların; genel çalışma mutluluğu (3,24) ile olumlu duygular (3,89) ortalamalarının en yüksek olduğu görülmektedir. Literatürde var olan bulgulara göre; avukatlar için gelir/ücret/para bağlamında avukatların çalışma mutluluğuna yönelik genelleme yapılması mümkün değildir. Çünkü aldıkları ücreti/elde ettikleri geliri meslektaş olarak algıladıkları insanlarla karşılaştırılmaları çalışma mutluluk düzeyi ortaya çıkmaktadır (Levit, 2010). Kısaca, ücret/gelir/para faktörünün mutlak gelir ile göreceli gelir ayrımına göre ele alındığı söylenebilir.

Tablo 7: Avukatların Çalışma Mutluluğu Algılarına Göre Çalışma Mutluluğu ile Alt Boyutlarının Ortalaması

Çalışma Mutluluğu ve Alt Boyutları	Huzur	İşi Severek Yapma	Potansiyelini Gerçekleştirme	Gelir/ücret/para	Çalışma Ortamı Koşulları
Olumlu Duygular	3,30	3,10	2,70	3,89	3,24
Olumsuz Duygular	2,46	2,73	2,89	2,43	2,28
İçsel Doygunluğun Verdiği Mutluluk	3,75	3,69	3,40	3,73	3,76
Genel Çalışma Mutluluğu	3,08	3,11	2,97	3,24	2,99

Bunun yanında, çalışma ortamı koşullarının çalışma mutluluğunu ifade ettiğini belirten avukatlar arasında olumsuz duygular ortalamasının en düşük (2,28), içsel doygunluğun verdiği mutluluğun ise; en yüksek (3,76) olduğu dikkat çekmektedir. Bulgulara göre; çalışma mutluluğunu huzur ile ifade eden avukatlar ile potansiyeli gerçekleştirme olarak ifade eden avukatlar arasında olumlu duygulara göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Buna göre; çalışma mutluluğunu potansiyeli gerçekleştirme olarak belirten avukatların, huzur olarak belirten avukatlara göre olumlu duygularının daha yüksek olduğu söylenebilir. Daha önce yapılmış bir araştırma sonucunda da, avukatların karamsarlıkları onları mutsuz eden faktörler olarak belirginlik kazanmıştır. Hatta bu durum, avukatların hayatlarının geri kalanına genellenmiştir. Bunun

yanında, sağlık ve moral bozukluğunu teşvik eden, huzuru bozan koşullar olan yüksek baskı ve daha az katılımcı olma durumu, özellikle genç avukatların çalışma mutluluğunu olumsuz etkiler (Seligman vd., 2001). Öte yandan, insanlık doğal olarak huzur ve sakinlik isteyen iç ruha sahiptir. Bu nedenle avukatlar da huzur için dengeyi öğrenmeli ve huzurun mutluluğa olan katkısını göz önünde tutmalıdır (David, 2011).

İşi severek yapmayı, çalışma mutluluğu olarak ifade eden avukatlar ile huzur ve gelir, ücret ya da para olarak ifade eden avukatlar arasında da olumlu duygular açısından anlamlı bir farklılık vardır. Böylece, bu bulgular çalışma mutluluğunu huzur ve para/ücret/gelir ile ifade eden ya da algılayan avukatların işini severek yapma olarak ifade eden

Tablo 8: Çalışma Mutluluğu Algısına Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Bağımlı Değişken	(I) kavram/ifade	(J) kavram/ifade	Mean Difference (I-J)	Sig.
Olumlu Duygular	Huzur	Potansiyeli gerçekleştirme	0,413	0,965
		İşi severek yapma	0,008	1
		Gelir/ücret/para	-0,778	0,801
	Potansiyeli gerçekleştirme	Potansiyeli gerçekleştirme	,604*	0,037
		İşi severek yapma	0,199	0,943
		Gelir/ücret/para	-0,587	0,521
İşi severek yapma	Huzur	-,604*	0,037	
	İşi severek yapma	-0,405	0,603	
	Gelir/ücret/ para	-1,190*	0,022	
Gelir/ücret/para	Huzur	-0,199	0,943	
	Potansiyeli gerçekleştirme	0,405	0,603	
	İşi severek yapma	-0,786	0,337	

Not. *0.05 düzeyinde anlamlı farklılık

avukatlara göre olumlu duygularının daha yüksek olduğu sonucunu vermektedir. Bu bulguların aksine literatürde, yüksek gelir/ücret/paraya ilişkin için hissedilen baskıların yanlış varsayımlara dayandığı ve bu durumun mutluluk yaratmayacağı öngörülmektedir (Stetz, 2018). Literatürde ortaya çıkan birbirinden farklı sonuçların nedeni, hem mutluluk hem de ücret/gelir/paranın oldukça öznel olgular olmasından kaynaklanabilir. Bu nedenle yeni çalışmalarla bu konu desteklenebilir.

4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çalışmayı tercih eden ya da çalışmak zorunda olan insanların çoğu, işe sahip olmak ve çalışmak için önemli miktarda zaman harcar. Bu nedenle işleriyle ya da çalışmalarlarıyla ilgili hislerinin, tutum ve düşüncelerinin, algılarının yaşamları üzerinde önemli bir etkisi vardır (Stairs & Galphin, 2010).

Araştırmada nicel araştırma bulgularına göre demografik özelliklere ilişkin yapılan analiz sonucunda elde edilen sonuçta, özel sektör avukatlarının genel çalışma mutluluğunun (3,07) ve olumlu duyguların (3,16) ortalama, içsel doygunluğun verdiği mutluluğun yüksek (3,71) düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan avukatlar arasında işveren avukatlar ile işçi avukatların şirket avukatlarına göre olumsuz duygularının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca, işveren ve işçi avukatların şirket avukatlarına göre daha yüksek çalışma mutluluğuna sahip olduğu dikkat çekmektedir.

Araştırma sonucunda, kadın avukatların genel çalışma mutluluğu, olumlu duygular ve içsel çalışma mutluluğu ortalamalarının erkeklere göre daha yüksek; olumsuz duygular ortalamalarının daha düşük olduğu görülmektedir. Medeni durum bağlamında, evli avukatların genel çalışma mutluluğu, içsel doygunluğun verdiği mutluluk ve olumlu duyguları bekâr avukatlara göre daha düşük; olumsuz duygular ise; her iki grup için eşit düzeydedir. Öte yandan, olumlu duygular ile içsel doygunluğun verdiği mutluluk lisans mezunu avukatlar için yüksek lisans mezunu avukatlara göre daha yüksek; olumsuz duygular daha düşüktür. Demografik değişkenlerden çalışma biçimine göre olumlu duyguların, olumsuz duyguların ve içsel doygunluğun verdiği mutluluğun anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Nitel araştırma kapsamında, özel sektör avukatlarının çalışma mutluluğunu potansiyellerini gerçekleştirme, çalışma ortamı koşulları, huzur, işi sevme, para/gelir/ücret ile ifade ettiği gözlenmiştir.

Bu ifadeler arasında en sık dile getirilen ise; potansiyelini gerçekleştirmedi.

Nicel ve nitel araştırma sonuçları karşılaştırıldığı zaman; çalışma mutluluğunu, gelir/para/ücret ile ifade eden avukatların; genel çalışma mutluluğu (3,24) ve olumlu duygular (3,89) ortalamalarının; çalışma mutluluğunu potansiyelini gerçekleştirme, çalışma ortamı koşulları, huzur ve işi sevme ile ifade edenlere göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Çalışma ortamının, çalışma mutluluğunu ifade ettiğini belirten avukatlar arasında ise; olumsuz duygular en düşük (2,28); içsel doygunluğun verdiği mutluluk en yüksek (3,76) ortalama sahiptir. Öte yandan, çalışma mutluluğunu huzur ile ifade eden avukatlar ile potansiyelini gerçekleştirmeyle ifade eden avukatlar arasında olumlu duygulara göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Çalışma mutluluğunu potansiyeli gerçekleştirme ile ifade eden avukatların huzur ile ifade eden avukatlara göre olumlu duyguları daha yüksektir. İş sevmeyi çalışmaya mutluluğu olarak ifade eden avukatlar ile huzur ve gelir/para/ücret olarak ifade eden avukatlar arasında da, olumlu duygular açısından anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, huzur ve para/ücret/gelir ile çalışma mutluluğunu ifadeleri eden avukatların işini sevmeyi yapma olarak ifade eden avukatlara göre olumlu duyguları daha yüksektir. Genel olarak sonuçlara bakıldığında, özel sektör avukatları arasında çalışma mutluluğunun, en fazla gelir/ücret/para, potansiyeli ortaya çıkarma, huzur ve işi sevme olarak algılandığı görülmektedir. Tüm bulgular açısından genel bir değerlendirme yapmak gerekirse, gelecek araştırmalarda ülkemizde çalışma mutluluğu araştırmaları sektör ve örneklem çeşitliliğinde zenginleştirilerek nicel ve nitel veri zenginliği sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılabilir. Demografik değişkenler özelinde çalışma mutluluğu araştırma ve projeleri yapılarak bölgesel, sektörel ve ulusal ölçekte araştırmalar yapılabilir. Özel sektör avukatları arasında yapılan bu çalışma kamu avukatları arasında da yapılarak karşılaştırmalar yapılabilir. Ayrıca, çalışma mutluluğuna ilişkin teoriden uygulamaya yönelik modeller ve eğitim programları tasarlanabilir. Böylece, çalışma mutluluğu için daha fazla farkındalık sağlanacağı öngörülebilir.

ETİK BAYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Bu eser için herhangi bir çıkar çatışması yoktur.

Etik Onayı: Bu çalışmada gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına uygundur.

KAYNAKÇA

- Adelmann, P. K. (1987). Occupational complexity, control, and personal income: Their relation to psychological well-being in men and women. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 529-537.
- Andrew, S. S. (2011). S.M.I.L.E.S.: The differentiating quotient for happiness at work. www.happiestminds.com, 10.08.2019.
- Andrie, A. M. (2011). Positive and negative emotions within the organizational context. *Global Journal of Human Social Science*, XI(IX), 27-39.
- Arthur, V. C. (1987). *Job satisfaction and its relationship to gender, career orientation, and childcare needs among white collar and blue collar residence hall employees* (Unpublised Retrospective Theses and Dissertations. 8611).
- Arslan, Y. & Polat, S. (2017). Adaptation of well-being at work scale to Turkish. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(4), 603-622.
- Atkinson, C. & Hall, H. (2011). Flexible working and happiness in the NHS. *Employee Relations*, 33(2), 88-105.
- Barlow, J. & Brooks, J. (2018). Lawyer Happiness Survey. Nimble Original Research, <https://static1.squarespace.com/static/571acf31555986bfe84f0d93/t/5a99a361085229db9df8c4de/1520018277432/2018LawyerHappiness-Results.pdf> 02.07.2019.
- Bataineh, K. A. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112.
- Byrne, M., Chughtai, A. A., Flood, B. & Willis, P. (2012). Job satisfaction among accounting and finance academics: empirical evidence from Irish higher education institutions. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(2), 153-167.
- Bhattacharjee, A. (2012). Social science research: principles, methods and practices. Textbooks Collection http://scholarcommons.usf.edu/oa_textbooks/3, 26.01.2019.
- Bir avukat yanında, avukatlık ortaklığında veya avukatlık bürosunda ücret karşılığı birlikte çalışan avukatlar yönergesi, https://www.barobirlik.org.tr/dosyalar/duyurular/20130924_yonerge.pdf, 08.04.2019.
- Campbell D. T. & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81-105.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Akış : Mutluluk bilimi*. Amazon Media EU S.à r.l.
- Colombo, L. & Zito, M. (2014). Demands, Resources and the Three Dimensions of Flow at Work. A Study among Professional Nurses. *Open Journal of Nursing*, 4, 255-264.
- David, T. (2011). *Can lawyers learn to be happy?*. The Practical Lawyer, http://files.alicicle.org/files/periodical/articles/TPL1108_David.pdf 11.09.2019.
- Davis-Laack, P. (2017). What Makes Lawyers Happy? It's Not What You Think. <https://www.forbes.com/sites/pauladavislaack/2017/12/19/what-makes-lawyers-happy-its-not-what-you-think/#77f14b6317e5> 02.04.2019.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Eckleberry-Hunt, J., Kirkpatrick, H., Taku, K., Hunt, R. & Vasappa, R. (2016). Relation Between Physicians' Work Lives and Happiness. *Southern Medical Journal*, 109(4), 207-212.
- Erselcan, C. & Süral Özer, P. (2018). İş doyumunun performans etkisinde mutluluğun aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 13(2), 148-165.
- Ersoy, A. & Ehtiyar, V. R. (2017). Happiness at work. In R. Efe, Penkova, R., Wendt, J.A., Saparov, K.T. & Berdenov, J.G. (Eds), *Developments in Social Sciences* (pp. 375-381). St. Kliment Ohridski University Press, Sofia.
- Fernández, J. L. F., Gamez, M. A. F., Aragón, N. D. Q. & Gil, A. C. (2017). Happiness at work, business behaviour, and worker perceptions: A case study. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, 8, 23-34.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London*, 359(1449), 1367-1377.
- Golparvara, M. & Abedini, H. (2014). A comprehensive study on the relationship between meaning and spirituality at work with job happiness, positive affect and job satisfaction. *Management Science Letters*, 4(1), 255-268.
- Grant, A. M., Christianson, M. K. & Price, R. H. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 51-63.
- Gunnell, M. (2016). *Research methodologies: A comparison of quantitative, qualitative and mixed methods*. <https://www.linkedin.com/pulse/researchmethodologies-comparison-quantitative-mixed-methods-gunnell>

- Gürseler, G. (2006). Bir avukat yanında aylıklı olarak çalışan avukatın durumunun avukatlık yasası açısından değerlendirilmesi. *Türkiye Barolar Birliği (TBB) Dergisi*, 63, 67-71.
- Jennings, P. A. & Greenberg, M. T. (2009). The prosocial classroom: Teacher social and emotional competence in relation to student and classroom outcomes. *Review of Educational Research*, 79(1), 491-525.
- Joo, B. K. & Lee, I., (2017). Workplace happiness: Work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206-221.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(1), 376-407.
- Kaplanoglu, E. (2014). Mesleki stresin temel nedenleri ve muhtemel sonuçları: Manisa ilindeki SMMM'ler üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 1(1), 131-150.
- Keser, A. (2018). İşte mutluluk araştırması. Paradoks Ekonomi. *Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 14(1), 43-57.
- Khanna, N. & Singh, N. (2017). Happiness of employees at work in manufacturing industry, India. *International Research Journal of Management Science & Technology*, 8(6), 121-128.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A. & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14–32.
- Lane, R. E. (1992). Work as “disutility” and money as “happiness”: Cultural origins of a basic market error. *The Journal of Socio-Economics*, 21(1), 43-64.
- Levinson, D. J. (1986). A conception of adult development. *American Psychologist*, 41(1), 3-13.
- Levit, N. (2010). *Five myths about happy lawyers*. US: Oxford University Press.
- Levit, N. & Linder, D. (2010). *The happy lawyer: Making a good life in the law*. US: Oxford University Press.
- Mason, J. (2006). Six strategies for mixing methods and linking data in social science research. Working Paper, Real Life Methods Working Papers: Six strategies for mixing methods and linking data. *NCRM Working Paper Series*, 4(6), 1- 12.
- Milhouse, V. H. (2005). Women, organizational development, and the new science of happiness. *Advancing Women in Leadership Online Journal*, 21, 1-16.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *An expanded sourcebook: Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Morse, J. M. (2003). The paradox of qualitative research design. *Qualitative Health Research*, 13(10), 1333-1336.
- Nam, M. H. & Kwon, Y. C. (2013). Factors Influencing Happiness Index of Hospital Nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 19(3), 329-339.
- Ongkana, K. (2006). *Relationships between personal factors, self esteem, work environment, and joy at work of staff nurses, private hospitals, Bangkok metropolis*. (Unpublished Master Thesis). Chulalongkorn University.
- Onwuegbuzie, A. J. & Johnson, R. B. (2004). Mixed method and mixed model research. In Johnson, R.B., Christensen, L.B. (Eds.), *Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches* (pp. 408–431). Allyn and Bacon, Needham Heights, MA.
- Özdemir, A. (2010). *Yönetim biliminde ileri araştırma yöntemleri ve uygulamalar*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Paschoal, T. & Tamayo, A. (2008). Construction and validation of the work well-being scale. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.
- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Poapanit, A. (2008). *Happiness at work index of personnel of the Office of the Rector Thammasat University* (Unpublished Master's Thesis). Faculty of Social Administration, Bangkok.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. & Hackman. J. R. (1975). *Behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Proaktif Hukuk ve Danismanlik. Sirket avukati https://www.proaktifhukuk.com/sirket_avukati.html, 08.04.2019).
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Riggio, R. E. (2016). 5 Negative workplace emotions and their effects on Us. *Psychology Today*. <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/cutting-edge-leadership/201603/5-negative-workplace-emotions-and-their-effects-us>
- Rodríguez-Muñoz, A. & Sanz-Vergel, A. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 95-97.
- Salas-Vallina, A. & Alegre, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of*

- Management & Organization, Published online by Cambridge University Press, 1-21.*
- Saari, L. M. & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management, 43*(4), 395-407.
- Sartori, D. & Catalano, G. (2013). Infrastructure investment long term contribution: Economic Development and Wellbeing. Working Papers from Centre for Industrial Studies (CSIL). https://www.csilmilano.com/docs/WP2013_01.pdf 01.09.2019.
- Seligman, M. E. P., Verkuil, P. R. & Kang, T. H. (2001). Why lawyers are unhappy. *Cardozo Law Review, 10*(1), 50-65.
- Semaan, A. (2018). A review: The happy lawyer: making a good life in the law. American Bar Association. <https://www.americanbar.org/groups/litigation/committees/woman-advocate/practice/2018/book-review-the-happy-lawyer-making-a-good-life-in-the-law/> 01.08.2019.
- Sloan, M. M. (2012). Controlling anger and happiness at work: An examination of gender differences. *Gender, Work and Organization, 19*(4), 371-391.
- Stairs, M. & Galpin, M. (2010). Positive engagement: From employee engagement to workplace happiness. In P. A. Linley, S. Harrington & N. Garcea (Eds.), *Oxford handbook of positive psychology and work* (pp. 155-172). New York, NY, US: Oxford University Press.
- Stetz, M. (2018). Where the HAPPiEST lawyers work. The National Jurist. <https://www.legalmarketingblog.com/files/2019/01/National-Jurist-Where-the-Happiest-Lawyers-Work.pdf> 11.09.2019.
- Tahlil Azim, M., Haque, M. M. & Chowdhury, R. A. (2013). Gender, marital status and job satisfaction an empirical study. *International Review of Management and Business Research.*
- Tan, A. G. & Majid, D. (2011). Teachers' perceptions of creativity and happiness: A perspective from Singapore. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 15*(1), 173-180.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2010). *Handbook of mixed methods in social & behavioral Research.* Los Angeles. SAGE.
- Tay, L., Kuykendall L. & Diener, E. (2015). Satisfaction and Happiness – The Bright Side of Quality of Life. In: Glatzer W., Camfield L., Møller V., Rojas M. (Eds.), *Global Handbook of Quality of Life* (pp.839-853). International Handbooks of Quality-of-Life. Springer, Dordrecht.
- The Positive Psychology Program (2016). Positive Emotions: A List of 26 Examples & Definition in Psychology. <https://positivepsychologyprogram.com/positive-emotions-list-examples-definition-psychology/#definition-positive-emotions> 03.04.2019
- Tosten, R., Avcı, Y. E. & Şahin, E. (2017). The Relations between the organizational happiness and the organizational socialization perceptions of teachers: The sample of physical education and sport. *European Journal of Educational Research, 7*(1), 151-157.
- Warr, P. B. (2007). *Work, happiness and unhappiness.* London: Laurence Erlbaum Associates.
- Warr, P.B. (2017). Happiness and mental health: A framework of vitamins in the environment and mental processes in the person. In J. C. Quick and C. L. Coop (Eds.), *Handbook of stress and health: A guide to research and practice* (pp. 57-74). London and New York: Wiley.
- Wolfrum, T. (2010). The happy lawyer, making a good life in the law: Is happiness enough? *Journal of the American Academy of Matrimonial Lawyers, 23*(1), 441-451.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim, 23*(112), 7-17.



Araştırma Makalesi

Kalıp Yargıların Girişimcilik Niyetine Etkisi *

The effects of gender stereotypes on entrepreneurial intentions

Yaprak Kalafatoğlu^a

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Kadın Girişimciliği, Kalıp
Yargı Etkisi, Girişimcilik
Niyeti, Girişimcilik,
Toplumsal Cinsiyet

Tarihler :
Geliş 15 Ağustos 2019
Düzeltilme geliş 28 Kasım
2019
Kabul 25 Şubat 2020

ÖZ

Bu çalışmada, kalıp yargıların, cinsiyetin ve yakın çevredeki kadın girişimcilerin, öğrencilerin girişimcilik niyetlerine etkisi incelenmiş ve girişimcilikte önemli bulunan özellikler araştırılmıştır. Çalışmaya, kolayda örnekleme yoluyla ulaşılan 123 üniversite öğrencisi katılmıştır. Anket, girişimciliği tanımlarken kullanılan özellikler, kalıp yargı müdahalesi, girişimcilik niyeti ölçeği ve demografik bilgi bölümünden oluşmaktadır. Değişkenler arası ilişkiler t-testi ve Mann Whitney U testi ile ölçülmüştür. Bulgular, kalıp yargıların sıfırlandığı koşulda, girişimcilik niyetinin kadın ve erkekler arasında fark oluşturmadığını göstermiştir. Erkeksi kalıp yargılar verilen kadınların ise girişimcilik niyeti tahmin edilen aksine artmıştır. Bununla birlikte, girişimcilikte önemsenen özelliklerin cinsiyetler arasında farklılaştığı tespit edilmiştir. Sonuçlar toplumsal cinsiyet bağlamında tartışılmış, araştırmacılara ve uygulamacılara öneriler sunulmuştur.

ARTICLE INFO

Keywords:
Women Entrepreneurship,
Stereotype Effect,
Entrepreneurial Intention,
Entrepreneurship, Gender

Article history:
Received 15 August 2019
Received in revised form 28
November 2019
Accepted 25 February 2020

ABSTRACT

In this study, the effects of stereotypes, gender, and women entrepreneurs in immediate surroundings on the entrepreneurial intentions of students were examined and the characteristics of entrepreneurship were investigated. 123 university students studying in Istanbul were recruited through convenience sampling. The questionnaire consists of features used in defining entrepreneurship, stereotype intervention, entrepreneurship intention scale and demographic information section. The relationships between the variables were measured by t-test and Mann Whitney U test. The findings showed that the intention of entrepreneurship did not change between men and women under no stereotype condition. On the other hand, the female entrepreneurship intentions of masculine stereotypes increased contrary to expectations. Moreover, it was found that the important characteristics of entrepreneurship differ between genders. The results were discussed in the context of gender and recommendations were made to researchers and practitioners.

* Bu makale, 18-20 Nisan 2019 tarihlerinde Antalya'da düzenlenen 27. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi'nde sunulmuş bildirinin genişletilmiş halidir.

^a İletişim kurulacak yazar, Arş. Gör. Dr., Marmara Üniversitesi, Göztepe Kampüsü, İşletme Fakültesi, İstanbul, Turkey. E-mail: yaprak.kalafatoglu@marmara.edu.tr. ORCID: 0000-0002-8241-3444

1. GİRİŞ

Son yıllarda, kadınların siyaset, ekonomi ve bilim gibi birçok alana katılımı artmış olsa da dünya genelinde neredeyse hiçbir ülkede tam anlamıyla bir kadın-erkek eşitliğinin olduğunu söyleyemeyiz. Bu sebeple 2016'da Birleşmiş Milletler tarafından yürürlüğe giren ve 2030 yılına kadar ulaşmanın hedeflendiği 17 maddelik Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'ndan birisi toplumsal cinsiyet eşitliğini gerçekleştirmektir (BM, 2016). Bu madde çerçevesinde, kadınlara ve kız çocuklarına karşı her türlü ayrımcılığı engellemek hedeflenmiştir. İşgücü piyasasında eşitliği sağlamak bu yolda atılacak önemli adımlardan birisidir.

İşgücüne katılımı artıran alanlardan birisi girişimciliktir. Fransızca girişmek kelimesinden türemiş girişimci sözcüğü, iş değeri yaratan veya yenilikçilik amacıyla yüksek risk alan bireyleri tanımlar (Cunningham & Lischeron, 1991). En eski girişimci örneklerinden birisi göçebe İtalyan kapitalisti Marco Polo'dur. 13. Yüzyılda risk sermayeli kapitalistler tarafından karını paylaşması karşılığında finanse edilen maceracı-tacir Marco Polo Asya'da ticaret seferlerine başlamış ve 24 yıllık yolculuğu, kendisine eşsiz ve karlı bir dünya ticareti olanağı sunmuştur (Shandrow, 2015).

Geçmiş araştırmalar girişimciliği genel bir kavram olarak ele alırken, günümüzde kadın girişimciliği, girişimcilikten ayrı bir konu olarak araştırılmaktadır. Peki 'erkek girişimciliği' isimli bir alan olmamasına rağmen, 'kadın girişimciliği' neden bir araştırma konusu olmuştur? (Meyer, Tegtmeier & Pakura, 2017). Bu soru kadın girişimciliği alanında yapılmış araştırmalar analiz edilerek cevaplanabilir. Henry, Foss ve Ahl (2015) 1983 ve 2012 yılları arasında yapılmış çalışmalarını üç döneme ayırarak mukayese etmiştir. 1983 ve 1992 yılları arasındaki birinci dönemde toplumsal cinsiyet bir bağımsız değişken olarak incelenmiş, kadın girişimci sayısının düşük olması ve kadınların sahip olduğu şirketlerin, erkeklerinkine oranla küçük olması, 'kadınların liderlik özelliklerinin daha az olması' gibi yargularla veya 'kadınların motivasyonlarının düşük olması' gibi kadımsal eksikliklerle açıklanmıştır. Her ne kadar bu yaklaşım ikinci dönemde (1993-2002 arası) sürse de, bu dönem, feminist yaklaşımla yazılmış ve kadın temsiline az olmasındaki sebeplere odaklanmış bazı araştırmalara rastlanmıştır. Üçüncü dönemde (2003-2012) kadın girişimciliği toplumsal cinsiyet lensiyle incelenmeye başlanmış ve cinsiyetler arası farkları yüzeysel bir şekilde araştıran çalışmalar azalmıştır. Ayrıca kadınların aileye ilişkin sorumlulukları, kültürel etkiler ve kadınları engelleyen normlar gibi konuları araştıran

nitel çalışmalarda artış gözlenmiştir (Henry vd., 2015).

Ülkeler arası kadın girişimciliğini karşılaştırırken dikkate alınması gereken özelliklerden biri girişimcilik türüdür. Girişimcilik, birçok araştırmaya veri tabanı oluşturan Küresel Girişimcilik Monitorü başta olmak üzere genelde fırsat girişimciliği ve mecburi girişimcilik şeklinde ayırt edilir. Mecburi girişimcilik, girişimciliğe alternatif bir iş olmadığı için girişimci olma zorunluluğudur. Fırsat girişimciliği ise piyasada atıl durumda olan bir iş alanını fark edip yeni bir iş kurmayı tanımlar (Acs, 2006). Örneğin iş bulma şansı düşük ve çocuğuna bakmak zorunda olan bir kadının ev yemekleri yapan bir kafe açması ve hayatını bu şekilde kazanması mecburi girişimciliğe örnek verilebilir. Yapay zekâ teknolojisinden yararlanarak geliştirdiği yazılımları ihraç eden bir kadın ise fırsat girişimcisi olarak tanımlanır.

Kadın girişimciliği oranı ve genel olarak girişimcilik türü, ekonomik ve toplumsal gelişmişlik düzeylerinin farklı olması nedeniyle bölgeler ve ülkeler arasında değişiklik göstermektedir. Küresel Girişimcilik Monitorü'nün girişimcilik faaliyetleri endeksi ve Birleşmiş Milletler'in toplumsal cinsiyete ilişkin sayısal verilerinin kullanıldığı bir araştırmada 41 ülkedeki kadın girişimci faaliyeti ve toplumsal cinsiyet endeksi arasındaki ilişki analiz edilmiş ve anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Yani toplumsal cinsiyet eşitliği girişimcilik faaliyetini açıklamakta yetersiz kalmıştır. Ayrıca ülkeler, yüksek gelir grubuna sahip ülkeler, Avrupa ve Asya'daki düşük ve orta gelirli ülkeler ile Latin Amerika ve Karayipler'deki düşük ve orta gelirli ülkeler olarak üç gruba ayrılmış ve kadın girişimciliği açısından karşılaştırılmıştır. Yüksek gelir grubuna sahip ülkelerde ve Avrupa ve Asya'daki düşük ve orta gelirli grubuna sahip ülkelere toplam girişimcilik faaliyeti ve toplumsal cinsiyet gelişim endeksi arasında bir ilişki bulunmamıştır. Öte yandan, Latin Amerika ve Karayipler'deki düşük ve orta gelirli ülkelerde ise bu değişkenler arasında olumsuz yönde anlamlı bir ilişki görülmüştür. Yani bu bölgedeki ülkelere toplumsal cinsiyet eşitliği sağlandıkça kadın girişimci faaliyeti azalmaktadır. Bu sonuç, eşitliğin olduğu ve ayrımcılığın görülmediği ülkelere kadınların girişimcilik dışında başka alternatiflerinin olması ve bu sebeple girişimciliği daha az tercih etmeleriyle yorumlanmıştır. (Sarfaraz vd., 2014).

Türkiye'de ise kadın girişimcilere ilişkin veriler şöyledir: Küresel Girişimcilik Endeksi'nin 2016 verilerine göre, Türkiye'de kadın girişimciler 24-34 yaş aralığında yoğunlaşmaktadır. Toplam girişimcilik faaliyeti (TGF) oranı kadınlarda

%10'dur. Bu oran erkeklerden dūřuktūr (Kadın/erkek TGF oranı 0.4'tūr). Kadınlarda mecburiyet motivasyonu %22.5, fırsat motivasyonu ise %72.9'dur. Giriřimcilik niyeti oranı ise %28.1'dir ve yine erkeklerden dūřuktūr (Kadın/erkek oranı 0.6) (Kelley vd., 2017).

Kadınlarda girişimcilik niyetlerinin dūřuk olması araştırılması gereken bir sorundur. Bu çalışmada girişimcilik davranışının önceli olan girişimcilik niyeti bir bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. İlk olarak girişimcilik niyeti kavramı anlatılacak, daha sonra kalıp yargıların ve çevredeki kadın girişimcilerin, girişimcilik niyetine etkisi açıklanacaktır.

2. GİRİŞİMCİLİK NİYETİ

Girişimcilik niyeti, bireyin kendi işine sahip olma arzusu olarak tanımlanabilir (Crant, 1996). Girişimcilik niyetini kavramsal olarak açıklayan en önemli alışmalar; Shapero ve Sokol'un (1982) girişimci olay modeli, Bird'ün (1988) girişimci niyet modeli ve Ajzen'in (1991) planlanmış davranış teorisi'dir.

Girişimci olay modeli, girişimcilik niyetinin; algılanan girişimcilik arzusu, algılanan girişimcilik uygulanabilirliği ve harekete geçme eğilimi sonucu olduğunu ileri sürer. Algılanan girişimcilik arzusu, bireyin girişimci olmayı ne kadar çekici bulduğunu ve girişimciliğe ilişkin tercihlerini belirtir. Algılanan girişimcilik uygulanabilirliği ise bireyin kendi işini kurup girişimci olabileceğinden emin olma derecesidir. Harekete geçme eğilimi bireyin fırsatlar karşısında bir davranışta bulunma eğilimidir (Shapero & Sokol, 1982).

Giriřimci niyet modeline gōre, giriřimcilik yōneliminin ortaya çıkmasında ilk ařama, 'sosyal, politik ve ekonomik evre' ve 'bireysel etkenlerdir'. Bireyin geçmiři, kiřiliđi ve yeteneklerinden oluřan bireysel etkenler ve sosyal, politik ve ekonomik evre, bireyin rasyonel veya sezgisel dūřünmesini sađlar ve bunun sonucunda eyleme dōnūřebilecek giriřimcilik niyeti oluřur (Bird, 1988).

Ajzen'in (1991) Planlanmış Davranış Teorisi, yalnızca girişimciliği değil birçok örgütsel davranışı açıklamak için kullanılır. Teoriye gōre niyet, bir davranışı doğrudan etkiler. Niyeti belirleyen ise kişinin davranışa dair tutumu, öznel normlar ve davranışsal kontroldür. Yani birey, bir davranışı olumlu buluyorsa, değer verdiği kiři ya da grupların onaylayacağını dūřünüyorsa ve bu davranışı gōstermek için uygun koşullara sahipse, niyeti güçlenir ve bu davranışı sergiler. Bu teoriye gōre

girişimcilik niyeti, girişimcilik davranışını etkileyen temel değişkendir.

Girişimcilik niyetini açıklayan daha güncel bir model ise Krueger (2009) tarafından ileri sürülen ve planlı davranış teorisi ile girişimci olay modelindeki boyutların birleşmesinden oluşan girişimcilik niyeti modelidir. Bu modele gōre, bireyin öz yeterliği dışında iş arkadaşlarının yeterliğine olan güveni yani kolektif yeterlik de girişimcilik niyetinde etkilidir. İran'da turizm alanında okumakta olan üniversite öğrencilerine yapılan bir araştırma, bu teoriyi test etmiş ve girişimcilik niyetinde en önemli etkenin arzu edilirlilik olduğunu ve bunu öz yeterlik, uygulanabilirlik, fırsat, tutum ve kolektif yeterliğin takip ettiğini gōstermiřtir (Esfandiari, Sharifi-Tehrani, Pratt & Altunay, 2019).

Planlı davranış teorisi ve girişimci olay modelinin birleşmesini test eden bir başka çalışma da Schlaegel ve Koenig (2014) tarafından yapılan ve 98 araştırmadan 114.007 kişinin veriyi oluşturduğu meta analizdir. Bu çalışmada, tutum, norm, davranışsal kontrol ve girişimcilik öz yeterliğinin girişimcilik niyeti üzerinde öncel; algılanan girişimcilik arzusu ve algılanan girişimcilik uygulanabilirliğinin aracı değişken rolü olduğu bulunmuştur. İncelenen bu değişkenlerin niyet üzerindeki etkisinin girişimcilik eğitimi ve kişilik özelliklerinden daha güçlü olduğu gōrölmüřtür.

Araştırmalara gōre girişimcilik niyetini etkileyen diğer değişkenler bireysel özellikler, duygusal zekâ, eğitim ve kōltürdür.

Girişimciliği yaşam boyu elde edilen deneyimlerden etkilenen bir değişken olarak araştıran bir çalışmada girişimci kişilik özelliklerinin, ergenlik dōnemindeki girişimcilik yetkinliğinin ve girişimciliğe ilişkin kontrol inancının girişimcilik niyeti üzerine etkisi incelenmiştir. Girişimci kişilik, değişime açık, dıřadōnük, öz-disiplini yüksek, duygusal dengeye sahip ve benmerkezci olarak tanımlanmıştır. Ergenlik dōnemindeki girişimcilik yetkinliği ise, bireyin boş zamanlarında yaptığı yaratıcı faaliyetler, liderlik deneyimi ve ticari faaliyetlerden oluşmaktadır. Girişimciliğe ilişkin kontrol inancı ise bireyin girişimci olmak için gerekli koşullara sahip olmasına ve istediği sonuca ulaşmasına olan inancıdır. Ergenlik dōnemindeki erken girişimcilik yetkinliği ve girişimciliğe ilişkin kontrol inancı, girişimcilik niyetini olumlu yönde direkt etkilerken, girişimci kişilik yapısı girişimcilik niyetini bu iki değişken yoluyla dolaylı olarak belirlemiştir (Obschonka, Silbereisen & Schmitt-Rodermund, 2010).

Girişimcilik niyetini etkileyen bir diğer değişken de duygusal zekadır. Miao ve diğerlerinin (2018) 12

araştırmanın sonucuna dayanarak yaptıkları meta-analiz, duygusal zekânın girişimcilik niyetine olumlu yönde etkisini ve kültürün bu ilişkide düzenleyici rolünü göstermiştir. Uzun dönem yönelimli toplumlarda duygusal zekâ ve girişimcilik niyeti arasındaki ilişki kısa dönem yönelimli toplumlardan daha kuvvetlidir. Girişimciliğin ciddi bir zaman isteyen, mücadele dolu uzun bir yolculuk gerektirmesi, duygusal zekânın, uzun dönem yönelimli toplumlarda, girişimcilik niyeti üzerinde daha etkili olabileceği şeklinde yorumlanmıştır.

Girişimcilik eğitimi ve girişimcilik niyeti arasındaki ilişkiyi konu alan 73 araştırmanın sonucunu inceleyen bir meta analizde girişimcilik eğitiminin girişimcilik niyeti üzerinde anlamlı ama düşük düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu etkiden daha küçük olmakla birlikte işletme eğitiminin de girişimcilik niyeti üzerinde olumlu etkisi bulunmuştur. Ayrıca kültürün girişimcilik eğitimi ve girişimcilik niyeti arasındaki ilişkide düzenleyici bir role sahip olduğu anlaşılmıştır. Grup içi toplulukçu değerlerin arttığı, cinsiyet eşitliğinin ve belirsizlikten kaçınmanın azaldığı kültürlerde, girişimcilik niyeti ve girişimcilik eğitimi arasındaki ilişki güçlenmektedir (Bae, Qian, Miao & Fiet, 2014).

Kültürün Hofstede'in (2001) kültür boyutları kullanılarak düzenleyici değişken olarak ele alındığı bir başka çalışmada, dokuz ülkeden (Almanya, İsviçre, Avusturya, Hollanda, Estonya, Rusya, Macaristan, Brezilya, Singapur) 1434 öğrencinin girişimci ruh açısından değerlendirildiği bir anketin sonuçlarının kullanıldığı Bogatyreva ve diğerlerinin (2019) araştırmasıdır. Girişimcilik niyetini ve kültürel yönelimi ölçen anket katılımcıların öğrenci olduğu 2011 yılında yapılmış; girişimcilik eylemi ise aynı katılımcılar mezun olduktan sonra 2013-2014 yıllarında yapılan anketle ölçülmüştür. Bulgulara göre, erkeksi, güç mesafesi düşük ve belirsizlikten kaçınmanın az olduğu toplumlarda girişimcilik niyeti ve girişimcilik eylemi arasındaki ilişki güçlenmekte yani girişimcilik niyeti icraata dönüşebilmektedir. Bu araştırma bazı kültürlerin girişimcilik için uygun bir ortam sunduğuna bir örnektir.

Kültürden beslenen ve girişimcilik niyetini etkileyen bir başka değişken de kalıp yargılardır. Gelecek bölümde kalıp yargıların girişimcilik niyeti üzerindeki etkisi anlatılacaktır.

2.1. Kalıp yargıların girişimcilik niyetine etkisi

Kalıp yargı “belirli bir objeye ya da gruba ilişkin bilgi boşluklarını dolduran, böylece onlar hakkında karar vermeyi kolaylaştıran, önceden oluşturulmuş birtakım izlenimler, atıflar bütünü olarak

zihnimizde oluşturduğumuz imgedir” (Göregenli, 2012: 7). Kalıp yargılar olumlu ya da olumsuz olabilir ve kültürden etkilenir. “Erkekler ağlamaz” ve “Kadınlar iyi sürücü değildir” Türk toplumunda sık kullanılan kalıp yargılara örnektir.

Kalıp yargı tehdidi ise “bir gruba ilişkin olumsuz kalıp yargının olduğu ortamda, grup üyesinin kendisine kötü davranılması ve yargılanması korkusu” şeklinde tanımlanmıştır (Steele, Spencer & Aronson, 2002: 385). Damgalanan bir gruba ait bireyler, başkalarının kalıp yargı içeren bir yaklaşımla kendilerini yargılayabileceklerini ve buna göre davranabileceklerini öngörürler. Bu nedenle, gösterdikleri davranışların bu kalıp yargıları haklı çıkarabileceği kaygısını taşırlar. Böylece hem kaygı artabilir hem de performans düşebilir (Hogg & Vaughan, 2006: 406).

Çok sayıda çalışma kalıp yargılara maruz kalan bireylerin sosyal kimliklerinin değersizleştiğini göstermiştir. Ayrıca, bilişsel ya da sosyal görev performansı, motivasyon, ilgi ve alana ilişkin aidiyet duygusunda azalma olduğu belirlenmiştir. Kalıp yargıların etkilediği bir alan olan liderlikte, liderlik öz-yeterliliği, güç, liderliğin doğasına ilişkin zihniyet (‘liderlik öğrenilir’, ‘liderlik doğuştan gelir’) ve kadın rol-modellerin varlığının kalıp yargı tehdidini azaltan etkenler olduğu tespit edilmiştir (Hoyt & Murphy, 2016).

Kadın girişimciliğine ilişkin tutumlarda, toplumsal cinsiyet rolleri ve kalıp yargıların etkili olduğu anlaşılmaktadır. Almanya’da yapılan bir çalışmada, katılımcıların üniversite öğrencilerinden oluştuğu bir örneklemede, kadın ve erkeklerle ilgili kalıp yargılar ve girişimci tanımları Schein Tanımlayıcı Endeks (Schein, 1975) ile ölçülmüştür. Bulgulara göre erkek ve girişimciyi tanımlayan sıfatlar birbiriyle benzeşirken, kadın ve girişimciyi tanımlayan sıfatlar birbiriyle farklılık göstermiştir. Çevrelerinde kadın girişimci olan katılımcıların kullandıkları kadın ve girişimci sıfatlarının daha benzer olduğu, bir başka deyişle kalıp yargılardan daha az etkilendikleri görülmüştür. Araştırmanın ilginç bir sonucu, erkeklerin ve girişimcilerin sahip oldukları özelliklerden çok, sahip olmadıkları ‘ürkeklik ve utangaçlık’ gibi özelliklerde benzeşmesidir. Yani ‘girişimci gibi düşün, erkek gibi düşün’ sözü doğrulanmaktadır (Meyer vd., 2017).

Gupta ve Bhawe'nin (2007) 80 kadın üniversite öğrencisinden oluşan bir örneklemede yaptığı çalışmada proaktif kişilik özelliğinin, kalıp yargı tehdidi ve girişimcilik niyeti arasındaki düzenleyici rolü incelenmiştir. Proaktif kişilik, sorumluluk alan, fırsatları değerlendiren, sorunları çözen ve buldukları ortamda fark yaratan kişileri

tanımlamak için kullanılır. Kalıp yargı tehdidi ortamı, deney grubuna verilen ve girişimciyi erkeksi özelliklerle anlatan sahte bir gazete haberiyle sağlanmış; kontrol grubuna ise girişimciyi yaratıcı ve cömert gibi cinsiyetsiz sıfatlarla tanımlayan bir haber gösterilmiştir. Araştırmanın sonucunda, kontrol grubundaki proaktif kadınların, diğerlerine göre girişimcilik niyeti daha yüksek bulunmuştur. Ancak bu baskın karakterli kadınlar, cinsiyetçi kalıp yargılara maruz kaldıklarında, girişimcilik niyetlerinde anlamlı bir düşüş gözlenmiş, diğerleri ise kalıp yargılardan anlamlı bir biçimde etkilenmemişlerdir. Yani girişimcilik için olumlu bir karakter özelliği olan proaktiflik, kalıp yargıların olduğu bir ortamda girişimcilik niyetini düşüren bir unsura dönüşmüştür.

Türkiye'deki bir üniversitenin işletme bölümü öğrencileri arasında yapılan başka bir çalışmada, kalıp yargı tehdidinin yeni iş fırsatlarını değerlendirme üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Kadınlar ve erkekler, erkeksi kalıp yargılar, kadınsı kalıp yargılar, kalıp yargıların sıfırlandığı koşul ve kontrol grubu olmak üzere dört gruptan birine atanmıştır. Bulgulara göre kontrol grubu ve erkeksi kalıp yargıların verildiği gruptaki erkeklerin, yeni iş fırsatlarını kadınlardan daha olumlu değerlendirdiği görülmüştür. Katılımcılar kadınsı kalıp yargılara maruz kaldığında ise, kadınlar yeni iş fırsatlarını daha olumlu değerlendirirken, erkekler daha olumsuz değerlendirmiştir. Son olarak kalıp yargıların sıfırlandığı durumda kadın ve erkekler fırsatları değerlendirme konusunda farklılaşmamış, yani grup farkları ortadan kalkmıştır. Araştırma Amerika'da çalışanlardan oluşan bir grupta tekrarlanmış ve benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır (Gupta, Gökten & Günay, 2014).

Geçmiş araştırmalar erkeklerin girişimcilik niyetinin kadınlardan yüksek olduğunu göstermektedir (Haus, Steinmetz, Isidor & Kabst, 2013; Özaralli & Rivenburgh, 2016). Kalıp yargı müdahalesinin kullanıldığı araştırmalarda, kalıp yargıların sıfırlandığı koşulda, yeni iş fırsatları açısından, cinsiyetler arasındaki farkın ortadan kalktığı görülmüştür (Gupta vd., 2014). Buna göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Cinsiyet; kalıp yargıların sıfırlandığı koşulda, girişimcilik niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

Daha önce belirtildiği gibi yapılan bir çalışmada, erkeksi kalıp yargılar verildiğinde, erkeklerin yeni iş fırsatlarını, kadınlardan daha olumlu değerlendirdiği görülmüştür (Gupta vd., 2014). Bu nedenle erkeksi kalıp yargıların her iki cinsin girişimcilik niyetini etkileyeceği düşünülmektedir. Buna göre aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H_{2A}: Erkeklerin girişimcilik niyeti; erkeksi kalıp yargıların verildiği koşulda, kalıp yargıların sıfırlandığı koşuldaki fazladır.

H_{2B}: Kadınların girişimcilik niyeti; erkeksi kalıp yargıların verildiği koşulda, kalıp yargıların sıfırlandığı koşuldaki azdır.

2.2. Yakın çevrede veya ailede kadın girişimci olmasının girişimcilik niyetine etkisi

Bazı çalışmalar girişimci rol modellerin bireylerin girişimcilik niyetini etkilediğini göstermiştir (Brunel, Laviolette & Lefebvre, 2017; Linan & Chen, 2009). Bu nedenle, çevresinde kadın girişimci olan kadınların girişimcilik niyetinin daha fazla olacağı tahmin edilmektedir. Buna göre aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₃: Aile veya yakın çevrede kadın girişimcinin olması, kadınların girişimcilik niyeti üzerinde anlamlı bir etki oluşturur.

Kadınların girişimcilik niyetlerinin erkeklerden az olması bazı araştırmacılar tarafından rol uyumu kuramına dayanarak (Eagly & Karau, 2002) girişimciliğin erkeksi bir meslek olarak görülmesiyle açıklanmıştır. Bu araştırmada, girişimciliğin kadın ve erkekler tarafından hangi özelliklerle değerlendirildiğini anlamak için, katılımcılara erkeksi ve kadınsı özelliklerden oluşan bir havuzdan girişimciliği en iyi tanımlayan üç özelliği işaretlemeleri istenmiştir. Buna göre ise aşağıdaki araştırma sorusu oluşturulmuştur:

Araştırma sorusu: Girişimciliği tanımlayan özellikler cinsiyete göre farklılaşır mı?

3. YÖNTEM

3.1. Örneklem ve uygulama

Bu çalışmada katılımcılar İstanbul'da bir devlet üniversitesinin işletme bölümü birinci sınıf öğrencilerinden seçilmiştir. Veriler yapılandırılmış anket ve kolayda örneklem yöntemiyle toplanmıştır. 123 katılımcının (52 erkek, 70 kadın) yaşları 18 ile 29 arasında değişmektedir (M = 20.49). Veriler bir internet sitesi aracılığıyla çevrimiçi anket kullanılarak toplanmıştır. Anketin bitiminde, katılımcılara araştırmanın amacı belirtilmiştir.

3.2. Kullanılan Ölçüm Araçları

Bu araştırmanın birinci bölümünde girişimciliği en iyi tanımlayan üç özelliğin işaretlenmesi istenmiştir. İkinci bölümü kalıp yargı müdahalesi, üçüncü bölümü girişimcilik niyeti ölçeği ve dördüncü bölüm demografik bilgi ölçeğini içermektedir.

Girişimciliği tanımlayan özellikler. Yazındaki farklı araştırmalardan faydalanılarak (Koh, 1996; Manzanera-Román & Brändle, 2016; Meyer vd., 2017) girişimciliği tanımlayan özellikler bulunmuştur. Bu bölümde katılımcılardan, bir girişimciyi en iyi tanımlayan üç özelliği belirtmeleri istenmiştir.

Kalıp yargı müdahalesi. Katılımcıların kalıp yargılardan etkilenmesi için şu yöntem kullanılmıştır: Örneklemin birinci grubuna (N = 60) girişimciliği erkeksi özelliklerle tarif eden sahte bir araştırma ve örnek olarak başarılı bir erkek girişimcinin verildiği bir metin gösterilmiştir. İkinci gruba (N = 63) ise girişimciliği cinsiyetsiz (nötr) özelliklerle tarif eden sahte bir araştırma ve örnek olarak başarılı bir kadın ve bir erkek girişimcinin verildiği bir metin verilmiştir (bakınız Ek-1). Bu metinleri yazarken Gupta ve diğerleri (2014) araştırmalarından faydalanılmıştır. Her iki metin de çalışmanın başında, örgütsel davranış disipliniinde uzman dört araştırmacı tarafından kontrol edilmiş

ve gerekli görülen değişiklikler yapılmıştır. Çalışmanın bitiminde katılımcılar bilgilendirilmiş ve verilen metinlerin sahte araştırmalar içerdiği ifade edilmiştir.

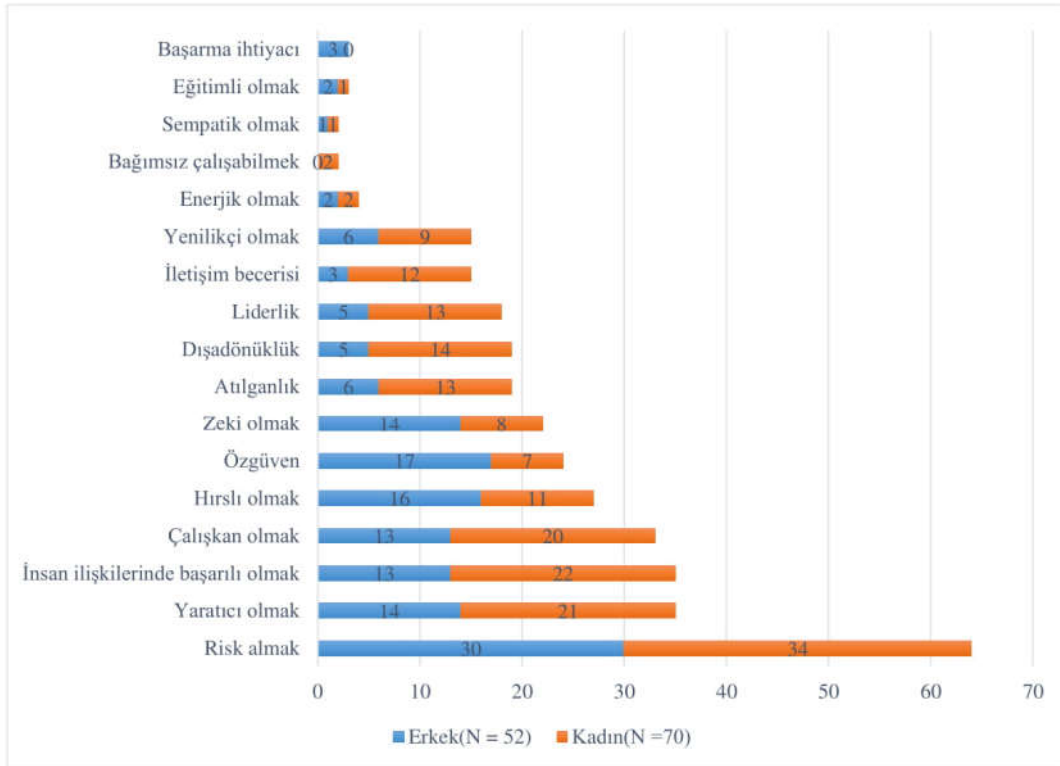
Girişimcilik Niyeti Ölçeği. Girişimcilik niyetini ölçmek için Linan ve Chen (2009) tarafından oluşturulan ve Türkçe'ye adaptasyonu Şeşen ve Basım (2012) tarafından yapılan girişimcilik niyeti ölçeği kullanılmıştır. İfadeler (1) Hiç katılmıyorum'dan (6) Tamamen katılıyorum'a giden 6'li derecelendirme ile değerlendirmiştir. Ölçeğin tek boyutu vardır ve iç tutarlılık seviyesinin ,97 olduğu görülmüştür.

Demografik bilgi bölümü. Bu bölüm katılımcıların cinsiyet ve yaş bilgileri ile yakın çevrelerinde veya ailelerinde kadın girişimci olup olmadığı sorusunu içermiştir

4. BULGULAR

4.1. Girişimcilik özelliklerinin değerlendirilmesi

Girişimcilikte önemli bulunan özellikler Şekil 1'de verilmiştir. 'Risk almak' girişimcilik için her iki cinsiyet tarafından en önemli bulunan özelliktir. 'Çalışkan olmak', 'insan ilişkilerinde başarılı olmak' ve 'yaratıcı olmak' her iki grup için de önemli görülmüştür. Erkekler 'hırslı olmak',



Şekil 1: Girişimcilikte önemli bulunan özellikler

‘özgüven’ ve ‘zeki olmak’; kadınlar ‘iletişim becerisi’, ‘liderlik’, ‘dışadönüklük’ ve ‘atılganlık’ özelliklerini daha önemli bulmaktadır.

4.2. Faktör ve güvenilirlik analizleri

Girişimcilik niyeti ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda açıklanan toplam varyansın %86,36 olduğu görülmüş ve ifadeler tek boyutta toplanmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık seviyesi ,97’dir Faktör analizi sonuçları Tablo 1’den görülebilir.

Altı maddelik Girişimcilik Niyeti Ölçeği’ne yapılan keşfedici faktör analizi sonucu, toplam varyansı % 86,36 açıklayan tek faktörlü yapıya ulaşılmıştır (KMO = ,89, Bartlett Küresellik Testi = 1069,22 $p < ,001$). Ölçeğin iç tutarlılığı $\alpha = ,97$ ’dir.

4.3. Hipotez testleri

Birinci hipotezi test etmek için, kalıp yargıların sıfırlandığı (nötr) koşuldaki kadın ve erkeklerin girişimcilik niyetleri arasındaki fark incelenmiştir. Bunun için öncelikle niyet değişkeninin her iki grupta normal dağılıp dağılmadığına karar verilmelidir. Kolmogorov-Smirnov testi sonucu verinin kadınlar ($p = 0,045$) ve erkeklerde ($p = 0,200$) normal dağılmadığı görülmüştür. Bu koşullar gruplar arası farkı bulmak için Mann Whitney U testi kullanımının uygun olduğunu göstermiştir. Bulgular, gruplar arasındaki farkın anlamlı derecede farklılaşmadığını işaret etmektedir ($U = 416$, $z = -0,414$ $p = 0,680$). Bu nedenle birinci hipotez desteklenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2’te görülebilir.

H_{2A} ve H_{2B} hipotezlerini test etmek için öncelikle değişkenler, normal dağılım açısından incelenmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi sonucu girişimcilik niyetinin erkeklerde ($p = 0,20$; $p = 0,13$) normal dağıldığı ancak kadınlarda ($p = 0,045$; $p = 0,13$) normal dağılmadığı görülmüştür. Bu sonuçlar 2a hipotezi için bağımsız gruplar t-testinin, 2b

hipotezi için ise Mann Whitney U testinin uygun olduğunu göstermiştir. 2a hipotezi için yapılan t testi sonucu (bkz. Tablo 3) erkeklerde girişimcilik niyetinin kalıp yargı ve nötr koşulda farklılaşmadığı tespit edilmiştir ($t(49) = ,952$; $p = 0,346$). 2b hipotezi için yapılan Mann Whitney U testi sonucunda (bkz. Tablo 4), kadınlarda girişimcilik niyetinin her iki koşulda farklılaşmadığı görülmüştür ($U = 556,5$, $z = -,636$ $p = 0,525$). Bu nedenle 2a ve 2b hipotezleri reddedilmiştir.

Üçüncü hipoteze göre yakın çevresinde veya ailesinde kadın girişimci olan ve olmayan kadınların girişimcilik niyeti analiz edilmiştir. Kolmogorov-Smirnov testi sonucu niyetin, çevresinde girişimci olanlar ($p = 0,01$) ve olmayanlar ($p = 0,02$) arasında normal dağılmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle iki grubu karşılaştırmak için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Bulgular gruplar arasındaki farkın anlamlı derecede farklılaşmadığını göstermiştir ($U = 376,5$, $z = -1,67$ $p = 0,100$). Analiz sonuçları Tablo 5’de görülebilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde akademik araştırmalar ve medya, genellikle girişimciyi erkeksi özelliklerle tanımlamaktadır. Uluslararası akademik araştırmalarda ideal girişimciyi tanımlarken erkek şahıs zamiri (Ör: He) ve erkek resimleri kullanmak yaygındır (Hamilton, 2013). Benzer şekilde, medyada girişimcilik, erkeklerin deneyimleri ve erkeksi kalıp yargılarla ele alınır. Birçok ülkede yazılım ve e-ticaret gibi fırsat girişimciliği alanlarında çalışan çok sayıda kadın girişimci olsa da girişimcilikteki erkeksi kalıp yargıların tezahürünü başarılı girişimcilerle yapılan röportajlarda bile görebiliriz. Örneğin evli veya çocuklu bir kadın girişimciye yöneltilen “iş-aile dengesini nasıl sağlıyorsunuz”, “eşinize ve çocuklarınıza nasıl vakit ayırıyorsunuz” soruları

Tablo 1: Girişimcilik niyeti ölçeğinin faktör analizi

İfade	Girişimcilik Niyeti	Faktörün Açıklayıcılığı
	Faktörün açıklanan varyansı = 86,36; $\alpha = ,97$	
İ1	Gelecekte bir iş kurma konusunda kararlıyım.	86,36
İ2	Ciddi anlamda kendi işimi kurmayı düşünüyorum.	7,58
İ3	Bir gün kendi işimi kurma konusunda ciddi niyetlerim var.	2,64
İ4	Kendi işimi kurmak ve sürdürmek için her türlü çabayı göstereceğim.	1,40
İ5	Profesyonel olarak hedefim, bir girişimci olmaktır.	1,24
İ6	Bir girişimci olarak, her şeyi yapmaya hazırım.	0,78
	KMO = ,89; Bartlett Test Ki kare = 1069,22 df = 15 $p < ,001$	

Tablo 2: Mann Whitney U Testi Sonuçları

Girişimcilik niyeti	N	S.T.	S.O.	U	Z	p
Kadın	37	1119	30,24			
Erkek	24	772	32,17	416	-0,414	0,680

Tablo 3: Bağımsız gruplar t-testi sonuçları

Erkeklerin girişimcilik niyeti	N	Ort.	Std. Sap.	T değeri	P değeri
Kalıp yargı	27	3,95	1,32		
Nötr	24	3,56	1,59	0,952	0,346

olmazsa olmazdır, çünkü girişimci genelde erkektir ve bir kadının asli sorumluluklarını bırakıp girişimci olmayı nasıl başardığı merak konusudur. Benzer konumdaki bir erkek girişimciye bu sorular çoğunlukla sorulmaz ve röportajdaki boşluk tuttuğu takım ve yaptığı spor gibi sorularla doldurulur.

Dünya genelinde yapılan birçok çalışma, kadınların girişimcilik niyetinin erkeklerinkinden daha düşük olduğunu göstermektedir. Örneğin on ülkeden (Hırvatistan, Slovenya, Avusturya, Polonya, Fransa, Litvanya, İsrail, Hindistan ve diğer ülkeler) 4281 öğrenciyi içeren bir çalışmada, Polonya, Slovenya ve Hindistan dışındaki ülkelerde yaşayan kadınların girişimcilik niyetinin, erkeklerden az olduğu görülmüştür (Daim, Dabic & Bayraktaroğlu, 2016). Türk ve Amerikalı öğrencilerin girişimcilik niyetini karşılaştıran bir başka çalışmada da cinsiyetler arası fark yalnızca Türkiye’de görülmüş, erkek öğrencilerin girişimcilik niyetlerinin, kadınlarınkinden daha çok olduğu belirlenmiştir (Özaralli & Rivenburgh, 2016). Bu sonuçlar kadınlarda girişimcilik niyetinin neden daha düşük olduğunu araştırmayı gerekli kılmaktadır.

Bu çalışmada, cinsiyetin ve kalıp yargıların girişimcilik niyetine olan etkisi incelenmiştir. Kalıp yargıların sıfırlandığı nötr koşulda, cinsiyetler arasında anlamlı fark bulunmamıştır. Erkeksi kalıp yargıların verildiği koşulda ise erkeklerin girişimcilik niyetinde anlamlı olmasa da bir artış olduğu görülmüştür. Bu sonuç Gupta ve diğerlerinin (2014) çalışmasını bir ölçüde doğrulamaktadır.

Araştırmanın ilginç sonucu ise erkeksi kalıp yargılara maruz kalan kadınların girişimcilik niyetinin artmasıdır. Bu sonuç, girişimciliğe yönelik kalıp yargıların açık bir şekilde verilmesi nedeniyle kadın katılımcıların tepki göstererek araştırma

sonucunu kabullenmemesiyle açıklanabilir. Bir başka yorum da kadınların, kendilerinde girişimcilikte önemli bulunan ve erkeklere atfedilen özelliklerin var olduğunu düşünmesidir. Son olarak toplumsal cinsiyet rollerinde meydana gelen değişiklikler bu beklenmedik etkiyi açıklayabilir. Örneklemin İstanbul’da yaşayan eğitimli genç kadınlardan oluşması, bu grubun geleneksel kalıp yargıları daha az benimsemesi sonucunu doğurabilir.

Bu araştırmada ayrıca girişimciliği tanımlayan özelliklerin kadın ve erkekler tarafından seçimi de incelenmiştir. Risk almak ve çalışkan olmak gibi bazı özellikler her iki cinsiyet tarafından belirtilse de kadınların dışadönüklük ve iletişim becerisi gibi kadınsı özellikleri, erkeklerin ise özgüven ve hırslı olmak gibi erkeksi özellikleri daha çok önemsedikleri görülmüştür. Cinsiyetler arasındaki bu farklar Meyer ve diğerleri (2017) araştırmasıyla benzerlik göstermektedir.

Ayrıca, katılımcıların girişimcilik niyetlerinin ortalamasının biraz üzerinde olduğu görülmüştür. Sakarya’da üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir araştırmada katılımcıların çoğu girişimcilik eğitimlerinin kendi yeteneklerini keşfetmek, motive etmek gibi sebeplerle girişimcilik eğilimini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir (Balaban ve Özdemir, 2008). Portekiz’de yapılan bir başka çalışmada üniversite öğrencileri kendilerini girişimci ruha sahip bireyler olarak görmüş ancak kendi işini kurup girişimci olabileceğine dair inançlarını düşük değerlendirmiştir. Bu sonuç girişimci olmak için gerekli eğitim ve araçlardan yoksun olmalarıyla açıklanmıştır (Del Rio, Peris-Ortiz, Álvarez-García & Rueda-Armengot, 2016). Bu sonuçlara dayanarak, öğrencilerin girişimcilik niyetlerini artırmak için girişimcilik eğitimlerinin

Tablo 4: Mann Whitney U Testi Sonuçları

Kadınların girişimcilik niyeti	N	S.T.	S.0.	U	Z	p
Kalıp yargı	33	1225,5	37,14			
				556,5	-0,636	-0,525
Nötr	37	1259,5	34,04			

Tablo 5: Mann Whitney U Testi Sonuçları

Girişimcilik niyeti	N	S.T.	S.0.	U	Z	p
Grup 1	21	862,50	41,07			
				376,5	-1,67	0,100
Grup 2	48	1552,50	32,34			

yaygınlaştırılması önerilebilir. Ancak bu eğitimlerin niceliği kadar niteliği de önemlidir. Örneğin, Türkiye’de yapılan ve girişimcilik eğitimlerinin nasıl olması gerektiğini araştıran bir çalışmada, öğrenciler girişimcilik eğitimi veren öğretim üyelerinin uygulama bilgisinin daha fazla olması gerektiğini vurgulamıştır (Bozkurt & Alparşlan, 2013). Çoğu üniversitede girişimcilik dersleri kitap üzerinden, girişimciliğe dair bir deneyimi olmayan akademisyenler tarafından verilmektedir. Bunun yerine öğrencilerin fırsatları fark etmesini ve yaratıcı düşünmesini sağlayacak girişimcilik derslerinin tasarlanması önerilmektedir. Örneğin, Linton ve Klinton (2019) girişimciliğin ne olduğuna yönelik teorik yaklaşımları anlatan dersler yerine, sırasıyla bir sorunun keşfi, sorunun açıklanması, yaratıcı düşünce aracılığıyla çok sayıda çözüm önerilerinin sunulması, gerçekçi çözüm önerisinin bulunması ve bu önerinin ayrıntılı bir planla sunulmasını içeren bir girişimcilik dersini önermektedir. Bir başka öneri de girişimcilik derslerinde sektörü bilen ve deneyimlerini öğrencilere aktarabilecek girişimcilerden öğretim görevlisi olarak destek almak olabilir.

Bu çalışmanın bazı zayıf noktaları şunlardır: İlk olarak, kolayda örneklem yoluyla veri toplanmış ve kontrol grubu kullanılmamıştır, dolayısıyla neden-sonuç ilişkisi çıkarılamaz. Ayrıca kalıp yargı müdahalesi istenen amacı karşılamamış olabilir. Bir diğer kısıt ise verinin öğrencilerden toplanmasıdır. İşletme araştırmalarında öğrenci örneklem kullanımı eleştirilse de girişimcilik alanında yapılan bazı araştırmalar iki sebeple istisna kabul edilebilir. İlk olarak, dünya genelinde kadınlar arasında girişimciliğe en yüksek katılım 25-34 yaşları arasında olmakta (Kelley vd., 2017) ve çoğunlukla öğrenciyken ilk girişimcilik adımları atılmaktadır. Örneğin Bogatyreva ve diğerlerinin (2019) yapmış

olduğu araştırma, girişimcilik niyeti yüksek öğrencilerin birkaç yıl içinde bu niyetlerini eyleme dönüştürme olasılıklarının diğer öğrencilerden üç kat fazla olduğunu tespit etmiştir. Yani öğrencilik yıllarındaki girişimcilik niyetinin tespit edilmesi ve bu niyetin öncellerinin araştırılması gereklidir. Ayrıca, Hsu, Simmons ve Vieland’ın (2017) girişimcilik araştırmalarının tasarımına ilişkin çalışmasında öğrenci örneklem kullanımının desteklenebileceği alanlar tanımlanmıştır. Buna göre araştırmada incelenen değişkenlerden birisi mesleki deneyimden etkilenebilecek bir değişkense öğrenci örneklem kullanımı, çalışanlardan toplanan verilerden daha uygun bulunmuştur. Bu çalışmada kullanılan girişimcilik niyeti değişkeninin mesleki deneyimden etkilenebileceği düşünülmüş, bu sebeple öğrenci örneklem kullanımının uygun olduğuna karar verilmiştir.

Kalıp yargı etkisinin varlığına ilişkin bazı popüler araştırmaları tekrarlayan çalışmalar anlamlı bir kalıp yargı etkisi bulamamıştır. Bu durum, kalıp yargıları etkileyen ve henüz araştırılmamış ara değişkenlerin ve düzenleyici değişkenlerin olabileceğini göstermektedir. Örneğin, olumsuz kalıp yargılara maruz kalmak, bireylerin performans beklentilerini düşürüp, kendini sabote etme stratejisi (hem öz saygıyı korumak hem de başkalarının izlenimlerini yönetmek için kendine engeller koymak) kullanımını artırabilir ve böylece performansı düşürebilir (Kuzlak, 2017).

Arıkan’ın (2016) araştırması ayrımcılık gibi kurumsal faktörlerin ve kadınların aile ve iş yaşam dengesini sağlayabilecek imkânlarla sahip olmaması ve toplumsal cinsiyet rollerinin kadının girişimci olmasını kısıtlaması gibi sosyal faktörlerin kadınların girişimci olmasını engellediğini göstermiştir. Yani kadın girişimci oranının özellikle

fırsat girişimciliği gibi değerli alanlarda düşük olmasının sebebi kadınsal eksiklikler yerine kültürel söylemlerde ve toplumsal cinsiyet rollerinde aranmalıdır. Yousafzai ve diğerleri (2019) sosyal uygulamaların ve kültürel söylemlerin kadın girişimciliğini nasıl şekillendirebileceğini keşfetmeye çalışan kapsamlı araştırmalara ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. Bu çalışmanın teorik katkısı girişimciliği olması gerektiği gibi toplumsal cinsiyet çerçevesinde incelemesi ve kalıp yargı etkisini araştırmasıdır. Girişimci tanımlarının cinsiyetler arasında belli ölçüde farklılık göstermesi, girişimci algısında toplumsal cinsiyet rollerinin etkisi olduğunu doğrulamaktadır. Ayrıca, kalıp yargıların sıfırlandığı koşulda, girişimcilik niyetinin cinsiyetler arasında farklılaşmadığı yani kadınların da erkekler kadar girişimci olmayı istedikleri görülmüştür. Bu nedenle Hoyt ve Murphy'nin (2016) de önerdiği gibi, kurumlara, bireyleri damgalayan kalıp yargılara izin vermeyen güvenli kimlik alanları oluşturması tavsiye edilmektedir. Ayrıca girişimcilik eğitiminin girişimcilik niyetine olan olumlu etkisi göz önünde bulundurulduğunda (Bae vd., 2014) bu eğitimlerin kalıp yargılardan arındırılarak kadın girişimci adaylarını motive edecek şekilde verilmesi önerilebilir. Başarılı kadın girişimcilerin medya tarafından daha çok ön plana çıkarılması ve üniversitelerin düzenlediği konferans veya panel gibi organizasyonlarda deneyimlerini aktarmaları, genç kadınların girişimciliğe yönelmesini sağlayabilir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Bu çalışmaya ilişkin bir çıkar çatışması yoktur.

Etik Onay: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışmaya katılan tüm bireysel katılımcılardan bilgilendirilmiş onam formu alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Acs, Z. J. (2006). How is the entrepreneurship good for economic growth? *Innovations*, 1(1), 97-107
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179 - 211.
- Ankan, C. (2016). Kadın girişimcilikte başarı ve başarıyı etkileyen faktörler: Bursa örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 138-156.
- Bae, T. J., Qian, S., Miao, C., ve Fiet, J. O. (2014). The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: A meta-analytic review. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(2), 217-254.
- Balaban, Ö. ve Özdemir, Y. (2008). Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Eğilimi Üzerindeki Etkisi: Sakarya Üniversitesi İİBF Örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 133-147.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of management Review*, 13(3), 442 -453.
- BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (2016). <https://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals.html> adresinden alınmıştır.
- Bogatyeva, K., Edelman, L. F., Manolova, T. S., Osiyevskyy, O. & Shirokova, G. (2019). When do entrepreneurial intentions lead to actions? The role of national culture. *Journal of Business Research*, 96, 309-321.
- Bozkurt Ç. Ö. & Alparlan, A. M. (2013). Girişimcilerde Bulunması Gereken Özellikler ile Girişimcilik Eğitimi: Girişimci ve Öğrenci Görüşleri. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(1), 7-28.
- Brunel, O., Laviolette, E. M. & Radu-Lefebvre, M. (2017). Role Models and Entrepreneurial Intention: The Moderating Effects of Experience, Locus of Control and Self-Esteem. *Journal of enterprising culture*, 25(2), 149-177.
- Chye Koh, H. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of managerial Psychology*, 11(3), 12-25.
- Crant, J.M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 42-49.
- Cunningham, J. B. & Lischeron, J. 1991. Defining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45-61.

- Daim, T., Dabic, M. & Bayraktaroglu, E. (2016). Students' entrepreneurial behavior: international and gender differences. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5(1), 19.
- Del Río, M. D. L. C., Peris-Ortiz, M., Álvarez-García, J. & Rueda-Armengot, C. (2016). Entrepreneurial intentions and entrepreneurship education to University students in Portugal. *Technology, Innovation and Education*, 2(1), 7.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.
- Esfandiari, K., Sharifi-Tehrani, M., Pratt, S. & Altinay, L. (2019). Understanding entrepreneurial intentions: A developed integrated structural model approach. *Journal of Business Research*, 94, 172-182.
- Göregenli, M. (2012). Temel kavramlar: önyargı, kalıpyargı ve ayrımcılık. *Ayrımcılık çok boyutlu yaklaşımlar*, 175-187.
- Gupta, V. K. & Bhawe, N. M. (2007). The influence of proactive personality and stereotype threat on women's entrepreneurial intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 73-85.
- Gupta, V. K., Goktan, A. B. & Gunay, G. (2014). Gender differences in evaluation of new business opportunity: A stereotype threat perspective. *Journal of Business Venturing*, 29(2), 273-288.
- Hamilton, E. (2013). The discourse of entrepreneurial masculinities (and feminities). *Entrepreneurship and Regional Development*, 25, 90-99.
- Haus, I., Steinmetz, H., Isidor, R. & Kabst, R. (2013). Gender effects on entrepreneurial intention: A meta-analytical structural equation model. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 5(2), 130-156.
- Henry, C., Foss, L. & Ahl, H. (2015). Gender and entrepreneurship research: A review of methodological approaches. *International Small Business Journal*, 34 (3), 217-241.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.
- Hogg, M. A., Vaughan, G. M. Çeviren: Yıldız, İ. & Gelmez, A. (2006). *Sosyal psikoloji*. Ütopya Yayınevi.
- Hoyt, C. L. & Murphy, S. E. (2016). Managing to clear the air: Stereotype threat, women, and leadership. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 387-399.
- Hsu, D. K., Simmons, S. A. & Wieland, A. M. (2017). Designing entrepreneurship experiments: a review, typology, and research agenda. *Organizational Research Methods*, 20(3), 379-412.
- Kelley, D. J., Baumer, B. S., Brush, C., Greene, P. G., Mahdavi, M., Cole, M. M. M., ... & Heavlow, R. (2017). Women's entrepreneurship 2016/2017 report. *Global Entrepreneurship Research Association*.
<https://www.gemconsortium.org/report/gem-20162017-womens-entrepreneurship-report-sitesinden-alinmistir>.
- Krueger, N. F. (2009). Entrepreneurial intentions are dead: Long live entrepreneurial intentions. In A. Carsrud & M. Brännback (Eds.). *Understanding the entrepreneurial mind: Opening the black box* (pp. 51-72). New York: Springer.
- Kuzlak, A. (2017). Kalıp Yargı Tehdidi'ne Kabullenici Yanıtlar Üzerine Bir Derleme: Performans Beklentileri ve Kendini Sabote Etme Stratejileri. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 57(2).
- Linan, F. & Chen, Y. W. (2009). Development and Cross-Cultural appl instrument to measure entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 593-617.
- Linton, G. & Klinton, M. (2019). University entrepreneurship education: a design thinking approach to learning. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(1), 3.
- Meyer, V., Tegtmeier, S. & Pakura, S. (2017). Revisited: how gender role stereotypes affect the image of entrepreneurs among young adults. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(4), 319-337.
- Miao, C., Humphrey, R. H., Qian, S. & Pollack, J. M. (2018). Emotional intelligence and entrepreneurial intentions: an exploratory meta-analysis. *Career Development International*, 23(5), 497-512.
- Obschonka, M., Silbereisen, R. K. & Schmitt-Rodermund, E. (2010). Entrepreneurial intention as developmental outcome. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (1), 63-72.
- Özaralli, N. & Rivenburgh, N. K. (2016). Entrepreneurial intention: antecedents to entrepreneurial behavior in the USA and Turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(1), 3.
- Manzanera-Román, S. & Brändle, G. (2016). Abilities and skills as factors explaining the differences in women entrepreneurship. *Suma de negocios*, 7(15), 38-46.

- Sarfraz, L., Faghih, N. & Majd, A. A. (2014). The relationship between women entrepreneurship and gender equality. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4 (1), 6.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of applied psychology*, 60(3), 340.
- Shandrow, K. L. (2015). From Marco Polo to Mark Zuckerberg: The evolution of the entrepreneur. 2 Ağustos 2019 tarihinde <https://www.entrepreneur.com/article/244563> sitesinden indirilmiştir.
- Shapiro, A. & Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. *Encyclopedia of Entrepreneurship*, 72 –90.
- Schlaegel, C. & Koenig, M. (2014). Determinants of entrepreneurial intent: a meta-analytic test and integration of competing models. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 291-332.
- Steele, C. M., Spencer, S. J. & Aronson, J. (2002). Contending with group image: The psychology of stereotype and social identity threat. *In Advances in experimental social psychology*, 34: 379-440. Academic Press.
- Şeşen, H. & Basım, N. (2012). Demografik faktörler ve kişiliğin girişimcilik niyetine etkisi: Spor bilimleri alanında öğrenim gören üniversite öğrencileri üzerine bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 12, 21-28.
- Yousafzai, S., Fayolle, A., Saeed, S., Henry, C. & Lindgreen, A. (2019) The contextual embeddedness of women's entrepreneurship: towards a more informed research agenda, *Entrepreneurship & Regional Development*, 31, 167-177.

Ek 1: Erkeksi kalıp yargı müdahalesi**Kimler girişimci olabilir?**

Ülkemizde son yıllarda girişimcilik, cazip bir kariyer tercihi olmaya başlamıştır. Bunda başarılı Türk girişimcilerin, gençlere ilham verici etkisi de rol oynamaktadır. Örneğin bu girişimcilerden bir tanesi 2001 yılında üç ortağıyla birlikte yemeksepeti.com'u kuran ve 2015 yılında şirketi 589 milyon dolara Delivery Hero'ya satan Nevzat Aydın'dır. Peki girişimci olmak için gereken özellikler nelerdir? Günümüzde birçok araştırmacı aşığıdaki özelliklerin başarılı girişimcilerin ortak noktaları olduğu konusunda hemfikirdir.

-Girişimci agresiftir: Girişimci mücadele etmekten hoşlanır ve agresiflik girişimcinin ruhunda vardır. Hedefe ulaşmak için elinden geleni yapar.

-Girişimci risk alır: Girişimci belirsizliğin hâkim olduğu koşullarda yeni şeyler denemekten çekinmez. Başarısız olma ihtimalinden korkmaz.

-Girişimci özerk çalışır: Girişimci aile veya arkadaşlardan destek beklemez, sorumluluğu tek başına alması gerektiğini bilir.

Amerika'da yakın zamanda yapılan ve prestijli bir akademik dergide yayımlanan araştırma* da bu özelliklerin geçerliliğini doğrulamaktadır. Yukarıda anlatılan ortak noktalar başarılı girişimcilerin erkeksi özelliklere sahip olduğunu göstermektedir.

*Smith ve Jones (2018). Masculine traits predict entrepreneurship, The Journal of Entrepreneurship, 4 (2), s:21-28.

Ek 2: Kalıp yargıların sıfırlandığı koşul

Ülkemizde son yıllarda girişimcilik, cazip bir kariyer tercihi olmaya başlamıştır. Bunda başarılı Türk girişimcilerin gençlere ilham verici etkisi de rol oynamaktadır. Bu girişimcilerden en popülerleri, 2001 yılında üç ortağıyla birlikte yemeksepeti.com'u kuran ve 2015 yılında şirketi 589 milyon dolara Delivery Hero'ya satan Nevzat Aydın ve 2009 yılında kurduğu Trendyol.com'un çoğunluk hissesini 2018 yılında 728 milyon dolara Alibaba.com'a satan Demet Mutlu'dur. Peki girişimci olmak için gereken özellikler nelerdir? Günümüzde birçok araştırmacı aşağıdaki özelliklerin başarılı girişimcilerin ortak noktaları olduğu konusunda hemfikirdir.

-Girişimci yaratıcıdır: Fark ve değer yaratabilmek inovasyonun ön koşuludur. Girişimcinin başkalarının göremediğini görüp, uygulamaya geçirdiği bilinmektedir.

-Girişimci çalışkandır: Girişimciyi diğerlerinden ayıran özelliklerden biri de çok çalışmasıdır.

-Girişimci istikrarlıdır: Girişimci dengelidir. Davranışı çevresi tarafından önceden tahmin edilebilir.

Amerika'da yakın zamanda yapılan ve prestijli bir akademik dergide yayımlanan araştırma* da bu özelliklerin geçerliliğini doğrulamaktadır.

*Smith ve Jones (2018). What predicts entrepreneurship? The Journal of Entrepreneurship, 4 (2), s:21-28.



Araştırma Makalesi

Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sonuçları Üzerindeki Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması

The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Variables: A Meta-Analysis Study

Gamze Kasalak^a

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Algılanan Örgütsel Destek,
Örgüt-İş Uyumu Sonuçları,
Davranışsal Sonuçlar, Öznel
İyi Oluş Sonuçları, Meta-
Analiz

Tarihler :
Geliş 31 Mayıs 2019
Düzeltilme geliş 17 Eylül
2019
Kabul 08 Ekim 2019

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini belirten araştırmaların etki büyüklüklerini ortaya koymak ve elde edilecek etki büyüklüğünün; örneklem bölgesi ve eğitim kademesi moderatör değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini meta-analiz yöntemiyle araştırmaktır. Bu araştırmalardan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sonuçlarına etkisine ilişkin ve kodlama stratejisi uygun verileri kapsayan 23 araştırma bu araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin örgüt-iş uyumu sonuçlarını yüksek düzeyde ve pozitif yönde; davranışsal ve öznel iyi oluş sonuçlarını zayıf düzeyde ve pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Örneklem bölgesi ve öğretim kademesi değişkenleri öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sonuçları üzerindeki etkisinde moderatör değişkenler olarak anlamlı değildir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Perceived Organizational
Support, Job Orientation
Toward The Organization
And Work, Behavioural
Outcomes, Subjective Well-
Being, Meta-Analysis

Article history:
Received 31 May 2019
Received in revised form 17
September 2019
Accepted 08 October 2019

ABSTRACT

The purpose of this research is to reveal the effect size of the research that indicates the effect of the teachers' perceived organizational support on organizational outcomes and is to investigate whether the effect size to be obtained differs according to the sample region and educational level moderator variables by meta-analysis method. 23 researches, having appropriate data related to the effects of teachers' perceived organizational support on organizational variables and coding strategy were included in this study. The findings showed that perceived organizational support has high positive effects on job orientation toward the organization and work, whereas it has low positive effects on behavioural outcomes. And also, perceived organizational support has low positive effects on subjective well-being. The study indicating that the sampling region and educational level have a moderator role on the effect of perceived organizational support on organizational variables is not supported.

^a İletişim kurulacak yazar, Öğr. Gör. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Antalya, Türkiye. E-mail: gamzekasalak@gmail.com. ORCID: 0000-0002-5084-0054

1. GİRİŞ

İşgörenlerin çalıştıkları kurumdaki üyelerin onlara değer vermeleri ve mutluluklarını önemsemelerine ilişkin bir algılama tarzı (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986), olarak görülen örgütsel destek kavramı işgörenlerin gösterdikleri üstün çabaların kurumları tarafından olumlu değerlendirilmeleri; kurumlarına sağladıkları katkılar sonucunda işgörenlerin sosyal-duygusal ihtiyaçlarının karşılanmaları ve huzurlarıyla ilgilenmeleridir (Eisenberger, Fasolo & LaMastro, 1990; Yoshimura, 2003; Zagenczyk, 2001). Özetle, işgören değerlerinin örgüt tarafından anlaşılmasıdır (Eisenberger, Aselage, Sucharski & Jones, 2004). Örgütsel davranış kavramında olumlu bir algı olarak tanımlanan ve kuramsal temellerini sosyal değişim kuramı, karşılıklı ilişki kuramı, örgütsel destek kuramı, lider-üye değişimi kuramı ve erg kuramının oluşturduğu örgütsel destek kavramı 1980'li yıllardan beri ilgili araştırmalara konu olmakta ve kavramla ilgili çeşitli modeller geliştirilmektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Tetrick, 1991).

Algılanan örgütsel desteğin etkilediği düşünülen çok sayıda değişken bulunmaktadır. Bu değişkenlerin başında i) örgüt-iş uyumu, ii) davranışsal ve iii) öznel iyi oluş sonuçları gelmektedir. *Örgüt-iş uyumu sonuçları* ile işe bağlılık, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme; *davranışsal sonuçlar* ile işten geri çekilme, örgütsel vatandaşlık ve proaktif iş davranışları ve *öznel iyi oluş sonuçları* ile de pozitif öznel iyi oluş ve negatif öznel iyi oluş değişkenleri vurgulanmaktadır (Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart & Adis, 2017).. Algılanan örgütsel destek ve örgütsel sonuçları arasındaki ilişkileri ele alan araştırmalar incelendiğinde, örgütsel desteğin örgütsel sonuçları üzerindeki etki düzeyleri ve ilişkilerin yönü tartışılan bir konudur. Birçok araştırmada söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon katsayılarında farklılık gözlenebilir. Dolayısıyla, eğitim kurumlarında algılanan örgütsel destek ve sonuçlarıyla ilgili çok sayıda çalışmaya ulaşılabilir olsa da ilgili araştırmaların bir bütün halinde değerlendirilememesi alanyazın için bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Araştırmaların maliyet, zaman, mekân gibi nedenlerle sınırlı alanlarda gerçekleştirilmesi araştırma sonuçlarını etkilemektedir. Bu nedenle alanyazında, benzer problemleri açıklamaya çalışan araştırmaların bulgularının sentezine ve yorumlanmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Çoğaltay, Karadağ & Öztekin, 2014). Konuyla ilgili büyük resmin ortaya çıkarılması ile ilgili araştırmaların son durumlarının ortaya konulmasının yanı sıra yeni araştırmalar için

stratejik bir yön belirlenmesi açısından de alanyazına katkı sağlanabilir. Ayrıca, tüm bu araştırmaların sonuçları, ileride algıladıkları örgütsel destek üzerine yapılacak olan araştırmalar için eleştirel bir bakış açısı sunabilir. Araştırma sonuçlarının öğretmenlerin algılanan örgütsel desteğin örgütsel sonuçlar üzerindeki etki büyüklüklerinin ortaya çıkarılması açısından da önem taşıdığı düşünülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin hangi örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olduğu araştırılmasına ihtiyaç duyulabilir. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sonuçları üzerindeki etkisinin varlığının bilinmesi ile öğretmenlerin okullarına olan bağlılıkları, güvenleri, özdeşleşmeleri ve işlerine olan bağlılıkları olarak bilenen okul-iş uyumlarının gelişimlerine katkı sağlayabilir. Okullarından beklenen desteği algılayan öğretmenlerde işlerinden geri çekilme davranışlarında azalma, örgütsel vatandaşlık ve proaktif iş davranışlarında artış; öznel iyi oluş çıktılarında da pozitif öznel iyi oluşta artış ve negatif öznel iyi oluşta ta düşme gözlenebilir. Böylece algılanan örgütsel destek kavramının araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayabilir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişki hakkında daha genellenebilir ve güvenilir çıkarımda bulunabilir. Alanyazın incelendiğinde öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteği meta analiz yöntemi ile inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla eğitim bilimleri alanında meta-analiz yönteminin kullanılması açısından da önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmada Türkiye'de öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sonuçları üzerindeki etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda; i) öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sonuçları üzerindeki etkisini belirten araştırmaların etki büyüklükleri ve ii) elde edilen ortalama etki büyüklüklerinin örneklem bölgesi ve eğitim kademesi moderatör değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği meta-analiz yöntemi ile incelenmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Algılanan örgütsel destek ve örgüt-iş uyumu sonuçları arasındaki ilişki

Örgüt-iş uyumu sonuçlarından işe bağlılık, işgörenin işiyle psikolojik olarak özdeşleşme inancıdır (Kanungo, 1982). İşgörenin algıladığı örgütsel destek yüksek olduğunda, işgören çalışma ortamlarını daha keyifli bulmakta, çalışmalarının daha fazla takdir edildiğini hissetmekte ve sonuçta işlerine daha fazla ilgi göstermektedir (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Dolayısıyla, algılanan

örgütsel desteğin işe bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olabileceği düşünülmektedir. İşgörenin örgütsel üyeliğini devam ettirme arzusu, örgütsel amaç ve değerlere ulaşma inancı ve örgüt adına çalışmak için istekli olması (Cooper & Robertson, 1986) olarak tanımlanan *örgütsel bağlılık* kavramının oluşmasında algılanan örgütsel desteğin önemli bir değişken olduğuna yönelik araştırmalar mevcuttur (Shore & Tetrick, 1991; Wayne, Shore & Liden, 1997). Algılanan örgütsel destek daha çok duygusal bağlılıkla ilişkilidir (Rhoades, Eisenberger & Armeli, 2001). İşgörenler kurumlarında değerli olduklarını algıladıklarında ve işgörenlerin kurumlarında saygınlık, onaylama ve üyelik gibi sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılandığında örgütlerine olan duygusal yönde bağlılıkları da artmaktadır (Rhoades & Eisenberger, 2002; Silbert, 2005). Eisenberger ve diğerleri (1990), örgütün işgören katkılarını değerlendirdiği ve işgören refahlarıyla ilgilendiğini algıladığı zaman işgörenin çalıştığı kuruma karşı genel bir *güven duygusu* geliştireceklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvenle ilişkisini inceleyen ilgili alanyazın incelendiğinde (Annamalai, Abdullah & Alazidiyeen, 2010; Asgari, Silong, Ahmad & Samah, 2008) ilgili değişkenin örgütsel güven üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olabileceği düşünülmektedir. *Örgütsel özdeşleşme* işgörenin örgütsel başarı ve başarısızlığını kendi başarısı ya da başarısızlığı olarak algılaması (Ashforth & Mael, 1989), kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmesi (Scott & Lane, 2000) ve örgütün iyi ve kötü gününde örgütü ile dayanışma içinde olması (Mael & Ashforth, 1995) şeklinde tanımlanmaktadır. İşgörenler kurumları tarafından kendilerine değer verildiğini ve önemsendiklerini algılayarak örgütsel destek düzeylerinin artmasıyla birlikte işgörenlerin kurumlarıyla özdeşleşmelerinin de artması beklenmektedir (Armeli, Eisenberger, Fasolo & Lynch, 1998; Sluss, Klimchak & Holmes, 2008). Kavramsal teoriler ve ilgili araştırma sonuçları doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁= Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile örgüt-iş uyumu sonuçları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1a}= Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1b}= Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1c}= Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile örgütsel güven arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{1d}= Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.2. Algılanan örgütsel destek ve davranışsal sonuçlar arasındaki ilişki

Araştırmanın bir başka değişkenini algılanan örgütsel desteğin *davranışsal sonuçlarından* biri olan örgütün etkili ve verimli bir şekilde işleyişine katkıda bulunan isteğe bağlı ve gönüllü işgören davranışları (Organ, 1988) olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı oluşturmaktadır. Destekleyici bir örgüt ikliminde görev yapan bir işgören, kurumun amaçlarına ulaşmasına daha fazla katkıda bulunacak özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik davranışlarını kapsayan vatandaşlık davranışlarını sergileyeceklerdir (Sezgin, 2005; Howes, Citera & Cropanzano, 1995; Zagenczyk, 2001). Birçok çalışmada algılanan örgütsel destek ve örgütsel davranış arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Kaufman, Stamper & Tesluk, 2001; Piercy, Cravens, Lane & Vorhies, 2006; Randall, Cropanzano, Bormann & Birjulin, 1999). Yüksek algılanan örgütsel desteğe sahip işgörenlerde işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, işe geç kalma ya da işi yavaşlatma gibi davranışları içeren geri çekilme davranışları azalmaktadır (Çelik & Turunç, 2010; Orthner & Pittman, 1986; Shore & Shore, 1995). Bununla birlikte sorumluluk ve inisiyatif alma, görüş bildirme, yenilik geliştirme, değişime hazır olma ve problemleri engelleme davranışları gibi davranışları içeren proaktif davranışları da artmaktadır (Fay & Frese, 2001; Parker & Collins, 2010). Kavramsal teoriler ve ilgili araştırma sonuçları doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₂= Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile davranışsal sonuçları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2a}= Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile işten geri çekilme davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2b}= Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{2c}= Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile proaktif iş davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.3. Algılanan örgütsel destek ve öznel iyi oluş sonuçları arasındaki ilişki

Algılanan örgütsel desteğin etkilediği son değişken *pozitif ve negatif öznel iyi oluş* değişkenleridir. Öznel iyi oluş, işgörenlerin ruh hallerini, duygularını ve memnuniyet değerlendirmesini kapsayan bir kavramdır (Diener, Scollon & Lucas, 2004). Algılanan örgütsel destek, işgörenin sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılamalı, işgören ihtiyaç duyduğunda yardım beklentisini arttırmalı, işgörenin ödül beklentilerini ve öz yeterliliklerini güçlendirmelidir. Böylece iş tatmini, yaşam memnuniyeti ve pozitif psikolojik sermaye kavramlarını kapsayan pozitif öznel iyi oluşu artırmalıdır. Bunun yanı sıra, algılanan örgütsel destek iş stresi, iş tükenmişliği ve işyerindeki yalnızlığı azaltmak için önemli bir kaynak (Maslach, 1982) olarak hizmet etmelidir (Kurtessis vd., 2017). Kavramsal teoriler ve ilgili araştırma sonuçları doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₃= Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile öznel iyi oluş sonuçları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{3a}= Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile pozitif öznel iyi oluş arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

H_{3b}= Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile negatif öznel iyi oluş arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Deseni

Bu çalışmada, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sonuçları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla sistematik derleme yöntemlerinden *meta analiz* yöntemi kullanılmıştır. Meta-analiz yöntemi, belirli bir konudaki benzer araştırmaların nicel bulgularını tutarlı ve uyumlu bir şekilde toparlayan istatistiksel bir yöntemdir (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Böylece, bu çalışmada belirli bir konuda çeşitli araştırmalardan elde edilen nicel bulgular tutarlı ve uyumlu bir şekilde birleştirilerek genel bir sonuç elde etmek ve önemli moderatör değişkenleri ortaya koymak amaçlanmaktadır (Cohen, 1988; Dinçer, 2014; Radin & Ferrari, 1991).

3.2. Verilerin Toplanması ve Kodlanması

Araştırmada meta-analize dâhil edilecek araştırmaları (makale ve tezler) tespit etmek için,

örneklem Türkiye sınırları kapsamında yer alması sebebiyle, Academic Search Complete, Business Source Complete, DOAJ, EBSCO, Emerald, ERIC, IEEE XploreDigital Library, JSTOR, PsycINFO, SageJournals Online, Science Direct, Springer Link, Taylor and Francis Online Journals, ULAKBİM, YÖK Tez Merkezi, Wiley Online Library, Web of Knowledge, Web of Science veri tabanlarında alanyazın taraması gerçekleştirilmiştir. Alanyazın tarama stratejisi olarak araştırmaların 2004-2018 yıllarında yapılması, korelasyonel meta-analiz için gerekli istatistikî bilgilerin bulunması, örneklem Türkiye sınırları üzerinde gerçekleşmesi, örneklem öğretmenlerden oluşması ve makalelerin hakemli dergilerde yayınlanması kriterleri belirlenmiştir. İlgili veri tabanlarında algılanan örgütsel destek konusu tarandığında örneklem Türkiye ve öğretmenler üzerinde gerçekleşen ilk araştırmanın 2004 yılında gerçekleşmesi ve araştırmacın verileri taradığı tarihin son Aralık 2018 olması sebebiyle 2004-2018 yılları arasında tarama stratejisinin gerçekleştirilmesi tercih edilmiştir.

Algılanan örgütsel destek ve örgütsel sonuçları arasındaki korelasyonel tarama modeli desenindeki araştırmalara ulaşmak için örgütsel destek (organizational support) ve algılanan örgütsel destek-AÖD (perceived organizational support-POS) terimleri temel alınarak tarama işlemi gerçekleştirilmiş; örgütsel destek ve örgütsel sonuçları araştırmaların anahtar kelimeleri, başlıkları ve özetlerinde taranmıştır. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin etkilediği i) *örgüt-iş uyumu sonuçları* işe bağlılık, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme, ii) *davranışsal sonuçları* işten geri çekilme, örgütsel vatandaşlık ve proaktif iş davranışları ve iii) *öznel iyi oluş sonuçları* pozitif iyi oluş ve negatif iyi oluş terimleri temel alınarak ilgili kavramlar araştırmalarda incelenmiştir.

Meta-analize uygun olan araştırmaları belirlemek için öncelikle tüm öğretim kademesinde yer alan eğitim kurumlarındaki algılanan örgütsel destek ve örgütsel sonuçları ile ilişkili araştırmalardan oluşan bir çalışma havuzu (59 araştırma) elde edilmiştir. Çalışma havuzunda yer alan özetlerin incelenmesi sonucunda 32 araştırmada herhangi bir nicel verinin belirtilmemesi, korelasyon değerlerinin bulunmaması ve öğretmenlerin örgütsel destek algılarına değinilmemesi gibi nedenlerle araştırmalar kapsam dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 27 araştırmanın derinlemesine incelenmesi sonucunda, bu araştırmaların 4'ünün tezden makale üretilmesi nedeniyle 23'ünün uygun olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada, algılanan örgütsel desteğin sonuçları i) *örgüt-iş uyumu*, ii) *davranışsal* ve iii) *öznel iyi oluş* sonuçları bağlamında ele

Tablo 1: Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ve örgütsel sonuçları ile ilgili meta-analize dâhil edilen araştırmalara ait betimleyici istatistikî bilgiler

Değişkenler							Toplam	
Araştırmanın yayım yılı	2004-2013	2014	2015	2016	2017	2018		
	n	5	2	4	2	4	23	
	%	21,73	8,69	17,39	8,69	17,39	100	
Araştırmanın yayım türü	Tez	Makale						
	n	9	14					23
	%	39,13	60,87					100
Örneklem bölgesi	Akdeniz	Doğu Anadolu	İç Anadolu	Karadeniz	Marmara	Belirtilmemiş		
	n	2	2	6	8	3	23	
	%	8,69	8,69	26,08	34,78	13,04	8,69	
Öğretim kademesi	Anaokulu	İlkokul	İlköğretim	Ortaöğretim	Karma			
	n	1	3	5	8	6	23	
	%	4,34	13,04	21,73	34,78	26,08	100	

alındığı için mevcut 23 araştırmadaki örgütsel sonuçların çeşitliliğine dayalı olarak analizler 34 araştırma üzerinde gerçekleştirilmiştir (Tablo 1). Araştırmada meta-analiz sürecine dâhil edilecek araştırmaları kodlamak için araştırmacı tarafından bir kodlama formu geliştirilmiştir. Kodlama formunda (i); betimleyici istatistikî bilgiler (araştırmanın adı, yazar(lar)ı, yayım yılı ve yayım türü, örneklem büyüklüğü, örneklem bölgesi ve öğretim kademesi) ve (ii) araştırma değişkenlerine ait istatistikî bilgiler (bağımlı değişkenler-algılanan örgütsel desteğin örgütsel sonuçları ve bağımsız değişken-algılanan örgütsel destek), bağımlı ve bağımsız değişkenleri ölçmek için kullanılan ölçekler, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonel değerler) Excel programına kodlanmıştır. Böylece, meta analize dâhil edilen araştırmaların kalitesi kodlama aşamasında irdelenmeye çalışılmıştır.

Meta-analize dâhil edilen araştırmalara ait betimleyici istatistikî bilgiler incelendiğinde öğretmenlerin örgütsel destek algılarının örgütsel sonuçları ile ilişkisine ilişkin 9'u tez ve 14'ü makaleden elde edilen verilerini kapsayan 22 araştırmanın; 5'i 2004-2013 yılları arasında, 2'si 2014, 4'ü 2015, 2'si 2016, 4'ü 2017 ve 6'sı 2018 yıllarında gerçekleştirilmiştir. Tüm araştırmalarda 11225 öğretmen yer almaktadır. Karadeniz bölgesinde 8'er; İç Anadolu bölgesinde 6'şar; Marmara bölgesinde 3'er; Akdeniz, Doğu Anadolu ve Marmara bölgelerinde 2'şer araştırma gerçekleştirilmiştir. Öğretim kademesine ilişkin araştırmaların dağılımı ise Anaokulu 1, İlkokul 3, İlköğretim 5, Ortaöğretim 8 ve Karma 6 şeklindedir. Araştırma değişkenlerine ait istatistikî bilgiler incelendiğinde, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel

desteği sonuçları olan bağımlı değişkenler i) örgüt-iş uyumu ($k_{\text{işe bağımlılık}} = 2$, $k_{\text{örgütsel bağımlılık}} = 5$, $k_{\text{örgütsel güven}} = 5$ ve $k_{\text{örgütsel özdeşleme}} = 5$), ii) davranışsal ($k_{\text{işten geri çekilme davranışı}} = 3$, $k_{\text{örgütsel vatandaşlık davranışı}} = 2$ ve $k_{\text{proaktif iş davranışları}} = 5$) ve iii) öznel iyi oluş sonuçları ($k_{\text{pozitif öznel iyi oluş}} = 4$ ve $k_{\text{negatif öznel iyi oluş}} = 3$) şeklindedir. Meta analize tabi tutulan araştırmalarda araştırmanın bağımsız değişkeni olan algılanan örgütsel destek değişkenini ölçmek için 6 farklı ölçüm aracı kullanılmıştır.

3.3. Verilerin Analizi

Kodlama formunda yer alan araştırmaların uygun kodlanıp kodlanmadığına ilişkin güvenilirlik çalışması gerçekleştirilmiştir. Bunun için meta-analiz araştırmaları konularında deneyimli iki alan uzmanından, kodlama listesinde yer alan araştırmaların yüzde 12,5'ine karşılık gelen ve kura yoluyla seçilen yaklaşık üç araştırmanın, araştırmacı tarafından oluşturulan kodlama listesine bağlı kalarak yeniden kodlamaları istenmiştir. Meta-analiz çalışmalarında kodlama formunun güvenilirliğini belirlemede kullanılan ve kodlayıcılar arası güvenilirliği tespit eden (Leary, 2012) Kohen Kappa tutarlılık katsayıları hesaplanmış; değer 0.89 ($p < 0.001$) olarak tespit edilmiştir. Landis ve Koch' a göre (1977) elde edilen bu değer kodlayıcılar arasında mükemmel bir uyum olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada meta-analiz sürecinin tümünde *rassal etkiler modeli* ve etki büyüklüğü hesaplanmasında iki değişkeni temel alan araştırmalar üzerinde karşılaştırılabilir olanaklar sunması nedeniyle *Standartlaştırılmış Ortalamaların Farkı* (Hedges & Olkin, 1985; Akt.

Çoğaltay, Anar & Karadağ, 2017) temel alınmıştır. Araştırmada, örneklem bölgesi ve öğretim kademesi değişkenleri ortalama etki büyüklüğünde rol oynayacağı düşünüldüğünden moderatör değişkenler olarak belirlenmiştir. Ayrıca, etki büyüklüğü değerleri i) $a < 0.10$ ise çok zayıf; $0.11 < a < 0.30$ ise zayıf; $0.31 < a < 0.50$ ise orta; $0.51 < a < 0.80$ ise güçlü ve $a > 0.81$ ise çok güçlü düzeyde etki şeklinde sınıflandırılmıştır (Cohen vd., 2007).

3.4. Yayım Yanlılığı

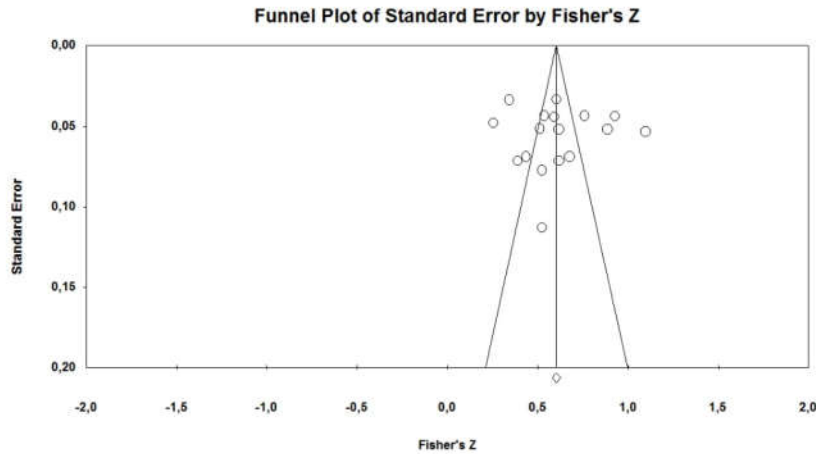
Long'a (2001) göre, meta analiz araştırmalarında sadece anlamlı sonuçlar üreten yayınların araştırma sürecine dâhil edilmesi analiz sürecini olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla, meta analize başlamadan önce yayım yanlılığının incelenmesi önerilmektedir (Kalkan, 2017). Bu araştırmada yayım yanlılığı huni saçılım grafikleri, Duval ve Tweedie's Trim ve Fill Testleri, Begg ve Mazumdar sıra korelasyonları ve Klasik Güvenli N Analizi kullanılarak test edilmiştir. Yayım yanlılığının olasılığını gösteren huni saçılım grafiğinin sonuçları

Şekil 1, Şekil 2, Şekil 3 ve Şekil 4'de gösterilmektedir.

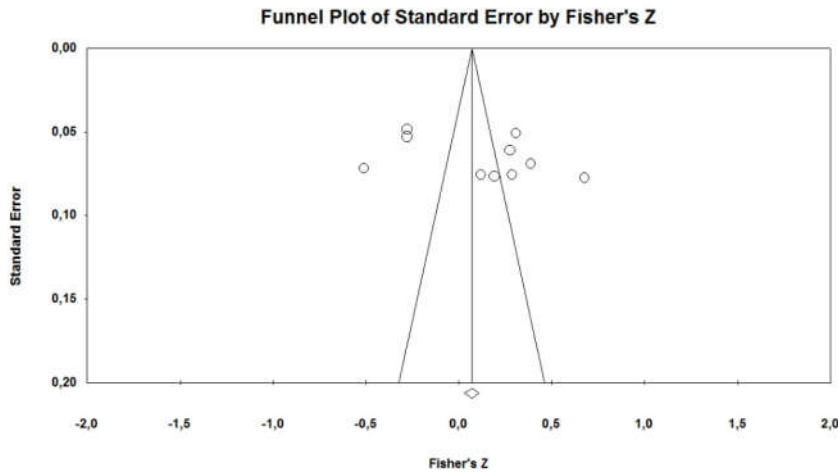
Her bir şekil incelendiğinde araştırmada yer alan çalışmaların çoğunluğu şeklin üst kısmında ve birleştirilmiş etki büyüklüğüne çok yakın bir konumda olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu araştırmaya dâhil edilen her bir araştırmayı yayın yanlılığına sahip olmadığı ifade edilebilir. Yayın yanlılığını belirlemek için hesaplanan Duval ve Tweedie's Trim ve Fill Testleri sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2 incelendiğinde gözlenen değerler ile yayım yanlılığından kaynaklanabilecek etkiyi düzeltmek için belirtilen düzeltilmiş değerler arasından herhangi bir farkın olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, merkez çizgisinin her iki tarafında herhangi bir kayıp verinin olmadığı ve her iki tarafında yoğunlaşan araştırmaların simetrik bir dağılım gösterdiği ifade edilmektedir (Çoğaltay vd., 2014).

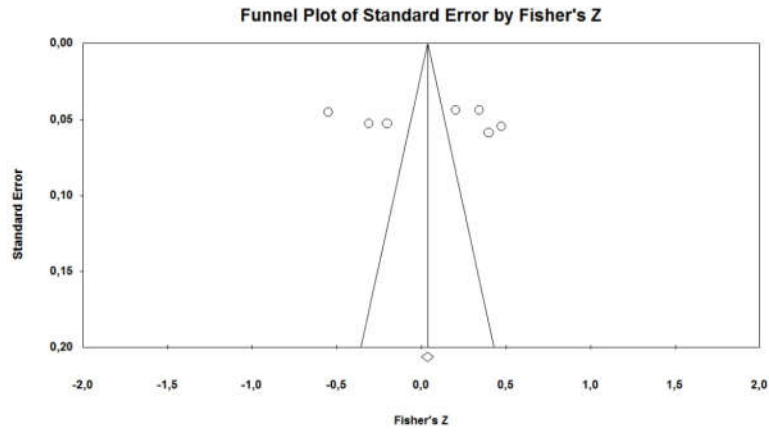
Yayın yanlılığını belirlemek için bir önceki testlere



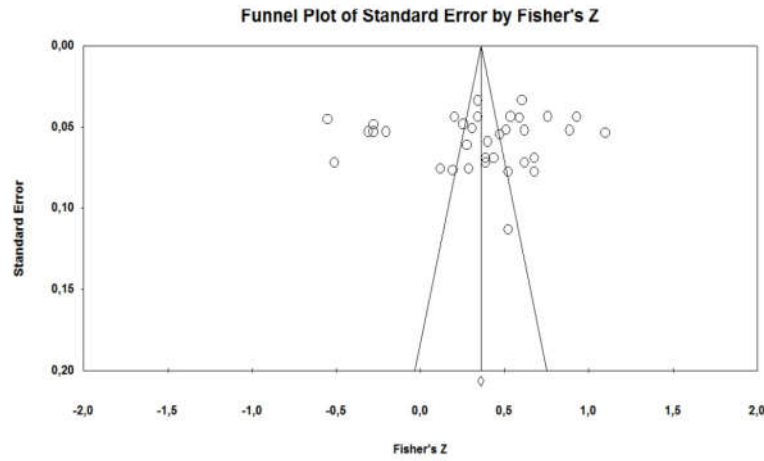
Şekil 1: Algılanan örgütsel destek ile örgüt-iş uyumu sonuçları ilişkisine ait huni saçılım grafiği



Şekil 2: Algılanan örgütsel destek ile davranışsal sonuçlar ilişkisine ait huni saçılım grafiği



Şekil 3: Algılanan örgütsel destek ile öznel iyi oluş sonuçları ilişkisine ait huni saçılım grafiği



Şekil 4: Algılanan örgütsel destek ile tüm örgütsel sonuçları ilişkisine ait huni saçılım grafiği

ek olarak Begg ve Mazumdar sıra korelasyonlarında hesaplanan Kendall tau b katsayı değerleri Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3 incelendiğinde Kendall'in Tau katsayılarının iki uçlu p değerinin istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmaması beklenmektedir (Dinçer, 2014). Tüm değişkenler incelendiğinde iki

Tablo 2: Duval ve Tweedie's Trim ve Fill Testleri Sonuçları

Değişkenler	Çıkartılmış Çalışma (sağ)	Nokta Tahmini	CI (Güven Aralığı)		Q
			Alt Limit	Üst Limit	
<i>AÖD-Örgüt-iş uyumu sonuçları</i>					
Gözlenen değerler		.54*	.46	.61	317.65
Düzeltilmiş değerler	0	.54*	.46	.61	317.65
<i>AÖD-Davranışsal sonuçlar</i>					
Gözlenen değerler		.11*	-.10	.32	286.65
Düzeltilmiş değerler	0	.11*	-.10	.32	286.65
<i>AÖD-Öznel iyi oluş sonuçları</i>					
Gözlenen değerler		.05*	-.24	.33	395.47
Düzeltilmiş değerler	0	.05*	-.24	.33	395.47
<i>AÖD-Tüm sonuçlar</i>					
Gözlenen değerler		.33*	.20	.45	1915.13
Düzeltilmiş değerler	0	.33*	.20	.45	1915.13

Tablo 3: Begg ve Mazumdar sıra korelasyonlarına ait Kendall'ın Tau b katsayı değerleri

Değişkenler	Tau	Tau'nun Z değeri	P değeri (1 uçlu)	P değeri (2 uçlu)
<i>AÖD-Örgüt-iş uyumu sonuçları</i>	,00	,00	,5	1
<i>AÖD-Davranışsal sonuçlar</i>	,15	,62	,26	,53
<i>AÖD-Öznel iyi oluş sonuçları</i>	,09	,30	,38	,76
<i>AÖD-Tüm sonuçlar</i>	-,07	0,62	0,26	0,53

Tablo 4: Klasik Güvenli N Analizi

Değişkenler	Z değeri	P değeri	Alfa değeri	p>alpha için gerekli çalışma sayısı
<i>AÖD-Örgüt-iş uyumu sonuçları (N=17)</i>	48,10	0,00	0,05	225
<i>AÖD-Davranışsal sonuçlar (N=10)</i>	4,68	0,00	0,05	48
<i>AÖD-Öznel iyi oluş sonuçları (N=7)</i>	2,25	0,02	0,05	3
<i>AÖD-Tüm sonuçlar (N=34)</i>	37,58	0,00	0,05	2466

uçlu p değerinin 005'ten büyük olması nedeniyle, meta analize dâhil edilen araştırmalarda yayın yanlılığının olmadığından bahsedilebilir. Yayın yanlılığı ve meta-analizin gücünü belirlemek için hesaplanan klasik güvenli N Analizi sonuçları Tablo 4'de yer almaktadır.

Tablo 4 incelendiğinde, Klasik Güvenli N analizindeki p değerinin alfa değerinden küçük olması çalışmanın güçlü ve güvenilir olduğunun göstermektedir (Dağyar & Demirel, 2015). Ayrıca meta-analiz çalışmasının sonucunun geçersiz olması için toplamda 2466; örgüt iş uyumu sonuçları için 225, davranışsal sonuçları için 48 ve öznel iyi oluş sonuçları için de 6 tane bireysel araştırmanın daha analize eklenmesi gerekmektedir.

Huni grafiklerinin simetrik olması, Duval ve Tweedie's Trim ve Fill Testlerinde düzeltmiş değerlerin olmaması, Kendal tau b değerlerinin anlamsız olması ve Klasik Güvenli N Analizinde p değerlerinin alfa değerlerinden küçük olması bu meta-analiz araştırmasında yayın yanlılığının olmadığını göstermektedir.

4. BULGULAR

4.1. Algılanan örgütsel destek ve örgüt-iş uyumu sonuçlarına ilişkin bulgular

Tablo 5'te *algılanan örgütsel destek ve örgüt-iş uyumu sonuçları* arasındaki meta-analiz sonuçları sunulmuştur. Bulgular, algılanan örgütsel desteğin örgüt-iş uyumu sonuçlarından İşe bağlılık [$r = .36$] ve örgütsel özdeşleşme [$r = .44$] üzerinde *orta düzeyde*; örgütsel güven [$r = .60$] ve örgütsel bağlılık [$r = .62$] üzerinde *yüksek düzeyde* (Cohen vd., 2007) bir ortalama etki büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir. Algılanan örgütsel desteğin örgüt-iş uyumu sonuçları üzerinde en yüksek düzeyde etkisi *örgütsel bağlılık* üzerineyken; en düşük düzeyde etkisi de işe bağlılık üzerindedir. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin toplam örgüt-iş uyumu sonuçları üzerindeki ortalama etki büyüklüğü değeri .54 olarak belirlenirken alt sınır değeri .47, üst sınır değeri ise .60 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, algılanan örgütsel desteğin örgüt -iş uyumu sonuçları üzerinde *yüksek düzeyde* (Cohen vd., 2007) bir ortalama etki büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5: Algılanan örgütsel destek ile örgüt-iş uyumu sonuçları ilişkisine ait meta-analiz sonuçları

Değişkenler	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q
				Alt Limit	Üst Limit	
İşe Bağlılık	2	811	0,36	0,13	0,55	12,99*
Örgütsel Bağlılık	5	2521	0,62	0,51	0,70	62,10*
Örgütsel Güven	5	1803	0,60	0,45	0,72	76,82*
Örgütsel Özdeşleşme	5	1697	0,44	0,33	0,53	22,15*
Toplam	17	6832	0,54	0,47	0,60	8,223*

Tablo 6: Algılanan örgütsel destek ile davranışsal sonuçları ilişkisine ait meta-analiz sonuçları

Değişkenler	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q
				Alt Limit	Üst Limit	
İşten geri çekilme davranışı	3	985	-0,33	-0,44	-0,21	8,45*
Örgütsel vatandaşlık davranışı	2	381	0,48	0,24	0,67	7,74*
Proaktif iş davranışları	5	1187	0,24	0,18	0,30	5,27
Toplam	10	2553	0,10	0,03	0,17	84,45*

4.2. Algılanan örgütsel destek ve davranışsal sonuçlarına ilişkin bulgular

Tablo 6'da algılanan örgütsel destek ve davranışsal sonuçları arasındaki meta-analiz sonuçları sunulmuştur. Bulgular, algılanan örgütsel desteğin davranışsal sonuçlarından işten geri çekilme davranışı [$r = -.33$] ve örgütsel vatandaşlık davranışı [$r = .48$] üzerinde *orta düzeyde* (Cohen vd., 2007) bir ortalama etki büyüklüğünün var olduğunu göstermektedir. İstatiksel anlamlılık açısından; algılanan örgütsel desteğin davranışsal sonuçları üzerinde en yüksek düzeyde etkisi örgütsel vatandaşlık davranışı üzerineyken; en düşük düzeyde etkisi de işten geri çekilme davranışı üzerindedir. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin davranışsal sonuçları üzerindeki ortalama etki büyüklüğü değeri .10 olarak belirlenirken; alt sınır değeri .03 ve üst sınır değeri ise .17 olarak hesaplanmıştır. Bu değer algılanan örgütsel desteğin davranışsal sonuçları üzerinde *zayıf düzeyde* (Cohen vd., 2007) bir ortalama etki büyüklüğü var olduğunu göstermektedir.

4.3. Algılanan örgütsel destek ve öznel iyi oluş sonuçlarına ilişkin bulgular

Tablo 7'de *algılanan örgütsel destek ve öznel iyi oluş sonuçları* arasındaki meta-analiz sonuçları sunulmuştur. Bulgular, algılanan örgütsel desteğin öznel iyi oluş sonuçlarından pozitif öznel iyi oluş üzerinde pozitif ve negatif öznel iyi oluş üzerinde negatif etkisi olduğuna yönelik geliştirilen hipotezlerini desteklemektedir. Algılanan örgütsel destek pozitif öznel iyi oluş [$r = .33$] ve negatif

öznel iyi oluş [$r = -.34$] üzerinde *orta düzeyde* (Cohen vd., 2007) bir ortalama etki büyüklüğüne sahiptir. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin tüm *öznel iyi oluş sonuçları* üzerindeki ortalama etki büyüklüğü değeri .04 olarak belirlenirken; alt sınır değeri -.06 ve üst sınır değeri ise .15 olarak hesaplanmıştır. Bu değer algılanan örgütsel desteğin tüm *öznel iyi oluş sonuçları* üzerinde *zayıf düzeyde* (Cohen vd., 2007) bir ortalama etki büyüklüğüne sahip olduğunu göstermektedir.

4.4. Algılanan örgütsel destek ve tüm örgütsel sonuçlara ait moderatör analizi bulguları

Tablo 8'de *algılanan örgütsel destek ve örgütsel sonuçları* arasındaki meta-analiz sonuçları yer almaktadır. Rassal etkiler modeline göre Türkiye örnekleminde öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğin algıladıkları örgütsel sonuçları üzerindeki etki değeri .33 olarak hesaplanmış; etki değerinin *orta düzeyde* olduğu belirlenmiştir.

Öğretim kademesinin, algılanan örgütsel desteğin tüm örgütsel sonuçları arasındaki ilişkide moderatör değişkenin rolünü inceleyen moderatör analizinde, ortalama etki büyüklükleri farkı istatistiksel olarak anlamlı görülmemektedir ($Q_b = 1.142$, $p > .05$). Etki farkı istatistiksel olarak anlamlı olmamasına rağmen; anaokulunda [$r = .53$] algılanan örgütsel desteğin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi güçlüyken; lise [$r = .33$] ve karma [$r = .38$] öğrenim kademelerindeki etki orta; ilköğretim [$r = .27$] ve ilköğretim [$r = .28$] öğrenim kademelerindeki etki de zayıftır.

Tablo 7: Algılanan örgütsel destek ile öznel iyi oluş sonuçları ilişkisine ait meta-analiz sonuçları

Değişkenler	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q
				Alt Limit	Üst Limit	
Pozitif öznel iyi oluş	4	1667	0,33	0,23	0,43	16,58*
Negatif öznel iyi oluş	3	1213	-0,34	-0,51	-0,14	27,01*
Toplam	7	2880	0,04	-0,06	0,15	39,50*

Tablo 8: Algılanan örgütsel destek ve tüm örgütsel sonuçlara ait moderatör analizi sonuçları

Değişkenler	k	N	r	CI (Güven Aralığı)		Q	Q _b
				Alt Limit	Üst Limit		
Algılanan Örgütsel Destek & Örgütsel Sonuçlar	34	11225	0,33	0,20	0,45	1915,135*	
MODERATÖR [Öğretim kademesi]							1,142
Anaokulu	2	338	0,53	0,00	0,83		
İlkokul	8	2460	0,27	-0,01	0,51		
İlköğretim	5	2407	0,28	-0,09	0,57		
Lise	12	4465	0,33	0,11	0,53		
Karma	7	2595	0,38	0,08	0,61		
MODERATÖR [Örneklem bölgesi]							8,269
Akdeniz	4	1513	-0,13	-0,47	0,24		
Doğu Anadolu	2	899	0,61	0,17	0,85		
İç Anadolu	6	2747	0,34	0,04	0,58		
Karadeniz	14	3709	0,32	0,12	0,49		
Marmara	5	2172	0,44	0,12	0,67		

Örneklem bölgesinin, algılanan örgütsel destek ve örgütsel sonuçları arasındaki ilişkide moderatör değişkenin rolünü inceleyen moderatör analizinde, ortalama etki büyüklükleri farkı istatistiksel olarak anlamlı görülmemektedir ($Q_b = 8.269$, $p > .05$). İstatiki olarak anlamlı olmamasına rağmen etki büyüklükleri incelendiğinde; Doğu Anadolu [$r = .61$] bölgesinde algılanan örgütsel desteğin örgütsel sonuçlar üzerinde yüksek; Marmara [$r = .44$], İç Anadolu [$r = .34$] ve Karadeniz [$r = .32$] bölgelerinde algılanan örgütsel desteğin örgütsel sonuçlar üzerinde orta ve Akdeniz [$r = -.13$] bölgesinde zayıf düzeyde bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, öğretmenlerin algıladığı örgütsel desteğin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisi incelenmektedir. Meta-analiz sonuçları, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sonuçları üzerinde orta düzeyde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Kurtessis ve diğerleri (2017) algılanan örgütsel desteğin

örgütsel sonuçlar i) örgüt-iş uyumu, ii) davranışsal ve iii) öznel iyi oluş sonuçları olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırmaktadır. Örgüt-iş uyumu sonuçları işe bağlılık, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel özdeşleşme; davranışsal sonuçlar işten geri çekilme davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve proaktif iş davranışlarını ve öznel iyi oluş sonuçları da pozitif öznel iyi oluş ve negatif öznel iyi oluş değişkenlerini içermektedir. Bu araştırmada da Kurtessis ve diğerlerinin (2017) sınıflandırması dâhilinde analizler gerçekleştirilmiştir.

Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek *örgüt-iş uyumu sonuçlarını* yüksek düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. *Örgüt-iş uyumu sonuçları* tek tek incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ve örgütsel güveni *yüksek düzeyde* ve pozitif yönde, örgütsel özdeşleşme ve İşe Bağlılığı de *orta düzeyde* pozitif yönde etkilemektedir. Buna göre; öğretmenlerin kurumlarından algıladıkları örgütsel destek düzeyi arttıkça kurumlarına duydukları bağlılık ve güven yüksek; kurumlarıyla özdeşleşmeleri ve işleriyle olan bütünleşmeleri de orta düzeyde artacağından bahsedilebilir. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık (Arshadi, 2011;

Aube, Rousseau & Morin, 2007; Panaccio & Vandenberghe, 2009; Rhoades vd., 2001), örgütsel güven (Duffy & Lilly, 2013; Ng, 2015), örgütsel özdeşleşme (Edwards & Peccei, 2010; Kurtessis vd., 2017; Sluss vd., 2008) ve İşe Bağlılık (Kurtessis vd., 2017; Wickramasinghe & Wickramasinghe, 2011) üzerindeki pozitif etkisinin olduğu alanyazın tarafından da desteklenmektedir. Örgütsel desteği yüksek düzeyde algılayan işgörenler, kurumları tarafından önemsendiği, iyi olmalarının düşünüldüğü, kendilerine değer verildiği ve her türlü konuda desteklendiklerine yönelik olumlu bir bakış açısı olmaları nedeniyle, kurumlarına olan bağlanma düzeylerinin yüksek düzeyde olması beklenmektedir (Eisenberger vd., 1986). Ayrıca, örgütsel destek algısının yüksekliği işgörenlerde kurumlarıyla daha fazla özdeşleşmeye ve işlerine olan bağlılıklarına da katkı sağlamaktadır (Kurtessis vd., 2017). Bununla birlikte, güvenli bir çalışma ortamı sunduğu için; öğretim kalitesi ve okula uyumla ilişkili okul etkililiğine de katkı sağlamaktadır (Hoy, Tarter & Witkoskie, 1992; Tarter, Bliss & Hoy, 1989).

Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek *davranışsal sonuçlarını zayıf düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Davranışsal sonuçlar* tek tek incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışını *orta düzeyde ve pozitif yönde*; işten geri çekilme davranışını *orta düzeyde ve negatif yönde etkilediği* sonucu bulunmuştur. Buna göre; öğretmenlerin kurumlarından algıladıkları örgütsel destek düzeyi arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışları orta ve işten geri çekilme davranışları da orta düzeyde azalacağından bahsedilebilir. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık (Abed & Elewa, 2016; Ahmed, Nawaz, Ali & Islam, 2015; Jebeli & Etebarian, 2015; Wayne vd., 1997) üzerindeki pozitif ve işten geri çekilme davranışı (Eder & Eisenberger, 2008; Kurtessis vd., 2017) üzerindeki negatif etkisinin olduğu alanyazın tarafından da desteklenmektedir. İşgörenlerin yönetici ve çalıştığı kurumdan gördüğü olumlu davranışlar, onların benzer şekilde karşılık verme yönünde bir yükümlülük hissi oluşturmaktadır (Erdaş, 2010). Wayne ve Green'e (1993) göre, işgörenler çalıştıkları kurumun her koşulda yanlarında olduğunu ve kendilerine değer verildiğini hissettiklerinde bu duruma karşılık vermek için kurumlarına fayda sağlayacak davranışları tercih etmektedirler. Dolayısıyla işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin yüksekliği örgütsel vatandaşlık düzeylerini artırması beklenmektedir. Dipaola ve Hoy'a göre (2005), örgütsel vatandaşlık düzeyleri yüksek olan öğretmenler, güç ve yeteneklerini öğrenciler ve okulun amaçlarına ulaşmasına harcayarak etkili eğitim-öğretim ortamı oluşturmaktadırlar. Ayrıca, algılanan örgütsel desteği yüksek işgörenler

kurumlarıyla daha fazla özdeşleştiklerinden, kurumsal amaç ve hedefleri destekleme zorunluluğu hissettiklerinden, kurumlarından geri çekilmeye daha az eğilimli olmaları olası bir durumdur (Kurtessis vd., 2017).

Bu çalışmada elde edilen meta-analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek *öznel iyi oluş sonuçlarını zayıf düzeyde ve pozitif yönde etkilemektedir. Öznel iyi oluş sonuçları* tek tek incelendiğinde; algılanan örgütsel desteğin pozitif öznel iyi oluşu *orta düzeyde ve pozitif yönde*; negatif öznel iyi oluşu da *orta düzeyde negatif yönde etkilediği* sonucu bulunmuştur. Buna göre; öğretmenlerin kurumlarından algıladıkları örgütsel destek düzeyi arttıkça pozitif öznel iyi oluş düzeylerinin orta düzeyde artacağından; negatif öznel iyi oluş düzeylerinin de orta düzeyde azalacağından bahsedilebilir. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel pozitif öznel iyi oluş üzerindeki pozitif (Zhai, Wang & Weadon, 2017) ve negatif öznel iyi oluş (Jawahar, Stone & Kisamore, 2007; Walters & Raybould, 2007) üzerindeki negatif etkisinin olduğu alanyazın tarafından da desteklenmektedir (Kurtessis vd., 2017).

Algılanan örgütsel desteğin tüm örgütsel sonuçları arasındaki ilişkide *öğretim kademesi ve örneklem bölgesi* moderatör değişkenlerinin etki düzeyleri farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bir başka değişle örneklem bölgesi ve öğretim kademesi değişkenleri öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sonuçları üzerindeki etkisinde moderatör değişkenler olarak anlamlı değildir. Dolayısıyla öğretmenlerin görev yaptıkları örneklem bölgesi ve öğretim kademelerinin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sonuçları üzerindeki etkisinde herhangi bir rolünün olmadığından bahsedilebilir. *Son olarak*, moderatör değişkeni bulgularına göre, algılanan örgütsel desteğin tüm örgütsel sonuçlara olan etkisi pozitif yönde ve orta düzeydedir.

Araştırma sonuçları, ilgili konuyla ilgili nicel verilerin araştırma sonuçlarına göre algılanan örgütsel desteğin *örgüt-iş uyumu, davranışsal ve öznel iyi oluş gibi örgütsel sonuçları* etkilemesi açısından önemlidir. Dolayısıyla, öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeylerinin örgütsel sonuçlar üzerindeki yordayıcı etkilerinin derinlemesine incelenmesi adına nitel araştırmaların gerçekleştirilmesi önerilebilir. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel sonuçlar üzerindeki orta düzeyde pozitif etkisinden hareketle, öğretmenlerin örgütsel destek algılarını yükseltmeye yönelik okullarda gerekli uygulamalar yapıp gerekli tedbirler alınmalıdır. Bu araştırma öğretmenlerin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sonuçlara etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirilmiş olup; bir

sonraki araştırmalarda, algılanan örgütsel destek ve örgütsel öncülleri arasındaki ilişkilere yönelik korelasyonel meta-analiz çalışmaları düzenlenebilir. Bu araştırmanın örneklemini öğretmenlerden oluşmakta olup; okul yöneticilerinin yer aldığı bir örneklemin yer aldığı bir başka meta analiz çalışması gerçekleştirilebilir. Meta-analize dâhil edilen ilgili araştırmalar anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Gelecekteki araştırmalar, yükseköğretim düzeyinde yapılan olan araştırmaların dâhil edilmesiyle tekrarlanabilir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Sorumlu yazar, çıkar çatışması olmadığını belirtmektedir.

Etik Onayı: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

KAYNAKÇA

- Abed, F. & Elewa, A. H. (2016). The Relationship between organizational support, work engagement and organizational citizenship behavior as perceived by staff nurses at different hospitals. *IOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS)*, 5(4), 113-123.
- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G. & Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes: A meta-analysis of latest available literature, *Management Research Review*, 38(6), 627-639, <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2013-0220>
- Annamalai T., Abdullah A. G. K. & Alazidiyeen N. J. (2010). The mediating effects of perceived organizational support on the relationships between organizational justice, trust and performance appraisal in Malaysian secondary schools, *European Journal of Social Sciences*, 13(4), 623-632.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P. & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.288>
- Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1103 – 1108
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <http://dx.doi.org/10.2307/258189>
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad A. & Samah B. A. (2008). The Relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors, *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Aube, C., Rousseau, V. & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710757209>.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed.). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group.

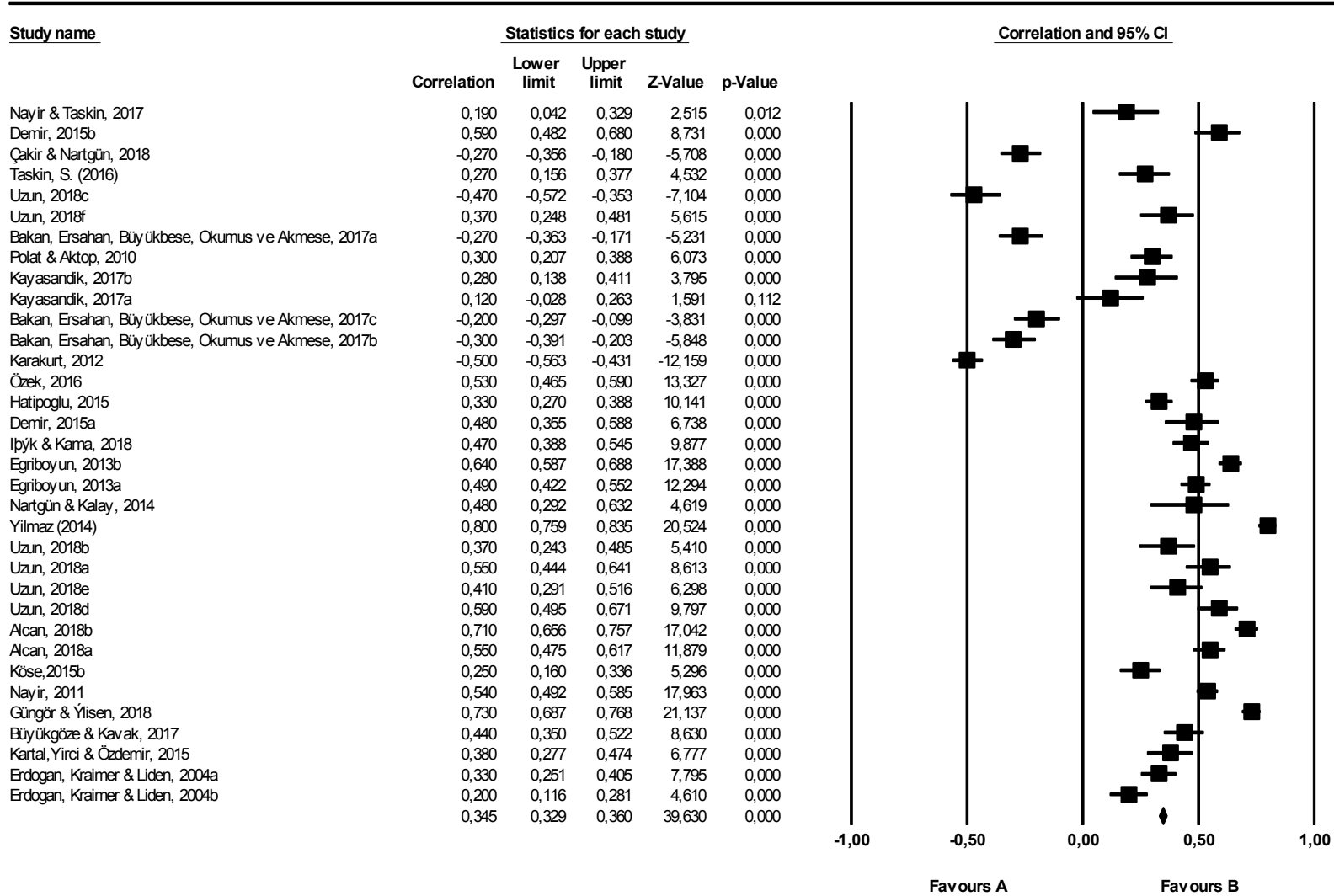
- Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (1986). *The international review of industrial and organizational psychology*. Chichester and New York: John Wiley & Sons.
- Çoğaltay, N., Karadağ, E. & Öztekin, Ö. (2014). Okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi: Bir meta-analiz çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(4), 483-500. doi: 10.14527/kuvey.2014.019.
- Çoğaltay, N., Anar, S. & Karadağ, E. (2017). Öğretmenlerin tükenmişliğini etkileyen faktörler: cinsiyetin ve medeni durumun etkisine yönelik bir meta-analiz çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(3), 695-707. doi: 10.16986/HUJE.2016018517
- Dağyar & Demirel (2015). Probleme Dayalı Öğrenmenin Akademik Başarıya Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 40(181), 139-174.
- Diener, E., Scollon, C. N. & Lucas, R. E. (2004). *The evolving concept of subjective well-being: The multifaceted nature of happiness*. In P. T. Costa & I. C. Siegler (Eds.), *Advances in cell aging and gerontology* (Vol. 15, pp. 187-220). Amsterdam: Elsevier.
- Dinçer, S. (2014). *Eğitim bilimlerinde uygulamalı meta-analiz*. Ankara: Pegem Akademi.
- Dipaola, M. F. & Hoy, W. K. (2005). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*, 88(3), 35-44.
- Duffy, J. A. & Lilly, J. (2013). Do individual needs moderate the relationships between organizational citizenship behavior, organizational trust and perceived organizational support? *Journal of Behavioral and Applied Management*, 14(3), 185-197.
- Eder, P. & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68. http://dx.doi.org/10.1177/0149206307309259.
- Eisenberger, R., Aselage, J., Sucharski, I. L. & Jones, J. R. (2004). Perceived organizational support. In Coyle-Shapiro, J. A. M., Shore, L. M., Taylor, M. S. & Tetrick, L. E. (Eds.), *The employment relationship: Psychological and contextual perspectives*, 206-225. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500.
- Eisenberger, R. & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC, US: American Psychological Association. http://dx.doi.org/10.1037/12318-000.
- Erdaş, K. D. (2010). *Lider-üye mübadelesi, algılanan örgütsel destek ve öz denetim kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Edwards, M. R. & Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes: Testing a simultaneous multifoci model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17-26. http://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000007.
- Fay, D. & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative: An overview of validity studies. *Human Performance*, 14(1), 97-124. http://dx.doi.org/10.1207/S15327043HUP1401_06
- Hoy, W. K., Tarter, C. J. & Witkoskie, L. (1992). Faculty trust in colleagues: linking the principal with school effectiveness. *Journal of Research and Development in Education*, 26, 38-45.
- Howes, R., Citera, M. & Cropanzano, J. (1995). Goal hierarchies and plan revision. *Motivation and Emotion*, 19, 77-98.
- Jawahar, I. M., Stone, T. H. & Kisamore, J. L. (2007). Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 142-159. http://dx.doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.142.
- Jebeli, M. J. & Etebarian, A. (2015). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior. *MAGNT Research Report*, 3(4), 153-158. DOI: dx.doi.org/14.9831/1444-8939.2015/3-4/MAGNT.15.
- Kalkan, F. (2017). The Effect of gender on school administrators and teachers' perceptions of learning organization: A meta-analysis study. *Eğitim ve Bilim*, 42(191), 165-183. https://doi.org/10.15390/EB.2017.5033Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341.
- Kaufman, J. D., Stamper, C. L. & Tesluk, P. E. (2001). Do supportive organizations make for good corporate

- citizens? *Journal of Managerial Issues*, 13(4), 436-449.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206315575554>.
- Landis J. R. & Koch G. G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1):159-74.
- Leary, H. M. (2012). *Self-directed learning in problem-based learning versus traditional lecture-based learning: A meta-analysis*. (Unpublished doctoral dissertation). Utah State University, Utah, USA.
- Mael, F. A. & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: Biodata, organizational identification, and turnover among newcomers. *Personnel Psychology*, 48(2), 309-333. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01759.x>
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs, New-Jersey: Prentice Hall.
- Ng, T. W. H. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification homas. *Journal of Vocational Behavior* 88, 154-163.
- Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Orthner, D. K. & Pittman, J. F. (1986). Family contributions to work commitment. *Journal of Marriage and the Family*, 48(3), 573-581. <http://dx.doi.org/10.2307/352043>
- Panaccio, A. & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236.
- Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors, *Journal of Management*, 36(3), 655-56. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308321554>.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N. & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salespersons in role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-62.
- Radin, D. İ. & Ferrari, D. C. (1991). Effects of consciousness on the fall of dice: A Meta-Analysis. *Journal of Scientific Exploration*, 5(1), 6 1-83.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A. & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199903\)20:2<159::AID-JOB881>3.0.CO;2-7](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<159::AID-JOB881>3.0.CO;2-7).
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Scott, S. & Lane, V. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *The Academy of Management Review*, 25(1), 43-62.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Shore, L. M. & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. In R. Cropanzano & M. Kacmar (Eds.), *Organizational politics, justice and support: Managing the social climate in the work place* (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum.
- Shore, L. M. & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.637>.
- Silbert, L. T. (2005). *The effect of tangible rewards on perceived organizational support* (Unpublished master's thesis), University of Waterloo, Canada
- Sluss, D. M., Klimchak, M. & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 457-464. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2008.09.001>.
- Tarter, C. J., Bliss, J. R. & Hoy, W. K. (1989). School characteristics and faculty trust in schools. *Educational Administration Quarterly*, 25(3), 294-308.
- Turunç, Ö. & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi, *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 183-206.
- Walters, G. & Raybould, M. (2007). Burnout and perceived organisational support among front-line hospitality employees, *Journal of Hospitality and*

- Tourism Management*, 14(2), 144-156. doi:10.1375/jhtm.14.2.144
- 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. https://doi.org/10.1177/001872679304601204.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. http://dx.doi.org/10.2307/257021.
- Wickramasinghe, D. & Wickramasinghe, V. (2011). Perceived organisational support, job involvement and turnover intention in lean production in Sri Lanka. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 55(5-8), 817-830.
- Yoshimura, K. E. (2003). *Employee traits, perceived organizational support, supervisory communication, affective commitment and intent to leave: Group differences* (Unpublished master's thesis). North Carolina State University, Raleigh NC.
- Zhai, Q., Wang, S. & Weadon, H. (2017). Thriving at work as a mediator of the relationship between workplace support and life satisfaction. *Journal of Management & Organization*, 1-17. doi:10.1017/jmo.2017.62.
- Zagenczyk, T. J. (2001). *A social influence analysis of perceived organizational support* ((Unpublished doctoral dissertation), University of Pittsburgh, Pennsylvania, USA.
- META ANALİZE DAHİL EDİLEN ARAŞTIRMALARIN KAYNAKÇASI**
- Alcan, E.E. (2018). *Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Okumuş, M.T. & Akmeşe, A. (2017). Öğretmenlerin işe yönelik davranışlarında (örgütsel stres, iş yükü, işten ayrılma niyeti ve iş tükenmişliği) örgütsel desteğin rolü: Bir alan araştırması. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 3(4), 444-464.
- Büyükgöze, H. & Kavak, Y. (2017). Algılanan örgütsel destek ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisi: Lise öğretmenleri örneğinde bir inceleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(1), 1-32. doi: 10.14527/kuey.2017.001.
- Çakır, S. & Nartgün, Ş.S. (2018). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel destek ile sosyal kaytarma davranış düzeyleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(55), 555-570.
- Demir, K. (2015). The effect of organizational justice and perceived organizational support on organizational citizenship behaviors: The mediating role of organizational identification. *Eurasian Journal of Educational Research*, 60, 131-148. Doi: 10.14689/ejer.2015.60.8 .
- Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili Örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Erdoğan, B., Kraimer, M.L. & Liden, R. C. (2004). Work value congruence and intrinsic career success: the compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel psychology*. 57. 305-332. doi: 10.1111/j.1744-6570.2004.tb02493.x
- Güngör, S. K. & İlişen, E. (2018). Öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin analizi, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 962-977.
- Hatipoğlu, Z. (2015). *Öğretmenlerin örgütsel destek algılarının örgütsel özdeşleşme seviyelerine etkisi: Ankara Çankaya ilçesinde bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İşık, M. & Kama, A. (2018). Algılanan örgütsel desteğin işgören performansına etkisinde işe adanmışlığın aracı etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 395-403.
- Karakurt, A. (2012). *Öğretmenlerin işyerinde yalnızlık düzeyinin örgütsel destek ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Kartal, S. E., Yirci, R. & Özdemir, T. Y. (2015). Öğretmenlerde algılanan örgütsel destek düzeyi ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24, 477-504.
- Kayasandık, A. E. (2017). Öğretmenlerin bireysel yenilikçilik ve değişime hazır olmalarının algılanan örgütsel destek ile ilişkisi: Samsun'da bir çalışma. *The Journal of Academic Social Science*, 5(54), 511-527.
- Köse, A. (2015). *İşe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişki (Kahramanmaraş ili örneği)* (Yayımlanmamış

- doktora tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Nartgün, Ş. S. & Kalay, M. (2014). Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1361-1376
- Nayır, F. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlere sağlanan örgütsel desteğe ilişkin görüşleri, öğretmenlerin örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Nayır, F. & Taşkın, P. (2017). Eğitim örgütlerinde örgütsel destek algısı ile inisiyatif alma davranışı arasındaki ilişki. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1319-1356.
- Özek, B.Y. (2016). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel destek ile örgütsel güven düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Polat, S. & Aktop, E. (2010). Öğretmenlerin duygusal zeka ve örgütsel destek algılarının girişimcilik davranışlarına etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, 22, 1-20.
- Taşkın, S. (2016). *Öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile inisiyatif iklimi arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Uzun, T. (2018a). Okullarda algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler. *OPUS – Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 958-987. DOI: 10.26466/opus.418335.
- Uzun, T. (2018b). Öğretmenlerin algıladığı örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Örgütsel güvenin aracı rolü. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(18), 133-155.
- Yılmaz, D. (2014). *Dağıtılmış liderliğin örgütsel güven ile algılanan örgütsel destek ve okul başarısıyla ilişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Ek 1: Meta-Analize Dâhil Edilen Araştırmaların Analiz Tablosu





Araştırma Makalesi

Tersine Mentorluk Üzerine Bir Değerlendirme: The Intern (Stajyer) Filmi Örneği *

An Evaluation of Reverse Mentoring: The Intern Movie Case

Samet Özdemir^a, Kadir Ardıç^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Tersine Mentorluk,
Mentorluk, Popüler Kültür,
Sinema, Stajyer

Tarihler :
Geliş 24 Temmuz 2019
Düzeltilme geliş 19 Kasım
2019
Kabul 10 Aralık 2019

ÖZ

Pek çok yönetim uygulaması gibi mentorluk da kendisini değiştiren şartlara göre yeniden düzenlenmektedir. Tersine mentorluk, bilişim teknolojilerinin gelişmesi, çalışma koşullarının farklılaşması, iş hayatına giren yeni kuşakların önceki kuşaklardan farklı beklentilere sahip olması gibi sebeplerle yeni bir mentorluk anlayışı olarak ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada tersine mentorluğa ilişkin izler taşıdığı düşünülen ve 2015 yılında gösterime girmiş olan The Intern (Stajyer) filmi incelenmiştir. Filmin başrolleri arasındaki ilişki tersine mentorluk işlev ve alt işlevleri bağlamında ele alınmıştır. Nitel araştırma yöntemleri benimsenerek yürütülen çalışmada analiz tekniği olarak betimsel analiz tercih edilmiştir. Yapılan analiz ile birlikte; bilgi paylaşımı, açığa çıkarma ve görünürlük, meydan okuma ve zorluklar, sosyal ağlar, kabul ve onaylama, arkadaşlık, cesaretlendirme ve rol model alt işlevlerinin filmde işlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Koçluk, yetenek gelişimi ile destek ve geribildirim alt işlevlerinin ise filmde yer almadığı görülmüştür.

ARTICLE INFO

Keywords:
Reverse Mentoring,
Mentoring, Popular Culture,
Movie, Intern

Article history:
Received 24 July 2019
Received in revised 19
November 2019
Accepted 10 December 2019

ABSTRACT

Like many management practices, mentoring reorganizes itself according to changing circumstances. Reverse mentoring has emerged as a new mentoring mentality due to the development of information technologies, differentiation of working conditions and the fact that new generations entering the business life have different expectations from previous generations. The Intern (The Intern) as a movie which was thought to have traces of reverse mentoring and was released in 2015, was examined in the study. The relationship between the starring characters of the film is discussed in the context of reverse mentoring functions and sub-functions. Qualitative research methods were adopted and descriptive analysis was used as the analysis technique. With the analysis functions of knowledge sharing, exposure and visibility, challenging ideas, social networks, acceptance and confirmation, friendship, affirmation and encouragement and role model have been concluded in the film. Coaching, support and feedback with skill development functions were not included in the film.

* Bu makale 18-27 Eylül 2017 tarihlerinde İspanya'da düzenlenen 1. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulan özet bildirinin genişletilmiş ve yeniden düzenlenmiş halidir.

^a İletişim kurulacak yazar, Araş. Gör., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, Türkiye. E-mail: sametozdemir@sakarya.edu.tr. ORCID: 0000-0003-4753-7772

^b Prof. Dr., Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Biskek, Kırgızistan. E-mail: kadir.ardich@manas.edu.kg. ORCID: 0000-0001-7851-9564

1. GİRİŞ

Mentorluk günümüzde araştırmalara sık sık konu edilen popüler bir konudur. Ancak günümüzde elde etmiş olduğu popüleriteye rağmen yeni bir kavram olmadığı, köklerinin 3500 yıl öncesine kadar uzandığı bilinmektedir. Yunanlı ozan Homeros, *Odyssey Destanı*'nda mentor kelimesini kullanmıştır (Stone, 2002). Destanlara konu olduğu günden bu yana mentorluk kavramı, çok çeşitli coğrafi bölgeler, kültürler ve disiplinler tarafından farklı şekillerde yorumlanmış ve kullanılmıştır. Bu nedenle mentorluğun tek bir ifade edilmiş biçimi olmamakla birlikte 50'den fazla tanımı olduğu bilinmektedir (Crisp & Cruz, 2009). Genel bir tanım ile mentorluk, iki taraf arasında bireysel ve profesyonel gelişime destek olmak amacıyla uzmanlık, deneyim ve düşüncelerin paylaşıldığı bir anlaşmadır (Çınar, 2010: 16). Hem bir kariyer yönetimi aracı hem de bir eğitim geliştirme uygulaması olarak düşünüldüğünde; mentorluk, çok daha önemli ve yaygın bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır.

2. MENTORLUK ve TERSINE MENTORLUK

Mentorluk, biri tecrübeli, biri tecrübesiz iki kişi arasında, "karşılıklılık" prensibine dayanan "gönüllü, derin, adanmış, geniş kapsamlı, dinamik, destekleyici, güvene dayalı" bir ilişkidir (Hayes, 2005: 442-445). Mentorluk, eğitim ile gerçek hayat tecrübesi arasında köprü vazifesi gören bir süreçtir (Barker, 2006: 56). Sözü edilen süreç biri tecrübeli diğeri tecrübesiz iki çalışan arasında geçen bir ilişki anlamına gelmektedir. İlişkinin daha tecrübeli olan ve öğretici konumundaki tarafına mentor, daha tecrübesiz ve öğrenci konumundaki tarafına ise menti denmektedir (Kram, 1985). Hem bir süreç hem de karşılıklı bir ilişki olması mentorluk tanımlarında çok kez tekrar edilen önemli noktalar olmuştur.

Geçmişten günümüze, mentorluk yeni türleriyle uygulamaya geçmiş, çeşitli teknikleri bünyesine katarak uygulanabilirliğini korumuştur. Tersine mentorluk, bahsedilen bu yeni uygulamalardan biri olarak ortaya çıkmıştır. Tersine mentorluk, mentinin mentordan daha yüksek bir hiyerarşik düzeyde olduğu yeni nesil bir mentorluk türünü ifade eder (Murphy, 2012). Teknolojinin hızla gelişmesi ve iş hayatında birçok yeniliğe sebep olması, bilişim ve telekomünikasyon gibi alanlarda yetişmiş genç çalışanları ortaya çıkarmıştır. Yaşları daha küçük olmalarına rağmen bu genç çalışanlar kendi alanlarında daha tecrübeli olabilirler ve mentorluk yapabilirler (Busen & Engebretson, 1999). Tersine

mentorluk, geleneksel mentorluğun tam aksi yönünde formüle edilmiş şeklini ve aynı zamanda mentor ve menti rollerinin değiştiği bir ilişki türünü ifade etmektedir.

İş hayatında kıdemli bir çalışanla kıdemsiz genç bir çalışan arasında hızla değişen teknolojinin kavranabilmesi için düzenlenen formal ve/veya informal iş ilişkisine tersine mentorluk denmektedir (Hays & Swanson, 2011: 1). Tersine mentorluğun başarılı bir uygulaması olarak bilenen ve literatüre geçmesini sağlayan uygulama General Electric tarafından yapılmıştır. GE CEO'su Jack Welch tarafından 1999 yılında genç çalışanlar görevlendirilmiş, 500 üst düzey yöneticinin interneti daha aktif bir şekilde kullanabilmesi ve yeni uygulamaları öğrenebilmesi amacıyla bir mentorluk programı düzenlenmiştir. Bu uygulama tersine mentorluk programının resmi olarak ilk kullanımı olarak değerlendirilmektedir (Chaudhuri & Ghosh, 2012: 56).

Genel olarak tersine mentorlukta mentor mentiden daha genç olmaktadır (Finkelstein, Allen & Rhoton, 2003). Ancak tersine mentorluk yaşa bağımlı olmayan kuşaklararası bir mentorluk türüdür ve her zaman gençten yaşlıya doğru olmayabilir (Harvey, McIntyre, Thompson Heames & Moeller, 2009). Bir internet araştırmasına göre tersine mentorluğun, tarafların hem öğrenebileceği hem de öğretebileceği bir mentorluk ilişkisi olduğu iddia edilmiştir (Starcevich, 2001).

Bir uygulama olarak tersine mentorluğun hedeflerine ulaşabilmesi, fonksiyonlarının doğru bir işlerlik kazanması ve sürecin verimli sonuçlar üretebilmesiyle ilişkilidir. Geleneksel mentorluk, büyük bir çoğunluğu Kram (1985)'in ortaya koyduğu işlevler ve alt işlevler kapsamında değerlendirilirken (Allen, Eby, Poteet & Lentz, 2004); tersine mentorluk ilişkisi, geleneksel mentorluk ilişkisiyle ortak olan birçok alt işlevi de içinde barındıran kariyer, psiko-sosyal ve rol model fonksiyonu olarak üç ana işlev bünyesinde şekillenmektedir (Murphy, 2012).

Kariyer işlevi ile bilgi paylaşımı, koçluk, açığa çıkarma ve görünürlük, yetenek gelişimi, meydan okuma ve zorlu sınavlar ve sosyal ağlar alt işlevleri ifade edilmek istenmektedir. Kısaca ifade edilecek olursa:

- Bilgi paylaşımı: Tersine mentorluğun ana hedeflerinden biri olarak kabul edilmektedir. Mentorun teknoloji, kuşak eğilimleri, çeşitlilik, risk alma ve küresel bakış açısıyla olayları algılama gibi konulardaki uzmanlık bilgilerini paylaşmalarını ifade etmektedir (Harvey

vd., 2009; Piktialis, 2009). Bununla birlikte tersine mentorluk aynı zamanda karşılıklı bir ilişki olduğundan menti de örgütsel konular, işle ilgili sorumluluklar veya kariyer planlama ve gelişimi gibi birçok konuda kendi yetkinliklerini sunabilir (Kram, 1985).

- Koçluk: Tersine mentorluk sürecine dâhil olan mentinin, özel ve profesyonel yaşamda gelişiminin sağlanmasını hedefleyen ve tümüyle güven ve gizlilik esasına dayanan bir süreçtir (Budak, 2016: 370). Bu doğrultuda tersine mentorluk amaçlarından biri olan gelişim ve ilerleme koçlukla elde edilebilir.
- Açığa çıkarma ve görünürlük: İlişkinin hem öğreten hem de öğrenen tarafı, örgüt içerisinde düzenli bir iş ilişkisi kurmuş olurlar. Bu ilişki de birbirlerinin kendi iş çevreleri arasında görünürlük ve tanınırlığını sağlayabilmektedirler (McCoy, 2015).
- Yetenek gelişimi: Tersine mentorluk ilişkisinin önemli amaçlarından biri de çeşitli açılardan daha yetenekli mentor ile bu konularda daha az yetenekli olduğu düşünülen menti arasında bir yetenek gelişiminin önünün açılmasıdır (Murphy, 2012).
- Meydan okuma ve zorlu sınavlar: Mentor ve menti kendi jenerasyonlarının temel özelliklerini, tutum ve değerlerini taşıyacaklarından bu ikili arasında bir çatışma çıkma olasılığı bulunmaktadır. Taraflar fikirlerini sunarken, kendine özgü kimliğe sahip olmaları sebebiyle mentorların ve mentilerin birbirlerine meydan okumaları muhtemeldir (Hays & Swanson, 2011: 3).
- Sosyal ağlar: Mentorun teknolojiyi kullanımındaki rahatlığı ve online olarak oluşturduğu sosyal ortamlar menti için iletişim ağı oluşturmada bir fırsat olabilir. Bununla birlikte mentiler için de mentorlarla örgüt içinde hali hazırda çalışmakta olan kıdemli üst seviye çalışanlarla diyalog kurabilmelerinin yolunu açabilir (Murphy, 2012: 559).

Destek ve geribildirim, kabul ve onaylama, arkadaşlık ve cesaretlendirme alt işlevleri ise psikososyal işlevi ifade etmektedir. Bu alt işlevler aşağıda kısa bir şekilde açıklanmaktadır:

- Destek ve geribildirim: Mentorluk ilişkisinde mentor ile mentinin iyi anlaşabilmesi ve birbirlerini dinlemeleri çok önemlidir. Sorunların çözümü ve karar verme sürecinde mentinin katkısını teşvik etmek, ihtiyaç duyulduğunda ona yardım etmek, bireysel ve profesyonel amaçlarıyla ilgilenmek ve empatik iletişim içinde olmak mentorun sorumluluklarından birkaçıdır (Barutçugil, 2004: 361-362).
- Kabul ve onaylama: Bir ilişkide tarafların birbirini kabul edip onaylaması o ilişkinin devamı için oldukça önemli olarak değerlendirilir. Tersine mentorlukta da genç mentor ile olgun menti arasında bir kabul ve onaya ihtiyaç olduğu açıktır. Menti, kendisinden yaşça küçük mentoru kabul ederek mentorla olan ilişkisine önyargısız başlamalıdır (Murphy, 2012).
- Arkadaşlık: Milenyum kuşağı çalışanları için önemli olan motivasyon kaynaklarından biri de arkadaşlıktır (Trunk, 2007). Bu fonksiyon tarafların birbirlerinden hoşnut olması, anlayışlılık, hem işte hem de iş dışında eğlenceli zaman geçirme ile sonuçlanan sosyal etkileşim olarak tanımlanır (Allen 2003: 135).
- Cesaretlendirme: Mentorluk sadece tavsiyeler veren bir süreç olmayıp karşılıklı iletişim, duyarlılık, cesaretlendirme ve gelişim becerilerini de içeren bir süreçtir (Galbraith, 2003: 10).

Tersine mentorluğun üçüncü ve son fonksiyonu olan rol model işlevi; yeni bakış açıları kazandırılması, davranışlara özenme ve ortak değerler belirleme olarak şu şekilde açıklanmaktadır:

- Yeni Bakış Açısı: Tersine mentorluk ilişkisi geleneksel mentorlukta olduğu gibi mentinin gelişimine destek vermek, kendi hayat tecrübelerinden hareketle akıl vermek, iş hayatı ve birçok genel konuda farklı ve yeni bir bakış açısı kazanılmasını sağlamak amaçlı bir çalışma olarak ifade edilmektedir (Köktürk, 2006).
- Davranışlara Özenme: Mentorun tutumları, değer yargıları ve davranışı mentinin benzetmek isteyebileceği bir model oluşturur (Shea 2002: 27). Bilgi kaynaklarını elde etmede ve fırsatlar yaratmada yardımcı olan kişiler; kişilik modelleri, davranışları, yaşantısı ve kişiliği ile diğer taraflara rol modeli oluştururlar

(Zelditch 1990: 1). Tersine mentorlukta da mentorun ve mentinin davranışları karşı tarafta benimsenip tekrar edilebilir.

- Değerlerle Tanımlama: Gelişmiş güçlü bir ilişki, hem mentor hem de mentinin birbirlerini tanımlayabilmelerini sağlayacak ayrıca gelecek davranışlarını şekillendirmede yararlanacakları pozitif yönleri bulmalarını kolaylaştıracaktır (Murphy, 2012).

Yukarıda temel fonksiyonları açıklanan tersine mentorluk uygulamasının işletmelerce rağbet görmesi ve daha fazla uygulanıyor olması uygulamayı daha görünür hale getirmiştir. Bu görünürlük sadece literatüre ve çeşitli iş dergilerine değil sinemaya kadar birçok alana uzanmış ve böylece tersine mentorluk ile ilgili çalışmaların yapılabileceği yeni mecralar elde edilmiştir. Bu çalışmada da popüler kültür unsurlarından bir sinema filmi araştırmaya dâhil edilmiştir.

3. POPÜLER KÜLTÜR ve YÖNETİM ÇALIŞMALARI

Popüler kültür; belli bir gruba ait olmayan, çoğunluk tarafından paylaşılan inançlar, pratikler ve bunların içerdiği normlardır (Oktay, 2004). Halkın kültürü olan popüler kültür, sürekli değişmesi, yapay ve medyatik olmasından dolayı seçkin kültürden ayrılır. Popüler kültürün esas amacı eğlencedir.

Butler'a (1997) göre sosyal araştırmalar sadece fizik, matematik ve mantık gibi bilim alanlarındaki uygulamalar (teknikler) ile açıklanamaz; roman, dizi, film ve opera gibi alanlardan da öğrenilebilir. Benzer şekilde Phillips (1995) yönetim ve organizasyon çalışmalarında film, dizi, şiir ve romanların kullanılmasının örgütleri anlamada yeni imkânlar sunduğunu ifade etmiştir. Popüler kültür araçları örgüt ve insan ilişkileri ile ilgili akademik literatürün yüzeyselliğinin aksine detayları işleyerek örgütlerin daha iyi anlaşılmasını sağlayabilir (Rhodes, 2001; Godfrey-Smith, 2009). Örgütlerin popüler kültür gösteriminde cinsiyet, duygular, güç mücadeleleri, mitler, başarı ve başarısızlığın sonuçları gibi yönetim metinlerinde genellikle göz ardı edilen içerikler bulunur (Munro & Huber, 2012). Bu içerikler "*örgütsel yaşamın kalbine girerek*" günlük iş süreçlerinin anlaşılmasını sağlayabilir (Hassard & Holliday, 1998).

Bu bağlamda popüler kültür ürünleri örgütleri ve insan ilişkilerini anlamak için yönetim yazınında alternatif bir yöntem olarak kullanılabilir (Alakavuklar & Çakar, 2012: 404). Yabancı yazında; Mad Men (Buzzanell & D'Enbeau, 2014),

Solaris (Tirado, 1999), Southpark (Rhodes, 2002), Simpsons (Rhodes, 2001), The Office (Tyler & Cohen, 2008) gibi dizi-film analizleri ile çeşitli roman analizleri (Czarniawska, 2009; Spoelster, 2009) yapılmıştır. Yerli yazında ise epik filmlerde liderlik (Erkuş, Tabak & Coşkun, 2007), kadınlar ve direnç (Alakavuklar & Çakar, 2012), örgüt, edebiyat ve zaman (Yıldırım, 2007), kurumların ortaya çıkması ve meşrulaşmasının Saatleri Ayarlama Enstitüsü adlı roman üzerinden açıklama (Erdemir, 2010; Taşcı & Erdemir, 2010; Erdemir & Koç, 2015), Koro filmi üzerinden durumsal eğitim modelinin sorgulanması (Tofur, 2018a), Die Welle filmi ile örgüt kültürünü oluşturan unsurların incelenmesi (Tofur, 2018b), İKY ve örgütsel davranış alanlarının yansımalarının sinemada arandığı araştırma (Yıldız, Gündoğmuş, Yener Aydın & Atalay, 2018) gibi çalışmalar popüler kültür araştırmalarında yönetim ve insan ilişkilerini inceleyen araştırmalara örnek verilebilir.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ ve AMACI

Bu çalışmada, The Intern (Stajyer) filminde tersine mentorluk konusunun nasıl işlendiğini ve tersine mentorluğun hangi işlevlerine değinildiğini belirlemek amaç olarak belirlenmiştir. Nitel araştırma yönteminin benimsendiği bu çalışmada, analiz tekniği olarak betimsel analiz tekniğinin kullanılması uygun görülmüştür. Betimsel analizde elde edilen veriler, daha önce belirlenen başlıklar (temalar) altında özetlenmekte ve yorumlanmaktadır. Bu analiz türünde veri kaynaklarından bazı alıntılar yapılarak çalışmanın güvenilirliğine katkı yapılabilir. Ayrıca yapılan alıntılar ile çarpıcı görüşler çalışmaya yansıtılmış olur (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu & Yıldırım, 2015: 324).

Araştırmanın amacı doğrultusunda film, araştırmacılar tarafından ayrı ayrı birçok kez izlenmiş, tersine mentorluk açısından önem arz ettiği düşünülen sahnelerin ve diyalogların olduğu dakikalar kaydedilmiştir. Daha sonra filmin altyazısına erişilerek ilgili dakikalarda geçen diyaloglardan bir altyazı dökümü oluşturulmuştur. Tersine mentorluk alt fonksiyonları birer tema olarak belirlendiğinden altyazı dökümü araştırmacılar tarafından temalara uygun gelecek şekilde kodlanmıştır. Ortaya çıkan kodlamalar arasındaki farklılıklar bir kez daha değerlendirilerek fikir birliğine varılmış ve her bir tema için filmde hareketle ilginç görülen bölümler paylaşılmıştır.

4.1. The Intern (Stajyer) Film İçeriği

Film analizine geçmeden önce Stajyer filmi hakkında kısaca bilgi vermek faydalı olacaktır. Nancy Meyers'ın senaryosunu yazdığı ve çekimleri için kamera arkasına geçtiği The Intern (Stajyer) filmi 2015 yılında gösterime girmiştir. Filmin başrol oyuncularını Anne Hathaway ve Robert De Niro'dur. Film bir şirkette başlatılan stajyerlik uygulaması ve sonrasında yaşananları konu alır. Bu uygulamanın ilginç olan tarafı stajyerlerin gençlerden değil 65 yaş üstü bireylerden oluşmasıdır. Başarılı bir şirketin sahibi olan Jules Ostin (Anne Hathaway), önceleri yaşlı bir stajyerle çalışmak istememektedir. Ancak çalışma arkadaşlarının tavsiyesi üzerine ikna olmuş ve yeni bir staj programı başlatılmıştır.

“Deneyiminize ihtiyaç duyuyoruz.” ve *“Size bildiklerimizi öğreteceğiz.”* sloganları ile ilana çıkan programın şartları arasında; örgütsel becerilere sahip olmak ve e-ticarete ilgi duymanın yanında başvuruyu yazılı bir metin yerine video ile göndermek vardır. 70 yaşındaki Ben Whittaker (Robert De Niro) bu ilginç deneysel programa kabul edilen ilk kişi olarak belirlenir.

Ben Whittaker, 70 yaşında ve hayatını bir süredir emekli olarak geçiren biridir. Emekli olmak fikrinin gerçekte zannedildiği gibi her şeyin sonu olmadığını keşfeder. Oyuna geri dönebilmek için bir fırsata ihtiyacı olan Ben Whittaker, Jules Ostin'in açtığı ve işlettiği moda içerikli bir alışveriş sitesinde ihtiyar bir stajyer olarak işe başlar. Jules Ostin ise genç, hırslı ve sahibi olduğu işletmeyi büyütmek ve hayatta tutmak için gece gündüz çalışan bir girişimcidir. Şirkette çalışan genç çalışanların ortalama yaşını oldukça yükselten Whittaker ile yanında çalıştığı genç girişimci Ostin arasında süreç içerisinde iş ilişkisi sağlam bir dostluğa dönüşecektir. Filmdeki bu stajyerlik ilişkisi, literatürde geçen ve genç bir mentorla yaşlı bir mentinin ilişkisini ifade eden tersine mentorluk kavramı için önemli bir içerik olarak değerlendirilmiş ve çalışmanın temelini oluşturmuştur.

4.2. Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamında The Intern (Stajyer) filmi, literatürde bahsedilen tersine mentorluk temaları (fonksiyonlar) üzerinden incelenerek aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Filmde geçen diyaloglar her bir alt fonksiyon için incelenmiş, önemli ve dikkat çekici kısımlar ilgili bölümlerde paylaşılmıştır.

4.2.1. Kariyer Fonksiyonuna İlişkin Bulgular

Kariyer fonksiyonuna ilişkin ulaşılan bulgular aşağıda sırasıyla ifade edilmiştir.

Bilgi Paylaşımı: Mentorun teknoloji, kuşak eğilimleri, risk alma ve geniş bakış açısıyla olayları algılama gibi konularda uzmanlığını paylaşmasını ifade etmektedir. Filmde genç iş arkadaşının Ben'e MacBook kullanımı hakkında yol göstermesi, Facebook hesabı oluşturmada yardımcı olması, yeni iş yapış modelleri ve yeni nesil tüketiciler hakkında bilgi paylaşımında bulunması tersine mentorluk uygulamaları olarak değerlendirilebilir.

Jules Ostin: “Günün sonunda elinde bir bardak şarap ve dizüstü bilgisayar olan her kadının alışveriş yapma potansiyeli olduğunu biliyorum o kadar. Ve ona kıyafetlerin gerçekten üzerine uyacağı sözünü verirsen...” ifadesi Jules'un yeni nesil tüketiciler hakkında sahip olduğu bilgiyi Ben ile paylaşmasına örnek verilebilir.

Koçluk: Filmde bir mentor olarak Jules Ostin'in, Ben Whittaker'a koçluk ettiği herhangi bir alan olduğuna yönelik bir imaya rastlanmamıştır. Koçluğun hem özel hem de iş hayatında bir konu hakkındaki gelişimi ifade ettiği düşünüldüğünde beklenilen aksine Ben'in hem şirkete yeni bir CEO atanması konusunda hem de evliliğindeki sorunların düzeltilmesi hakkında Jules'e koçluk ettiği düşünülebilir.

Açığa Çıkarma ve Görünürlük: Her iki tarafta örgüt içerisinde düzenli iş ilişkisi kurduğundan birbirlerinin yaşlıları arasında görünürlük ve tanınırlık artmaktadır. Nitekim filmde Ben kısa sürede şirketteki herkes tarafından bilinmekte ve sevilmektedir.

Cameron: “Herkesin sevdiği bir adam var. Harika görünüyor.”

Davis: “Birinci sınıfta işler nasıl gidiyor?”

Ben Whittaker: “Burada herkesin amcasıymışım gibi hissetmeye başladım yeminle.”

Yapılan bir görevlendirme sonrasında Ben Whittaker, Jules Ostin'in yönetici asistanı olan Becky'ye yardımcı olmaya başlar. Becky'den bir işle ilgili raporların kendisine gönderilmesini isteyen Jules, aynı raporların Ben'e de gönderilmesini ister. Hatta daha önce Becky'den hiç istemediği şekilde raporlara önce Ben'in bakmasını ister. Bu sayede daha fazla sorumluluk ve görev vererek ofiste Ben'e daha fazla yer açar. Aşağıda konu ile ilgili diyalog bulunmaktadır:

Jules: “Teşekkürler. Müşteri satın alma verisinin üzerinden geçmek istiyorum. Ben ona da bir göz atsin. Aslında önce bir Ben göz atsin.”

Becky: “Tamam.”

Jules: “Endişelenme Becky. Bir desteğin olması iyidir.”

Yetenek Gelişimi: Stajyerlerin hangi birimlerde çalışacağı yetenek yönetimi birimi tarafından belirlenmiş, diğer stajyerler pazarlama, fotoğraf stüdyosu gibi birimlerde görevlendirilmiş olmasına rağmen; Ben şirketin kurucusu olan Jules Ostin'in yanına verilmiştir. Filmde Ben'in herhangi bir yeteneğinin doğrudan geliştiğini gözlemlemek oldukça güç olsa da Ben'in bilgisayarı etkin kullanmaya başlaması, Facebook gibi sosyal medya mecralarına giriş yapmaya çalışması, yeni kuşaktan bireylerle aynı ortamda çalışarak diyaloga girmesi kısmen de olsa birer gelişim olarak düşünülebilir. Meydan Okuma ve Zorlu Sınavlar: Mentor ve menti ikilisinin birbirlerini tanımak ve birbirlerinin sınırlarını anlamak üzere girdikleri çeşitli mücadeleleri ifade eder. Filmde stajyerlerin görevlendirilmelerinin yapılmasının ardından Jules ilk tanışmada Ben'in başka birimde çalışmasını ve bu durumun onun için daha iyi olacağını ifade etmesine rağmen Ben başka birime geçmek istemez ve meydan okur.

Jules Ostin'in "Sana yaptıracağ pek işim yok benim. Bana sorarsan, üretim veya pazarlama departmanında çok daha iyi olursun. Oralar biraz daha sakın, yetişmen kolay olacaktır. Daha mutlu olacaksın inan bana. Çalışması zevkli biri değilim ben." demesi üzerine *Ben Whittaker "Milletten öğrendiğim de o yönde ama ben herkesle iyi anlaşabilirim ve buraya senin dünyayı öğrenmeye ve elimden geldiğince yardım etmeye geldim. Başka birime geçmek istemiyorum"* şeklindeki sözleri tarafların birbirine meydan okuduğunu göstermektedir.

Sosyal Ağlar: Mentorun teknolojiyi kullanmadaki rahatlığı ve online olarak oluşturduğu network menti için bir iletişim ağı oluşturmada fırsat olabilir. Ayrıca menti, mentor aracılığıyla örgütteki diğer kıdemli çalışanlar ile ilişki kurabilir. Ben şirkette Facebook'a kayıt olmaya çalışırken Jules Beni görür ve profilli oluşturmada yardım eder. İlk arkadaş olarak da kendisini ekleyerek network oluşturmalarının ilk adımlarını atar:

Jules: "Şimdi neye ihtiyacın var biliyor musun? Arkadaşın olacak birisine"

Ben: "Diğer stajyerlerle arkadaş olurum. Sabaha nasıl yapılacağını gösterirler bana."

Jules: "Beni arkadaş olarak ekleyebilirsin."

Ben: "Peki teşekkürler."

Jules: "Ne demek. Tamamdır. Tebrikler artık resmi olarak Facebook neslinin bir parçasısın."

Ben: "Harika."

Burada mentor mentiye sosyal ağ platformu olarak Facebook profili oluştururken aynı zamanda mentinin kişisel özelliklerini de öğrenmekte ve samimi bir iletişimin temellerini atmaktadır. Ayrıca

arkadaş sayısının artması için ilk olarak mentor kendini eklemekte böylece diğer çalışanların eklemesini cesaretlendirmektedir.

4.2.2. Psiko-sosyal Fonksiyon Fonksiyona İlişkin Bulgular

Aşağıda psiko-sosyal fonksiyona ilişkin çeşitli bulgular sunulmuştur.

Destek ve Geribildirim: Filmdeki stajyerlik ilişkisi incelendiğinde tersine mentorluğun bir alt fonksiyonu olan destek ve geribildirim varlığına yönelik herhangi bir bulguya rastlanmamıştır.

Kabul ve Onaylama: Menti (Ben) mentorun (Jules) bilgi ve becerilerine güvenmekte ve kendini ona emanet etmektedir.

Ben Whittaker: "Bu şirketi tek başına bir buçuk yıl önce sen kurdun ve şimdi 220 çalışanın var. Bunu kimin yaptığını unutma" cümlesi mentorun menti tarafından kabul edildiğini göstermektedir.

Arkadaşlık: Mentor ile mentinin arkadaşlık ilişkisine girebilmesi durumudur. Filmde Ben ve Jules birlikte uzun süre vakit geçirmekte ve profesyonel iş ilişkisi arkadaşlık ilişkisine doğru kaymaktadır. Özel hayatlarından bahsetmeleri arkadaşlık ilişkisinin kurulduğunu göstermektedir. *Jules Ostin: "İşten falan konuşmak zorunda değiliz. Evlilik? Bana eşinden bahsedebilir misin?"*

Ben Whittaker: "Adı Molly'di. Ortaokul müdürüydü. Herkes tarafından sevildi. Hani insanların beraber yaşlanmak istediklerini söylediğini duyarsın ya. Biz yaptık onu. 42 yıl sürdü evliliğimiz."

Bunun yanında birlikte barda zaman geçirmeleri, aile ve evlilik üzerine sohbet etmeleri, iş seyahatinde otel odasında TV izlemeleri arkadaşlık ilişkisinin kurulduğunu göstermektedir. Şirketin ve Jules Ostin'in geleceği hakkında filmin sonlarına doğru yaptıkları görüşmeyi ise birbirlerinin arkadaşı olduklarını ifade etmeleriyle sonlandırmışlardır:

Jules: "Bir de sen benim..."

Ben: "Stajyerimim."

Jules: "Ben stajyer/en iyi arkadaş diyecektim."

Cesaretlendirme: Mentor, mentinin üstlendiği veya üstleneceği bir işte onu motive ederek başarılı olması için cesaretlendirir. Bir rapor hazırlaması üzerine görevini tamamlayan Ben, raporu hakkında konuşmak üzere mentorunun yanına gider:

Ben Whittaker: "Merhaba. Satın alma düzenine bir baktım. Daha sonra mı geleyim?"

Jules Ostin: “Yok yok, içeriye gel. Bayağı hızlı oldu.”

Ben Whittaker: “Becky’nin yardımını aldım. Görünüşe göre en fazla reklam yaptığın yer müşterilerine en az satış yaptığın yer. Ve en az yatırım yaptığın kanallar şu anda en az değer görmüş ama en fazla satış potansiyeli olan yerlere önemli ölçüde değer katıyor. Şimdiye kadar buna kanaat getirdim.”

Jules Ostin: “Ben, benim için bunun icabına bakabilir misin? Vaktin varsa daha iyi bir plan ile bana gelebilir misin?”

Ben Whittaker: “Memnuniyetle.”

Jules Ostin: (Odadaki diğer çalışanlara dönerek) Adam bu işe 40 yılını harcadı.

4.2.3. Rol Model Fonksiyonuna İlişkin Bulgular

Tersine mentorluğun önemli bir fonksiyonu olan rol model fonksiyonu ve onun alt fonksiyonları olan yeni bakış açısı, davranışlara özenme ve değerlerle tanımayı ayrı ayrı analiz edebilecek kadar veri elde edilememesi sebebiyle rol modellik teması bir bütün olarak incelenmiştir.

Rol Model: Rol model fonksiyonu mentorun arzu verici bir örnek oluşturmasını ve mentinin bununla özdeşleşmesini içerir. Filmde yaşça büyük olan Ben (menti) Jules’a hayran olmakta ve onun çalışma aşkını ve yaratıcılığını örnek almaktadır. Bu fikrini açıkça mentora söylemektedir. Facebook profili oluştururken ilham aldığı kişiler sorusuna “*Jules Ostin*” demesi. Sonrasında ise Ben’in “*Dalkavukluk yapmaya çalışmıyorum ama uzun zamandır bu işlerdeyim ve senin gibi birisine hiç denk gelmedim. İlham veriyorsun Jules.*” demesi ona duyduğu hayranlığının göstergesidir. Başka bir sahnede ise “*Senden daha tecrübeli birisi gelebilir ama senin bildiklerini asla bilemeyecekler. Hayatımda hiç böyle bir şeye sahip olamadım ben. Pek fazla insan olamaz yaptığın büyük, güzel, heyecan verici şeye. Bir rüya gibi, değil mi?*” şeklindeki ifadesi mentorunu rol model olarak benimsediğini göstermektedir.

Tersine mentorluk çalışmalarında kavramın içeriğini, fonksiyonlarını ve sınırlarını belirleyen Murphy (2012)’nin yaklaşımının benimsendiği çalışmada, filmin kahramanları olan Ben ile Jules arasındaki ilişki incelenmiştir. Bahse konu olan iş ilişkisinde kariyer fonksiyonu alt işlevlerinden bilgi paylaşımı, açığa çıkarma ve görünürlük, meydan okuma ve zorluklar, sosyal ağlar; psiko-sosyal fonksiyonu alt işlevlerinden kabul ve onaylama, arkadaşlık, cesaretlendirme ve rol model fonksiyonu işlevlerine ilişkin bulgulara erişilmiştir. Koçluk ve yetenek gelişimi ile destek ve geribildirim işlevlerinin ise filmde işlenmediği ortaya çıkarılmıştır.

5. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Geleneksel mentorluğun aksine genç ve kıdem olarak daha az çalışma süresine sahip birisinin yaş ve kıdemi fazla olan birisine teknoloji ve kuşak farklılığı başta olmak üzere bazı konularda bilgi ve uzmanlığını paylaşması durumu olan tersine mentorluk, iş dünyasında uygulanan ve oldukça popüler olan bir kavramdır. Son yıllarda tersine mentorluk ile ilgili akademik çalışmalarda da artan bir ilgi söz konusudur.

Bu çalışmada tersine mentorluk konusu The Intern (Stajyer) adlı film üzerinden araştırılmış ve tersine mentorluk fonksiyonlarının filmde nasıl işlendiği analiz edilmiştir. Tersine mentorluk konusunun bir filmde işlenmesi, kavramın ve özellikle Murphy (2012) tarafından ortaya konan fonksiyonların önemli bir kısmının daha net bir biçimde gösteriliyor olmasını ve konunun daha iyi anlaşılabilmesini sağlamıştır. Bu tarz bir filmin varlığından haberdar olunmasını sağlamak ve hangi fonksiyonların işlendiğini tespit etmedeki amaçlardan biri düzenlenen eğitimlerde eğitimcilere materyal sağlanması ve bu film üzerinden tersine mentorluk kavramının tartışılabileceğini göstermektedir.

Bu çalışmadaki bir diğer amaç ise nitel yöntem kullanılarak anket gibi nicel tekniklerin gözden kaçırabildiği hususları ortaya daha net koymaktır. Bir kavramın hem somut hem de soyut taraflarının daha iyi özümsebilmesi için film, belgesel, resim, röportaj, kitap gibi eserlerin varlığı bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Bu çalışma ile bu amaçlara ulaşıldığı düşünülmektedir.

Yabancı yazında sıkça kullanılan ve araştırmalara konu edilen film, dizi, roman gibi kültürel unsurlar yerli yazında da daha fazla tercih edilebilir. Çeşitli araçlar üzerinden konu/kavram açıklama tarzı ile oluşturulan yayınlar yerli yazında da bir kavramın, olayın veya olgunun daha iyi anlaşılabilmesi ve aktarılabilmesi için uygun birer seçenek olarak değerlendirilebilir. Gelecek çalışmalarda, mevcut tersine mentorluk fonksiyonlarını tespit etmenin ötesinde iş dünyasının aktörleri (yönetici ve çalışanlar) ile derinlemesine mülakat yapılarak yeni boyutlar ortaya konabilir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onay: Çalışma, insan katılımcıları içermediğinden etik onay gerekmemektedir.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Çalışma, insan katılımcı içermediğinden bu forma ihtiyaç duyulmamıştır.

KAYNAKÇA

- Alakavuklar, N. & Çakar, U. (2012). *Örgütsel Açıdan Cinsiyet, Kadınlar ve Yönetimsel Kontrol Direnç*. 20. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Allen, T. D. (2003). Mentoring others: A Dispositional and Motivational Approach. *Journal of Vocational Behavior*, 62(1), 134-154.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. & Lima, L. (2004). Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Barker, E. R. (2006). Mentoring- A Complex Relationship. *Journal of the American Academy of Nurse Practitioners*, 18, 56-61.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Busen, N. H. & Engebretson, J. (1999). Mentoring in Advanced Practice Nursing: The Use of Metaphor in Concept Exploration. *The Internet Journal of Advanced Nursing Practice*, 2(2), 10.
- Butler, R. (1997). Stories and Experiments in Social Inquiry. *Organization Studies*, 18(6), 927-948.
- Buzzanell, P. M. & D'Enbeau, S. (2014). Intimate, Ambivalent and Erotic Mentoring: Popular Culture and Mentor-Mentee Relational Processes in Mad Men. *Human Relations*, 67(6), 695-714.
- Chaudhuri, S. & Ghosh, R. (2012). Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool for Keeping The Boomers Engaged and Millennials Committed. *Human Resource Development Review*, 11(1), 55-76.
- Crisp, G. & Cruz, I. (2009). Mentoring College Students: A Critical Review of the Literature Between 1990 and 2007. *Research in Higher Education*, 50.5, 525-545.
- Czarniawska, B. (2009). Distant Reading: Anthropology of Organizations Through Reading Novels. *Journal of Organizational Change Management*, 22(4) 357-372.
- Çınar, Z. (2010). Coaching ve Mentoring. Paradoks Ekonomi. *Sosyoloji ve Politika Dergisi 1.1*, 1-25. <http://www.makaleler.com/insan-kaynaklari-makaleleri/coaching-ve-mentoring.htm> Erişim Tarihi: 06.03.2017.

- Erdemir, E. & Koç, U. (2015) "Legitimacy Work in the Emergence of New Organizational Forms: The Case of Tanpınar's The Time Regulation Institute", 110th Annual Meeting of American Sociological Society, 22-25 Ağustos, Chicago, ABD.
- Erdemir, E. (2010). *Kurumların Ortaya Çıkışında Meşrulaştırma Stratejilerinin Kullanımı: Saatleri Ayarlama Enstitüsü Örneği*. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi, Adana, 299-306.
- Erkuş, A., Tabak, A. & Çoşkun, E. (2007). *Liderlik 7'nci Sanattan Öğrenilebilir mi? Epik Filmlerden Liderlik Analizleri*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 25-27 Mayıs, Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 34-43.
- Finkelstein, L. M., Allen, T. D. & Rhoton, L. A. (2003). An Examination of the Role of Age in Mentoring Relationships. *Group & Organization Management*, 28(2), 249-281.
- Galbraith, M. W. (2003). Celebrating Mentoring. *Adult Learning*, 14(1), 2-3.
- Godfrey-Smith, P. (2009). *Theory and Reality: An Introduction to the Philosophy of Science*. Chicago: University of Chicago Press.
- Harvey, M., McIntyre, N., Thompson Heames, J. & Moeller, M. (2009). Mentoring Global Female Managers in the Global Marketplace: Traditional, Reverse, and Reciprocal Mentoring. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1344-1361.
- Hassard J. & Holliday, J. (eds) (1998) *Organization-Representation: Work and Organization in Popular Culture*. London: SAGE.
- Hayes, E. F. (2005). Approaches to Mentoring: How to Mentor and Be Mentored. *Journal of The American Academy of Nurse Practitioners*, 17(11), 442-445.
- Hays, B. A. & Swanson, D. J. (2012). Public Relations Practitioners' Use of Reverse Mentoring in the Development of Powerful Professional Relationships. *PRism: Exploring Power and Public Relations*, 9(2).
- Köktürk, M. (2006). *Yaşanmış Hikâyelerle Koçluk Mentorluk*. İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Kram, K. E. (1985). Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life. *Administrative Science Quarterly*. 30.3, 454-456.
- McCoy, R. C. (2015). *Ethical Diversity in Strategic Communications: The Hiring, Training, and Mentoring of Millennial Minorities* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), West Virginia University, ABD.
- Munro, I. & Huber, C. (2012). Kafka's Mythology: Organization, Bureaucracy and the Limits of Sensemaking. *Human Relations*, 65(4), 523-543.
- Murphy, W. M. (2012). Reverse Mentoring at Work: Fostering Cross-Generational Learning and Developing Millennial Leaders. *Human Resource Management*, 51(4), 549-573.
- Oktay, A. (2004). *Sanat ve Siyaset*. İstanbul: Everest Yayınları.
- Phillips, N. (1995). Telling Organizational Tales: On The Role of Narrative Fiction in The Study of Organizations. *Organization Studies*, 16(4), 625-649.
- Piktialis, D. (2009). How "Reverse Mentoring" Can Make Your Organization More Effective. *Encore Careers*, January, 26.
- Rhodes, C. (2001). The Simpsons, Popular Culture, and the Organizational Carnival. *Journal of Management Inquiry*, 10(4) 374-383.
- Rhodes, C. (2002). Coffee and the Business of the Pleasure: The Case of Harbucks vs. Mr. Tweek. *Culture And Organization*, 8(4) 293-306.
- Shea, G. F. (2002). *How to Develop Successful Mentor Behaviors*. 3rd Edition. California: Crisp Publications.
- Spoelster, S. (2009). Organizational Brilliance: On Blinding Visions in Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 22(4) 373-385.
- Starcevic, M. M. (2001). What is Unique About Reverse Mentoring, Survey Results. Retrieved March, 16, 2002.
- Stone, F. M. (2002). *Coaching and Mentoring*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Taşcı, D. & Erdemir, E. (2010). *Kurumlar Nasıl Ortaya Çıkar? Yeni Kurumsal Kuram Perspektifinden Bir Sosyal İnşâ Süreci Olarak Saatleri Ayarlama Enstitüsü*. 1. Örgüt Kuramı Çalıştayı, 12-13 Şubat, Başkent Üniversitesi, Ankara, 129-152.
- Tirado, F. J., Alcaraz, J. M. & Domenech, M. (1999). A Change of Episteme for Organizations: A Lesson From Solaris. *Organization* 6(4), 673-690.
- Tofur, S. (2018)a. Sinematografik Anlatıda Hersey-Blanchard Durumsal Liderlik Modelinin Eğitimde Kullanılabilirliği: Koro Filmi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 11(4), 822-837.
- Tofur, S. (2018)b. Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurlar: "Die Welle (Tehlikeli Oyun)" Filmi Analizi. *Electronic Turkish Studies*, 13(19).
- Trunk, P. (2007). What Gen Y Really Wants. *Time Magazine*, 5.

Tyler, M. & Cohen, L. (2008). Management in/as Comic Relief: Queer Theory And Gender Performativity in The Office. *Gender, Work & Organization*, 15(2), 113-132.

Yıldırım, E. (2007). *Zaman, Örgüt ve Edebiyat: Ahmet Hamdi Tanpınar'ın Saatleri Ayarlama Enstitüsü Üzerine Bir İnceleme*. 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.

Yıldız, F. Z., Gündoğmuş, E., Yener Aydın, B. & Atalay, E. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Davranışın Sinemaya Yansımaları: Örnek Olay Çalışması*. 6. Örgütsel Davranış Kongresi, 2-3 Kasım, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 864-877.

Zelditch, M.(1990). *Mentor Roles*. Proceedings Of The 32nd Annual Meeting of the Western Association of Graduate Schools, Tempe, Arizona.



Derleme Makalesi

Kültürel Zekâ: Tanımsal, Yapısal ve İlişkisel Bir İnceleme Çalışması *

Cultural Intelligence: A Definitional, Structural and Relational Review Study

Selen Doğan^a, Şenay Karakuş Uysal^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Kültür, Kültürel Zekâ,
Kültürel Zekâ Ölçeği

Tarihler :
Geliş 13 Şubat 2020
Düzeltilme geliş 20 Şubat
2020
Kabul 21 Şubat 2020

ÖZ

Küreselleşme olgusu ile yaygınlaşan, çok kültürlülük, kültürlerarası iletişim, kültürel uyum, kültürel çatışma gibi konular, kültürel zekânın önemini günden güne artırmaktadır. Bu bağlamda, yerli ve yabancı literatürde, kültürel zekâ kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar hızla artmaktadır. Bu çalışmada, kültürel zekâ kavramının yerli ve yabancı literatürde tanımsal, yapısal ve ilişkisel incelemesi yapılarak ilgili alan yazına katkı sağlamak amaçlanmıştır. Çalışmada, yerli ve yabancı literatüre ait olmak üzere, 2003-2020 yılları arasında yayınlanan 152 araştırma incelenmiştir. Araştırmaların, 124'ü yabancı, 28'i yerli literatüre aittir. Çalışmada, yer alan araştırmalar, ilk olarak kültürel zekânın ölçülmesi ve öncülleri olarak değerlendirildikten sonra, kültürel zekânın diğer kavramlarla ilişkisi, doğrudan etki, doğrudan olmayan etki, aracı etki, düzenleyici etki ve nitel araştırmalar olmak üzere beş grupta incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlar, kültürel zekâ ile ilgili yapılan araştırmaların yıllara göre arttığını göstermiştir. İlişkisel incelemeler, kültürel zekânın daha çok doğrudan etki ve doğrudan olmayan etki yöntemi ile incelendiğini ortaya koymuştur. Diğer yandan, yerli literatürde kültürel zekâ ile ilgili oldukça kısıtlı araştırmaların yer aldığı tespit edilmiştir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Culture, Cultural
Intelligence, The Scale of
Cultural Intelligence

Article history:
Received 13 February 2020
Received in revised form 20
February 2020
Accepted 21 February 2020

ABSTRACT

The concepts such as multiculturalism, intercultural communication, cultural harmony, cultural conflict, which are becoming widespread with the phenomenon of globalization, increase the importance of cultural intelligence day by day. In this context, the studies on the concept of cultural intelligence are increasing rapidly in domestic and foreign literature. In this study, it is aimed to contribute to the related literature by making a descriptive, structural and relational analysis of the concept of cultural intelligence in domestic and foreign literature. In the study, 152 studies were examined which have been belonging to domestic and foreign literature and published between 2003-2020. 124 of the studies belong to foreign and 28 to domestic literature. The studies in the context, first of all evaluated as the measurement and antecedent of cultural intelligence, after the relationship of cultural intelligence with other concepts was examined in five groups as direct effect, non-direct effect, mediating effect, moderator effect and qualitative researches. The results obtained from the research showed that the studies on cultural intelligence have increased over the years. Relational reviews have revealed that cultural intelligence is mostly examined by direct and indirect effects. On the other hand, it has been determined that there are very limited studies on cultural intelligence in the domestic literature.

* Bu çalışma, ikinci yazarın birinci yazar danışmanlığında hazırladığı ve Kasım 2017'de tamamladığı "KOBİ Yöneticilerinin Kültürel Zekâlarının İşletmenin Uluslararasılaşma Derecesine Etkisinde Uluslararasılaşma Tutumunun Aracılık Rolü" isimli doktora tezinden türetilmiştir.

^a Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Niğde, Turkey. E-mail: sdogan01@ohu.edu.tr. ORCID: 0000-0002-4019-5581

^b İletişim kurulacak yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Aksaray Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Aksaray, Turkey. E-mail: senaykarakusuyisal@aksaray.edu.tr. ORCID: 0000-0002-8040-582X

1. GİRİŞ

Küresel ticaret kavramı, yenedünyada, kaynakların kullanımını ve dağılımını evrensel bir hale getirmektedir. Günümüzde gerek özel, gerekse kamu kuruluşları, gelişen teknolojiler, yaygınlaşan uluslararası iletişim kaynakları, taşımacılık sektöründeki ilerlemeler, politik destek ve teşvikler gibi birçok unsur doğrultusunda küresel pazarlarda yerini almaktadır. Diğer yandan, çok kültürlü ortamlarda kültürel farklılıklardan ötürü ortaya çıkan çatışma ve kargaşa ortamı, küresel ticaretin önündeki en önemli engeller arasında yerini almaktadır. Kültürel zekâ, bu çatışma ve kargaşa ortamında kültürel farklılıkların başarılı bir şekilde yönetilmesi adına bir alternatif olarak görülebilmektedir (Yeşil, 2009).

Kültürel zekâ, çok uluslu veya farklı kültürel ortamlarda, bireyin işlevini etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlayan yetenekler seti olarak bilinmektedir (Early & Ang, 2003). Aynı zamanda, kültürel zekâ, farklı kültürlere, etnik kökenlere ve demografik alt yapıya sahip insanların, bir arada en verimli şekilde çalışabilmelerini önermektedir (Johnson, Lenartowich & Apud., 2006). Kültürel zekâ kavramı ilgili alan yazında çok geçmiş bir tarihe sahip olmamakla birlikte ilk olarak 2000’li yılların başında yerini almaktadır (Early & Ang, 2003). Öncelikle işletme ve yönetim alanında yapılan araştırmalarla (Early & Ang, 2003) gündeme gelen kültürel zekâ kavramı, günümüzde sosyoloji, psikoloji, eğitim vb. birçok farklı alana da konu olmaktadır. Yabancı literatürde kültürel zekâ kavramı ile ilgili yapılmış araştırmaların sayısı oldukça fazladır. Yerli literatürde ise kültürel zekâ ile ilgili yapılan araştırmalar gün geçtikçe artmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, kültürel zekânın ilgili alan yazında ilk çıktığı tarihten itibaren, günümüze kadar (2003-2020) yerli ve yabancı literatürde yer alan araştırmaları inceleyerek, kültürel zekânın tanıtılmasını sağlamak ve gelecek araştırmalara kavramla ilgili yol göstermektir. Bu doğrultuda ilk olarak daha önceden kültürel zekâ ile ilgili yapılmış inceleme çalışmaları gözden geçirilmiştir (Andresen & Bergdolt, 2016; Fang, Schei & Selart, 2018; Ang, Rockstuhl, & Tan, 2015; Bücker, 2014; Leung, Ang, & Tan, 2014; Ng, Van Dyne & Ang., 2009; Ott & Michailova, 2018). Ancak yerli literatürde, bu doğrultuda yapılan bir inceleme çalışmasının bulunmaması ve yabancı literatürde yer alan incelemelerin ise 2017 yılına kadar yapılan çalışmalar ile kısıtlı kalması, bu çalışmanın ayrıntı edici özellikte olduğunu göstermektedir.

Çalışmada yapılan incelemeler, kültürel zekâ kavramının yazında yaygınlığı sebebiyle zaman kısıtı göz önünde bulundurularak “işletme ve yönetim” alanı ile kısıtlandırılmıştır. Daha sonra yazında taranma ve yaygınlığı sebebiyle, yabancı çalışmalar “Web of Science” tabanlı, yerli çalışmalar ise “Dergipark” ve “Akademia” uzantılı olmak üzere kısıtlandırılmıştır. Buradan yola çıkarak çalışmada, 124 yabancı, 28 yerli literatürde yer almak üzere toplamda 152 araştırma incelenmiştir. İncelemeler, “kültürel zekânın ölçülmesi”, “kültürel zekâyı belirleyici öncüller” ve “kültürel zekânın diğer kavramlarla ilişkileri” olmak üzere üç temel alanda gerçekleştirilmiştir. Kültürel zekânın diğer kavramlarla ilişkileri ise sosyal bilimlerde nicel ve nitel araştırma yöntemleri göz önünde bulundurularak “doğrudan etki”, “doğrudan olmayan etki”, “aracı etki”, “düzenleyici etki” ve “nitel araştırmalar” olmak üzere beş ayrı grupta incelenmiştir.

2. KÜLTÜREL ZEKÂ

2.1. Kültürel Zekânın Tanımı

Kültür kavramı bir zekâ çeşidi olarak ilgili alan yazında ilk defa 2000’li yılların başında yer almıştır. P. Christopher Early ve Soon Ang (2003) yayınlamış oldukları kitapta, ilk defa kültürel zekâyı bir kavram olarak değerlendirmişlerdir. Orijinal adı “Cultural Intelligence” (CQ) olan kavram, Dilimizde Kültürel Zekâ (KZ) olarak kullanılmaktadır. Early ve Ang’a (2003) göre KZ, bireyin işlevini, farklı kültürel ortamlarda veya çok kültürlü ortamlarda etkin bir şekilde yerine getirmesini sağlayan yetenekler setidir. Thomas ve Inkson’a (2005) göre ise KZ, kültürlerarası etkileşimin temellerini anlamayı, bu etkileşimler için dikkatli bir yaklaşım geliştirmeyi ve bireyin farklı kültürel ortamlarda etkili olabilmesi için uyum becerileri ve geniş bir davranış yelpazesine sahip olmasını ifade etmektedir. Early ve Peterson (2004) kültürel zekâyı, kültürel çeşitliliğin olduğu ortamlarda, bireyin etkin bir şekilde hareket edebilmesi için farklı ipuçlarını toplaması, yorumlaması ve davranışlarını bu doğrultuda yönlendirmesi yeteneği olarak tanımlamaktadır. Thomas ve arkadaşları (2008) ise kültürel zekâyı, meta-bilişsel kültür ile bağlantılı olan ve bireyin çevresindeki farklı kültürel boyutları şekillendirme, seçme ve uyum sağlamasına olanak sağlayan bilgi ve becerilerin etkin olduğu bir sistem olarak ifade etmektedir. Early ve Mosakowski’ye (2004) göre KZ, bireyin, farklı kültürden gelen bireylerin belirsiz ve alışılmadık bedensel hareketlerini, kendi kültüründeki arkadaş çevresine ve kendi kültüründe

yaşayan insanlara aitmiş gibi yorumlamasını sağlayan doğal bir yetenektir.

KZ, Sternberg ve Determan'ın (1986) çok boyutlu zekâ modeline dayandırılmaktadır. Sternberg ve Determan (1986) genel zekâyı, soyut kavramları ve terimleri doğru anlama, kavrama ve problem çözebilme yeteneği olarak tanımlamış ve kişisel zekâ düzeyini açıklayabilecek dört seviye belirlemişlerdir. Bu seviyeler, üstbilişsel (bilme ve kontrol etme yetisi), bilişsel (kişisel bilgi ve bilgiyi yorumlama yetisi), motivasyonel (sahip olunan bütün enerjiyi öğrenmeye yöneltme yetisi) ve davranışsal (bilgiyi davranışsal boyuta taşıma yetisi) olarak ifade edilmektedir. KZ'da çok boyutlu zekâ modelinde olduğu gibi üstbilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal olarak dört boyutta incelenmektedir (Ang & Van Dyne, 2008).

Üst bilişsel kültürel zekâ, bireyin kültürler arası ortamlarda, kendinden olmayan diğer kültürlerin farkında olmasını içermektedir (Ang & Van Dyne, 2008). Bu zekâ seviyesine sahip olan bireyler, kültürlerarası etkileşimlerde, kendi kültürüne ait olguları sorgulamakta ve kültürel bilgilerini, karşılaştığı yeni kültüre ait olgular ile şekillendirmektedir. Bu bağlamda, üstbilişsel kültürel zekâ, bireylere, kültürler arası ortamlarda sosyal etkileşimlerde bulunurken sezgilerini ve bireysel normlarını yeni kültür yönünde geliştirmelerine yardımcı olacak önemli bir evredir (Flavell, 1979; Nelson, 1996).

Bilişsel kültürel zekâ, bireyin farklı kültürleri hakkında sahip olduğu bilgiyi ifade etmektedir. Bu zekâ çeşidine sahip bireyler, diğer kültürlerin benzer yönlerini ve farklı yönlerini bilmekte ve kendi kültürünün bu kültürlerden ayrıştığı yönlerini tespit edebilmektedir (Van Dyne, Ang & Koh, 2007). Bilişsel kültürel zekâyı sahip bireyler, farklı kültürlerin ekonomileri, yasal sistemleri, dini inançları, değerleri, normları, dilleri ve davranışları hakkında bilgi sahibidirler. Diğer kültürler hakkında sahip olunan bu bilgiler, işletme yönetimi alanında bilişsel kültürel zekânın önemli bir evre olduğunu göstermektedir.

Motivasyonel kültürel zekâ, kültürler arası ortamlarda bulunan bireylerin sahip olduğu bütün enerjiyi bu kültürü anlamaya ve öğrenmeye yönlendirmesini ifade etmektedir (Ang & Van Dayne, 2008). Bu zekâ seviyesine sahip bireyler, farklı kültürel ortamlarda bulunmaktan zevk alırlar ve sürekli yeni kültürleri deneyimlemeye karşı oldukça isteklidirler (Van Dyne vd., 2007). Bu yönde geliştirilmiş kültürel zekâ ise bireyin kültürler arası ortamlarda başarılı bir etkileşim gerçekleştirmesine oldukça katkıda bulunmaktadır.

Davranışsal kültürel zekâda ise kültürel zekânın en ileri boyutu olarak görülmektedir ve bu seviyede bireyler, karşılaştıkları kültüre ait olguları sözel veya sözel olmayan davranışlarını yansıtmaktır (Van Dyne vd., 2007). Hall'e (1959) göre bir kültüre karşı sahip olunan zihinsel bilginin ve bu kültürü öğrenmeye karşı olan isteğinin kesinlikle sözlü veya davranışsal boyuta taşınması gereklidir. Bu yönde kendini geliştiren bireylerin kültürel ortamlarda yüz yüze etkileşimlerde oldukça başarılı olması beklenmektedir.

2.2. Kültürel Zekânın Ölçülmesi

Van Dyne, Ang ve Koh (2007) KZ ölçeğinin, işletmenin diğer kavramlarına ait ölçekler gibi sağlam bir alt yapıya sahip olması ve iyi psikometrik değerler taşıması gerektiğini ön görmektedir. Bu doğrultuda ilk olarak araştırmacılar KZ ile ilişki içinde olabileceğini düşündükleri, Kültür (Adler, 2002; Erez & Early, 1993; Hofstede, 1991; Triandis, 1994), Göçmen Uyumu (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer ve Luk, 2005; Black, Gregerson, Mendenhall & Stroh, 1999; Caligiuri, Hyland, Joshi ve Bross, 1998; Mendenhall & Oddou, 1985; Shaffer, Harrison, Gregersen, Black & Ferzandi, 2006, Takeuchi, Tesluk, Yun & Lepak, 2005), Göçmen Performansı (Caligiuri, 2006; Kraimer, Wayne & Jaworski., 2001; Ones & Viswesvaran, 1997; Tung, 1988), Göçmen Seçimi ve Eğitimi (Spreitzer, McCall & Mahoney, 1997), Küresel Liderlik (House, Hanges, Javidan, Dorfman ve Gupta, 2004), Küresel Takımlar (Kirkman, Tesluk & Rosen, 2001), Ulus Ötesi Eğitim (Black & Mendenhall, 1990; Bhawuk & Brislin, 2000; Landis, Gargas ve Givnish, 2004; Lievens, Harris, Van Keer & Bisqueret, 2003) ve Kültürlerarası İletişim (Ting-Toomey, 1999; Gudykunst, Ting-Toomey & Chua, 1988) gibi kavramlar hakkında yapılan araştırmaları incelemişler ve bu incelemeler doğrultusunda üç odak noktası belirlemişlerdir. İlk olarak, bütün bu araştırmaların ana teması kültürlerarası sorunlardır. İkinci olarak, bu kavramlardan hiç biri bireyin kültürlerarası ortamlarda işlevini başarılı bir şekilde yerine getirebilme yeteneği üzerine odaklanmamıştır ve kültürel zekâ bu konuda eşsiz bir kavram olacaktır. Son olarak, KZ bu kavramlarla ilişki içerisinde olacağı gibi kavramların gelişimine de ışık tutacaktır.

Bütün bu incelemelerden sonra araştırmacılar (Van Dyne vd., 2007) kültürel zekânın dört boyutuna ait ölçeği oluşturacak maddeleri ortaya koymuşlardır. Maddeler oluşturulurken ilk olarak, zekâ ve kültürlerarası yetkinliklere ait literatür incelenmiştir. Daha sonra, küresel alanda iş yapan 8 üst düzey yönetici ile görüşme yapılarak kültürel zekânın dört boyutu için operasyonel tanımlamalar

yapılmıştır. Bu tanımlamalar doğrultusunda, her bir boyuta 13-14 madde gelecek şekilde 53 maddelik bir soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra, bu soru havuzu, uluslararası alanda iş yapan üç yönetici ve üç akademisyen ile okunabilirlik, anlaşılabilirlik ve kapsam açısından değerlendirilerek 40 maddeye indirgenmiştir. Bir sonraki işlemde 40 maddeden oluşan KZ ölçeği, Singapur'da bulunan Nanyang Teknoloji Üniversitesi öğrencilerine uygulanmış ve iyi psikometrik özellik taşıdığı tespit edilen 20 madde ayrıştılarak ölçek oluşturulmuştur (Ang, Van Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay ve Chandrasekar, 2007).

20 maddelik bu ölçek, 4 üst bilişsel, 6 bilişsel, 5 motivasyonel ve 5 davranışsal KZ bileşenini içeren maddelerden oluşmaktadır (bkz. Tablo 1). Ölçek, bireysel değerlendirme için hazırlanmıştır ve grup kullanımı için uygun değildir. Ölçek, 15 yaş ve üzeri yetişkinlere uygulanabilir. Ölçekte zaman sınırlaması yoktur. Ölçek, bir formda bireylerin kendi kendine cevaplandırabileceği şekilde uygulanmaktadır. Ölçekte yer alan sorular, her bir

madde için 7'li likert tipi puanlama sistemi ile "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Az Katılmıyorum", "Kararsızım", "Az Katılıyorum", "Katılıyorum" ve " Kesinlikle Katılıyorum" seçenekleri ile uygulanmaktadır. Ölçekte ters olarak kodlanan madde bulunmamaktadır. Ölçeğin puan ranjı 20-140 arasındadır. Ölçekte, toplam puanların değeri kültürel zekâ düzeyini göstermektedir ve puanların yüksekliği, kültürel zekânın yüksek olduğunu ifade etmektedir (bkz. Tablo 1).

2.2.1. Kültürel Zekânın Ölçülmesi ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Kültürel zekâ ölçeği, yukarıda belirtildiği gibi ilk olarak 2007 yılında Ang ve arkadaşları tarafından geliştirildikten sonra, günümüze kadar diğer araştırmacılar tarafından farklı bakış açıları ile geliştirilmiştir. Yerli ve yabancı literatürde, 2020 yılına kadar yer alan kültürel zekâ ölçeği ile ilgili yapılan araştırmalar aşağıda görülmektedir (Bkz. Tablo 2). Araştırmalar incelendiğinde, ölçekle ilgili ilk yapılan araştırmaların, Kültürel Zeka ölçeğinin,

Tablo 1: Kültürel Zekâ Ölçeği

CQ Factor	Questionnaire Items
Metacognitive CQ	
MC1	I am conscious of the cultural knowledge I use when interacting with people with different cultural backgrounds.
MC2	I adjust my cultural knowledge as I interact with people from a culture that is unfamiliar to me.
MC3	I am conscious of the cultural knowledge I apply in cross-cultural interactions.
MC4	I check the accuracy of my cultural knowledge as I interact with people from different cultures.
Cognitive CQ	
COG1	I know the legal and economic systems of other cultures.
COG2	I know the rules (e.g. vocabulary, grammar) of other languages.
COG3	I know the cultural values and religious beliefs of other cultures.
COG4	I know the marriage systems of other cultures.
COG5	I know the arts and crafts of other cultures.
COG6	I know the rules for expressing nonverbal behaviors in other cultures.
Motivational CQ	
MOT1	I enjoy interacting with people from different cultures.
MOT2	I am confident that I can socialize with locals in a culture that is unfamiliar to me.
MOT3	I am sure I can deal with the stresses of adjusting to a culture that is new to me.
MOT4	I enjoy living in cultures that are unfamiliar to me.
MOT5	I am confident that I can get adjusted to the shopping conditions in a different culture.
Behavioral CQ	
BEH1	I change my verbal behavior (e.g. Accent, tone) when a cross-cultural interaction requires it.
BEH2	I use pause and silence differently to suit different cross-cultural situations.
BEH3	I vary the rate of my speaking when a cross-cultural situation requires it.
BEH4	I change my nonverbal behavior when a cross-cultural situation requires it.
BEH5	I alter my facial expressions when a cross-cultural interaction requires it.
* Copyright © Cultural Intelligence Center, LLC 2005-2010, Used by permission of the Cultural Intelligence Center, LLC.	

Kaynak: Ang vd., 2007

Duygusal Zekâ (DZ), Sosyal Zekâ (SZ) ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri gibi farklı kavramlarla ayrışım özelliklerini ortaya koymaya yönelik olduğu gözlenmektedir (Crowne, 2013; Klafehn, Li & Chiu, 2013; Moon, 2010a, Ward, Fischer, Lam ve Hall., 2009). Yapılan diğer araştırmalarda ise “Short Form Measure Of Cultural Intelligence (SFCQ)” Kültürel Zekânın Kısa Form Ölçümü (Thomas, Liao, Aycan, Cerdin, Pekerti vd., 2015), “Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ)” Ticari Kültürel Zekâ (TKZ) Uyarlaması (Alon, Boulanger, Meyers, & Taras, 2016), “Bi-Factor Model of CQ” İki Faktörlü Kültürel Zekâ Modeli (Rockstuhl & Van Dyne, 2018), “Cross-organizational Cultural Intelligence (COCI)” (Zhou, Hu, Wu & Gu., 2018) Çapraz Örgütsel Kültürel Zekâ gibi ölçekle ilgili yapısal değişikliklerin yapıldığı dikkat çekmektedir (bkz. Tablo 2).

Kültürel Zekâ Ölçeğinin Türkçe uyarlaması ilk olarak Şahin, Gürbüz, Köksal ve Ercan (2013a) tarafından gerçekleştirilmiştir ve KZ ölçeğinin Türkçe uyarlamasında orijinalde olan dört faktörlü modele uyumlu, iyi psikometrik özellikler gösterdiği tespit edilmiştir. Daha sonra İlhan ve Çetin (2014a), Arastaman (2018) KZ ölçeğinin Türkçe uyarlamasının, sırasıyla öğrencilerde ve akademisyenlerde uygulamak için geçerli ve güvenilir olduğunu tespit etmişlerdir.

Moyano, Tabernero, Melero ve Trujillo (2015) KZ ölçeğinin 4 Faktörlü modelini İspanyolca uyarlamasında doğrularken, Al-dossary (2016) ise Arapça uyarlamasında yine 4 Faktörlü modeli doğrulamıştır. Schlägel ve Sarsted (2016) ise Çin, Fransa, Almanya, Türkiye ve Amerika gibi 5 ülkeyi içeren örneklemde oluşan çalışmaları sonucunda, KZ ölçeğinin yalnızca Türkiye ve Amerika örnekleminde ayrışım göstermediğini ancak özellikle Çin örnekleminde, üst bilişsel ve davranışsal boyutta ayırt edici geçerlilik yetersizliği gösterdiğini tespit etmişlerdir (bkz. Tablo 2).

2.3. Kültürel Zekânın Öncülleri

Yerli ve yabancı literatürde, KZ’yı belirleyen faktörler incelendiğinde, KZ’nın oluşumunda en çok etkin olan kavramların, Kültürlerarası Deneyim ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri olduğu gözlenmektedir (Bkz. Tablo 3). Kültürlerarası deneyim ile ilgili yapılan araştırmalar, yurtdışında bulunan bireylerin KZ’larının yüksek çıktığı konusunda aynı doğrultuda sonuçlar elde etmiştir (Crowne, 2008; Kurpis & Hunter, 2017; Li, Mobley & Kelly, 2013; Moon, Choi & Jung, 2012; Pekerti & Arli, 2017; Schwarzenhal, Juang, Schachner, van de Vijver ve Handrick, 2017). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile ilgili yapılan araştırmalarda ise özellikle Dışa Dönüklük ve Deneyime Açıklık

kişilik özelliklerinin, KZ’nın dört boyutu ile ayrı ayrı, genel anlamda pozitif yönlü ilişkilere sahip olduğu gözlenmektedir (Ang, Van Dyne & Koh, 2006; Depaula, Azzollini, Cosentino & Castillo, 2016; Harrison, 2012; Kement, Çavuşoğlu & Uslu, 2019; Li, Mobley & Kelly, 2016; Şahin vd., 2013a). Diğer yandan, Uyumluluk kişilik özelliğinin de KZ’nın farklı boyutları üzerinde etkin olduğu bazı araştırmalarda gözlenmektedir (Ang vd., 2006; Harrison, 2012; Kement vd., 2019; Li vd., 2016).

Yerli literatürde yer alan araştırmalar incelendiğinde ise yabancı araştırmalarla aynı doğrultuda sonuçlar elde edildiği gözlenmektedir. Şahin ve arkadaşları (2013), Dışa Dönüklüğü yüksek bireylerin, Üstbilişsel ve Motivasyonel KZ’sının daha çok geliştiğini, Deneyime Açıklığı yüksek bireylerin ise Motivasyonel KZ’sının daha çok geliştiğini tespit etmişlerdir. Diğer yandan yine Gökten ve Emil (2019) yaptıkları araştırmada, ERASMUS öğrencilerinin deneyime açıklık özelliklerinin kontrol altında tutulduğunda KZ’nın tüm boyutlarının yüksek çıktığı sonucunu elde etmiştir. Kement ve arkadaşları (2019) uyumluluk kişilik özelliğinin bilişsel KZ’yı, Dışa Dönüklük kişilik özelliğinin Motivasyonel ve Davranışsal KZ’yı, Öz Disiplin kişilik özelliğinin ise yalnızca Davranışsal KZ’yı etkilediğini tespit etmiştir. Abaşlı ve Polat (2019) ise yaptıkları araştırmada Kültürlerarası duyarlılığın KZ’nın önemli bir yordayıcısı olduğunu tespit etmiştir (bkz. Tablo 3).

KZ’nın diğer öncülleri incelendiğinde, dil yeteneği, uluslararası oryantasyon (Li vd. 2013), Öz- İzleme (Moon vd. 2012), Kimlik (Nel, Nel, Adams & De Beer, 2015), Bağlam Bağımlılığı (Adair, Buchan, Chen & Liu, 2016), Kültürel Sınır (Holtbrügge & Engelhar, 2016) Tek Kültürlülük ve Çok Kültürlülük (Bernardo & Presbitero, 2017) gibi kavramların da KZ üzerinde etkin olduğu gözlenmektedir (bkz. Tablo 3).

2.4. Kültürel Zekânın Diğer Kavramlarla İlişkileri

Bu çalışmada, KZ’nın ilgili alan yazında yer alan diğer kavramlarla ilişkileri, nicel ve nitel araştırma modelleri ve yöntemleri doğrultusunda gruplar halinde incelenmiştir. Nicel araştırma yöntemleri, yabancı ve yerli literatürde yoğun olması sebebiyle farklı gruplar halinde incelenmiştir. Söz konusu inceleme grupları, nicel araştırma modelleri göz önünde bulundurularak “Doğrudan Etki”, “Doğrudan Olmayan Etki”, “Aracı Etki” ve “Düzenleyici Etki” olarak belirlenmiştir. Doğrudan olmayan etki grubunda, KZ, bağımlı değişkeni bir aracı veya düzenleyici değişken eşliğinde etkileyen, bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir. Aracı etki grubunda ise KZ’nın aracı değişken olarak yer

Tablo 2: Kültürel Zekânın Ölçümü ile İlgili Araştırmalar

YAZAR	ÖLÇEK	SONUÇ
Moon (2010a)	CQS	Bilişsel Yetenek ve Çok Kültürlü Kişilikten farklı fakat Duygusal Zeka ile güçlü korelasyon ilişkisi içerisindedir. KZ ve Dz farklı fakat ilişkili kavramlardır. Sosyal Yeterlilik ile ilgili Duygusal Zekâ faktörleri, kültürel zekâyı, Kendi Kendine Yeterlilikle ilgili duygusal zeka faktörlerinin ötesindeki açıklamıştır.
Crowne (2013)	CQS	KZ ve Dz ayrışık fakat ilişkili kavramlardır. Sosyal Zekâ, DZ ve KZ'ya yön veren bir kavram olarak tespit edilmemiştir.
Klafehn vd. (2013)	CQS- Emsal Rapor Ölçümü	KZ, Beş Faktör Kişilik Özelliklerinden ayrışım geçerliliğine sahiptir. Emsal rapor Ölçümü, KZ'yı değerlendirmekte, kendi kendine rapor ölçümünden daha iyi olarak değerlendirilmiştir. Kendi kendine rapor ölçümü üst bilişsel kültürel zekânın sosyokültürel adaptasyonla ilişkilendirilmesinde yetersiz görülmüştür.
Şahin vd. (2013a)	CQS- Türkçe	4 faktör KZ modeli, Türkçe uyarlamada Doğrulanmıştır. KZ ölçeğinin DZ ve sosyal zeka ile ayrışım geçerliliği tespit edilmiştir.
İlhan ve Çetin (2014a)	CQS- Türkçe	4 faktörlü KZ modeli Türkçe formda doğrulanmıştır. Diğer yandan KZÖ'nin öğrencilerin KZ'larını ölçmek için geçerli ve güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.
Moyano vd. (2015)	CQS- İspanyolca	4 faktör KZ modeli, İspanyolca uyarlamada Doğrulanmıştır.
Thomas vd. (2015)	Short Form Measure Of Cultural Intelligence (SFCQ)- Kültürel Zekânın Kısa Form Ölçümü	Kültürel zekânın 3 boyutu (üst biliş, bilgi, yetenek) 10 madde ile ölçülmüştür.
Al-dossary (2016)	CQS- Arapça	4 faktör KZ modeli, Arapça uyarlamada doğrulanmıştır.
Alon vd. (2016)	Business Cultural intelligence Quotient (BCIQ)- Ticari Kültürel Zeka (TKZ) Uyarlaması	Ticari Kültürel Zekâ uyarlaması 18 doğrudan cevaplama, 20 Doğru-yanlış cevaplama maddesi oluşturmaktadır.
Bücker vd. (2016)	CQS (20 madde ve 12 madde kısa form)	Hollandalı ve Çinli örneklerden elde edilen verilerin karşılaştırmalı analizi sonucu, 20 maddeli uzun ölçek gibi, 12 maddeli kısa ölçekte iyi ayırt edici geçerlilik ve kültürler arası değişmezlik göstermiştir.
Schlägel & Sarsted (2016)	CQS	5 Ülkeyi içeren (Çin, Fransa, Almanya, Türkiye ve Amerika) örneklerden elde edilen verilerin analizi sonucunda, yalnızca Türkiye ve Amerika örneğinde KZ ölçeği ayrışım göstermemiştir. Çin örneği, üst bilişsel ve davranışsal boyutta ayırt edici geçerlilik yetersizliği göstermiştir.
Putranto vd. (2018)	CQS	KZ ve Kültürel Zekânın bütün bileşenleri DZ ile pozitif yönlü korelasyon içerisindedir. KZ öğrencilerin Genel Not ortalaması doğrultusunda performansı ile negatif yönlü ilişkili iken DZ öğrenci performansı ile pozitif yönlü ilişkilidir.
Rockstuhl & Van Dyne (2018)	Bi-Factor Model of CQ	Tek faktörlü veya 4 faktörlü model KZ'nın boyutlarına ait etkileri yeteri kadar açıklayamamaktadır. Söz konusu etkileri ortaya koymak için en uygun model 2 faktörlü (Bi-Factor) model olarak tespit edilmiştir.
Alon vd. (2018)	Business Cultural intelligence Quotient (BCIQ)- Ticari Kültürel Zeka Uyarlaması	5 farklı ülkede uygulanan çalışmalar sonucunda KZ'nın ülkelere göre değiştiği ve bazı ülkelerin Ticari Kültürel Zekâyı daha yatkın olduğu tespit edilmiştir. Ticari Kültürel Zekâdan bazı öncüller atılarak ortak bir ölçek oluşturulmuştur.
Velez-Calle (2018)	Business Cultural intelligence Quotient (BCIQ)- Ticari Kültürel Zeka Uyarlaması	8 farklı ülkede uygulanan çalışmalar sonucunda Ticari Kültürel zekâ ölçeğinin yapı geçerliliği ve kültürlerarası uygulanabilirliğine katkılar sunulmuştur. Aynı zamanda bazı performans türlerinin TKZ ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
Zhou vd. (2018)	Cross-organizational cultural intelligence (COCI) Çapraz Örgütsel Kültürel Zeka	KZ'nın 4 boyutu, Çapraz Örgütsel Kültürel Zekâ için, Biliş, Motivasyon, İşbirlikçi İletişim ve Davranışsal Uyumluluk olarak uyarlanmıştır. Yüksek çapraz örgütsel kültürel zekâ, kültürlerarası çapraz örgüt yapılarında çalışanların performanslarını arttırmaktadır.
Arastaman (2018)	CQS- Türkçe	4 faktörlü KZ modeli Türkçe formda doğrulanmıştır. Diğer yandan KZÖ'nin Akademisyenlerin KZ'larını ölçmek için geçerlili ve güvenilir bir ölçek olduğu tespit edilmiştir.

aldığı araştırmalar irdelenmiştir. Nitel araştırma yöntemleri ise tek grup altında incelenmiştir.

2.4.1. Kültürel Zekâ: Doğrudan Etkisi

Kültürel zekânın diğer kavramlarla ilgili doğrudan etkisinin olduğu araştırmalar incelendiğinde,

yazında en çok Kültürlerarası Etkinlik ile ilintili olduğu tespit edilmiştir (Guðmundsdóttir, 2015; Huff, Song & Gresch, 2014; Lin, Chen & Song, 2012; Shu, McAbee & Ayman, 2017; Zhang & Oczkowski, 2016). Yapılan araştırmalar KZ'nın, genel anlamda kültürlerarası etkinlik ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu sonucunu elde

Tablo 3: Kültürel Zekânın Öncülleri ile İlgili Yapılan Araştırmalar

YAZAR	ÖNCÜLLER	SONUÇ
Ang vd. (2006)	Beş Faktör Kişilik	Dürüstlük, Üst Bilişsel KZ ile pozitif yönde ilişkilidir. Uyumluluk ve duygusal istikrar Davranışsal KZ ile sırasıyla pozitif ve negatif yönlü ilişkilidir. Dışa dönüklük, Üst Bilişsel KZ hariç bütün boyutlarla pozitif yönlü ilişkilidir. Açıklık, KZ'nin dört boyutu ile pozitif yönlü ilişkilidir.
Crowne (2008)	Kültürlerarası Deneyim	Yurt dışında bulunmuş kişilerin KZ'sı yüksektir. Yurtdışı istihdam, KZ ve Üst bilişsel KZ ile pozitif yönlü ilişkili iken yurtdışı eğitim, KZ ve dört bileşeni ile pozitif yönde ilişkilidir. Ayrıca Kültürel Maruz Kalma Derinliği, KZ'yi arttırmaktadır.
Harrison (2012)	Beş Faktör Kişilik Kültürlerarası Deneyim	Uyumluluk ve Açıklık, KZ ile pozitif yönlü ilişkilidir. Bireylerin Çok kültürlü bir çevreye maruz kalma derecesi, KZ ile pozitif yönlü ilişkiye sahiptir.
Li vd. (2013)	Dil Yeteneği Uluslararası Oryantasyon Kültürlerarası Deneyim	Dil yeteneği ve Uluslararası oryantasyon, KZ ile pozitif yönlü ilişkilidir. Geçmiş deneyimlerin uzunluğu, KZ ve dört boyutu ile pozitif yönlü ilişkilidir. Katılımcılar, somut deneyimler ve yansıtıcı gözlemlerle farklı öğrenme stillerine sahip olduğunda ilişkilerin güçlendiği gözlenmiştir.
Şahin vd. (2013b)	Beş Faktör Kişilik Özellikleri	Dışa dönüklüğü yüksek bireylerin, Üstbilişsel ve Motivasyonel KZ'sı daha çok gelişmiştir. Deneyime açıklığı yüksek bireylerin ise Motivasyonel KZ'sı daha çok gelişmiştir.
Moon vd. (2012)	Kültürlerarası Deneyim, Bağlamsal Değişkenler, Öz İzleme	Yurtdışı departmanında geçmiş iş deneyimi, bilişsel KZ ile pozitif yönlü ilişkilidir. Aynı zamanda kendi ülkesinde yabancılarla deneyim, Üst Bilişsel KZ ile pozitif yönlü ilişkilidir. Kendi ülkelerinden göç eden karma göçmenlerin sayısı ve yerelde çalışan işçilerin sayısı KZ'nin öncülleri ile sırasıyla, negatif ve pozitif yönde ilişkilidir. Göçmenlikte algılanan promosyon fırsatı, Üst Bilişsel KZ ve Motivasyonel KZ ile pozitif yönlü ilişkilidir. Öz İzleme, KZ'nin bütün boyutları ile pozitif yönlü ilişkilidir.
Nel vd. (2015)	Kimlik (Kişisel, Çok-Etnik, Din)	Akılcı, Kolaylaştırıcı ve Etnik kimlik, Bilişsel KZ'nin pozitif belirleyicisidir. Dini kimlik ise negatif belirleyicisidir. Yumuşak kalp, Kolaylaştırıcı, Dışa Dönük ve Dini kimlik Motivasyonel KZ'nin pozitif belirleyicisidir. Yumuşak Kalp ve Dürüstlük, davranışsal KZ'nin pozitif belirleyicisidir.
Adair vd.	Kişilik Bağlamsal Bağlılığı	İletişimde bağlamsal işaretlere daha çok yatkın olan insanlar, yüksek KZ'ya sahiptir.
Depaula vd. (2016)	Beş Faktör Kişilik Özellikleri Sosyal Zeka	Açıklık, KZ'nin pozitif belirleyicisidir. Sosyal Zekâ ise KZ'nin diğer belirleyicilerden daha fazla pozitif belirleyicisidir.
Holtbrügge & Engelhar (2016)	Kültürel Sınır Kültürel Sınır Yayılımı	Başkalarının değerlerine saygı gösteren ve durumsal olaylara bağlı davranan Kültürel sınır belirleyici bireylerin KZ'ları ve diğer dört boyutu daha yüksektir. Kültürel sınır yayılımı, Yurt dışı eğitimi motivasyonu ve KZ arasında dolaylı aracılık etkisine sahiptir.
Li vd. (2016)	Beş Faktör Kişilik Özellikleri	Uyumluluk yüksek olduğunda Açıklık, Motivasyonel KZ dışında KZ'nin bütün öncülleri ile pozitif yönlü ilişkilidir. Uyumluluk düşük olduğunda ise KZ ile hiçbir ilişki yoktur.
Bernardo & Presbitero (2017)	Tek kültürlülük Çok Kültürlülük	Tek kültürlülük, avusturya ve Çin'den toplanan iki örnekte de KZ'nin belirleyicisidir ve bu iki kültür arasında KZ dereceleri farklılık göstermektedir. Çok kültürlülük ise yalnızca Çin örneğinde KZ'nin belirleyicisidir.
Kurpis & Hunter (2017)	Kültürlerarası Deneyim	Kültürlerarası Deneyime bağlı eğitim, Üst Bilişsel KZ hariç KZ'nin diğer boyutları ile pozitif yönlü ilişkilidir. Kültürlerarası Deneyime dayalı çalışma veya seyahat ise KZ'nin bütün boyutları ile pozitif yönlü ilişkilidir.
Pekerti & Arli (2017)	Kültürlerarası Deneyim	Avusturya, Endonezya ve Avusturya'da yaşayan Endonezyalı göçmenler örneğinin karşılaştırılmasında, Göçmenler KZ'sı en yüksek olan grup olarak tespit edilmiştir.
Schwarzenthal vd. (2017)	Kültürlerarası Deneyim	Miras Kültür Keşfi ve Kültürlerarası Bağlantı, KZ'nin bütün boyutlarının pozitif belirleyicisidir. Yaş ise KZ ile korelasyon içinde değildir.
Gökten & Emil (2019)	ERASMUS Öğrenim Hareketliliği, Deneyime Açıklık	ERASMUS öğrenim hareketliliği programı, deneyime açıklık kişilik özelliği kontrol altında tutulduğunda KZ'nin tüm boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir. Deneyime açıklık araştırmanın eşdeğışkenidir.
Abashi v& Polat (2019)	Kültürlerarası Duyarlılık	Kültürlerarası duyarlılık KZ'nin anlamlı bir yordayıcısıdır.
Kement vd. (2019)	Beş Faktör Kişilik Özellikleri	Uyumluluk, bilişsel KZ'yi, dışa dönüklük, Motivasyonel ve davranışsal KZ'yi, Öz disiplin ise yalnızca Davranışsal KZ'yi etkilemektedir.

etmiştir (Bkz.Tablo 4). Diğer yandan, Rockstuhl, Seiler, Ang, Van Dyne ve Annen (2011) KZ'nin, sınırlar ötesi ortamlarda liderlik etkisi ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu ortaya koyarken, Khani, Etebarian ve Abzari (2011) ise takım etkisinde KZ ile pozitif ilişkiler içinde olduğunu tespit etmiştir.

Tablo 4 incelendiğinde, KZ'nin farklı performans çeşitleri ile de sık sık etkileşim içerisinde olduğu görülmektedir. Görev performansı (Presbitero, 2016a; Şahin & Gürbüz, 2012), iş performansı

(Wang, 2016), lider performansı, takım performansı (Groves & Feyerherm, 2011) ve uyum performansı (Suharti, Handoko & Huruta 2019), KZ'nin etkileşim içerisinde olduğu performans çeşitleri arasında yerini almaktadır. Yapılan çalışmaların sonuçları irdelendiğinde KZ'nin, görev performansı, iş performansı, takım performansı veya liderlik performansı ile pozitif yönlü ilişkili olduğu görülmektedir. Diğer yandan, KZ, göçmen öğrencilerin uyum performansını pozitif yönde etkilemektedir (Suharti vd., 2019).

Tablo 4: Kültürel Zekânın Doğrudan Etkileşimi ile İlgili Araştırmalar

YAZAR	DEĞİŞKEN	SONUÇ
Templer, Tay & Chandrasekar (2006)	Kültürlerarası Uyum	Küresel profesyonellerin motivasyonel KZ'sının, iş ve yaşam koşulları hakkında beklentileri kontrol edildikten sonra kültürlerarası uyumun üç faktörü (iş, genel, etkileşim) ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.
Joardar vd. (2007)	Grup kabulü	Acemi KZ'sı, ilgili yeni gelenlerin grup kabulü ile pozitif yönlü ilişki içerisindedir.
Groves & Feyerherm (2011)	Lider Performansı, Takım Performansı	Liderlerin genel KZ'sı, lider performansı ve kültürel farklılıklar içeren çalışma gruplarının takım performansında, DZ'dan daha yüksek pozitif yönlü ilişki içerisindedir.
Khani vd. (2011)	Takım Etkisi	KZ ve dört boyutu grup etkisi ile pozitif yönlü ilişkilidir. Motivasyonel KZ ve Davranışsal KZ, takım etkisini öngörmektedir.
Rockstuhl vd. (2011)	Liderlik Etkisi	KZ, genel zihinsel yetenek ve DZ kontrol edildikten sonra, sınır ötesi liderlik etkinliği ile pozitif yönlü ilişkili bulunmuş ancak genel liderlik etkinliği ile ilişkili bulunmamıştır.
Ward vd. (2011)	Adaptasyon Problemi	Motivasyonel KZ, adaptasyon problemleri ile negatif yönlü ilişkilidir. Yaş, cinsiyet, yurtdışında ikamet süresi ve menşee bölgesi değişkenlerinin kontrolleri, model tarafından açıklanan varyans miktarı doğrultusunda anlamlı değildir.
Şahin (2011)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD), İş Doyumu	Motivasyonel ve davranışsal KZ, astların ÖVD ve lider kaynaklı iş doyumları ile ilişkilidir. Ancak Bişisel ve Üst bilişsel KZ'nın ÖVD ve İş doyumuna ile ilişkiler zayıf ve anlamsızdır.
Lin vd. (2012)	Kültürlerarası Etkinlik	Cinsiyet, yaş, uluslararası tecrübe ve yabancı dil yeteneği değişkenleri kontrol edildikten sonra, KZ ve dört ayrı boyutu Kültürlerarası Etkinlik ile pozitif yönlü ilişkili bulunmuştur.
Şahin & Gürbüz (2012)	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Görev Performansı	Çokuluslu örgütlerde, KZ, gerek ÖVD gerekse görev performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir.
Grand vd. (2013)	Önyargıyı belirleyen faktör olarak Doğruluk	Sözlü yapılan yetenek testi sonucunda KZ'nın hiçbir boyutunun, önyargıyı belirleyen doğruluk ile ilişki içerisinde olmadığı tespit edilmiştir.
Bücker vd. (2014)	Kayı, İş Doyumu	Genel KZ, Kayı ile negatif yönlü, İş doyumuna ve Etkili iletişim ile pozitif yönlü ilişkilidir.
Huff vd. (2014)	Kültürlerarası Etkinlik	KZ, Kültürlerarası Etkinliğin Üç boyutu ile Beş Faktör Kişilik Özelliklerinden daha fazla pozitif yönlü ilişki içerisindedir.
Kanten (2014)	Kariyer Yetkinlikleri, Müşteri Odaklı Hizmet davranışları.	KZ ile kariyer yetkinlikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Aynı zamanda KZ, iş görenlerin müşteri odaklı hizmet davranışları üzerinde etkin rol oynamaktadır.
İlhan & Çetin (2014b)	Sosyal Zeka	Sosyal zeka ve kültürel zeka arasında anlamlı bir ilişki vardır.
Guomundsdóttir (2015)	Kültürlerarası Etkinlik	Üst bilişsel KZ, kültürlerarası etkinliğin Üç boyutu ile (iş, genel, etkileşim) pozitif yönlü ilişkilidir. Motivasyonel KZ, Genel ve Etkileşim boyutu ile pozitif yönlü ilişkilidir.
Lisak & Erez (2015)	Liderliğin Doğuşu	Sanal ekip üyeleri içerisinde yüksek KZ, Küresel Kimlik ve Farklılıklara Açıklığa sahip bireyler, diğerlerinden daha çok lider olarak doğmuştur.
Aslam, İlyas, Imran & Ur Rahman, (2016)	Kariyer Başarısı, Yönetsel Etkinlik	DZ, Kariyer başarısı ve Yönetsel etkinliğin belirleyici etkeni olmasına rağmen, Kültürel zeka değişkenlerle belirgin etkinlik içerisinde değildir.
Presbítero (2016a)	Görev Performansı	KZ'nın dört boyutu, Sanal ekiplerin görev performansı ile pozitif yönlü ilişkilidir.
Wang (2016)	İş Performansı	Genel KZ, Gurbetçilerin İş Performansı ile pozitif yönlü ilişkilidir.
Zhang & Oczkowski (2016)	Kültürlerarası Etkinlik	Motivasyonel KZ, Kültürlerarası Etkinlik ile pozitif yönlü ilişkilidir. KZ ve Kültürlerarası Etkinlik arasındaki ilişkide, Kültürel Mesafe Asimetrisinin Moderatör etkisi bulunmamıştır.
Büyükbese & Yıldız (2016)	Yaşam Doyumu	Üst bilişsel ve Motivasyonel KZ, yaşam doyumunu anlamlı ve olumlu yönde etkilemektedir.
Delpechitre & Baker (2017)	Uyarlanabilir Satış Davranışları, Rol Yapma Performansı	CQ'ları daha yüksek olan öğrenciler satış davranışlarını daha iyi ayarlayabilir ve daha yüksek bir performans sergileyebilirler.
Ramsey vd. (2017)	Dönüştürücü Liderlik	Genel KZ, küresel liderlerin Dönüştürücü Liderliği ile pozitif yönlü ilişkilidir. Uluslararası Tecrübe söz konusu ilişkiyi güçlendirmektedir.
Shu vd. (2017)	Kültürlerarası Etkinlik	KZ'nın dört boyutu, Kültürlerarası Etkinlik ile pozitif yönlü ilişkilidir. Etkileşim boyutunda, dışadönüklük, KZ üzerinde öngörülür bir etkiye sahiptir. Okul ile uyum boyutunda, Dürüstlük, KZ üzerinde öngörülür bir etkiye sahiptir.
Solomon & Steyn (2017)	Liderlik	Liderin davranışsal KZ'sı direktif liderlik ile pozitif yönlü ilişkili iken, Üstbilişsel ve Motivasyonel KZ'sı güçlendirici liderlik ile pozitif yönlü ilişkilidir. Güçlendirici Liderlik ve KZ arasındaki korelasyon ilişkisi, Direktif Liderlik ve KZ arasındaki korelasyon ilişkisinden daha güçlüdür.

Yerli literatür incelendiğinde, KZ ile ilgili yapılmış pek çok araştırmanın “doğrudan etki” yöntemi ile incelendiği görülmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Şahin, 2011; Şahin & Gürbüz, 2012), Kariyer Yetkinlikleri ve Müşteri Odaklı Hizmet Davranışları (Kanten, 2014), Sosyal Zeka (İlhan & Çetin, 2014b), Yaşam Doyumu (Büyükbeşe & Yıldız, 2016), Çok Kültürlü Eğitime Yönelik Tutum (Ekici, 2017; Gezer & Şahin 2017), Kültürel Farklılıkların Yönetimi (Kulakoğlu & Topaloğlu 2017), Öz-Yeterlilik (Yıldırım & Koroğlu 2019), Duygusal Emek (Taşdemir, Çekmecelioglu & Yıkılmaz 2019) ve Girişimcilik Yönelimi (Koyuncu & Akdöl, 2019) yerli literatürde KZ ile etkileşim içerisinde incelenmiş kavramlar arasında yerini almaktadır (bkz. Tablo 4).

2.4.2. *Kültürel Zekâ: Doğrudan Olmayan Etkisi*

Kültürel Zekâ, Doğrudan Olmayan Etki, KZ'nın bazı bağımlı değişkenler üzerinde, aracı veya düzenleyici değişkenler vasıtasıyla etkili olduğu veya etkisinin arttığı/azaldığı durumları ifade etmektedir. Tablo 5, bu bağlamda, yabancı ve yerli literatürde inceleme konusu olan ve KZ ile etkileşim halinde olan bağımlı değişkenleri ve aracı/düzenleyici değişkenleri göstermektedir. Bu doğrultuda Tablo 5 incelendiğinde, KZ'nın en çok bir aracı veya düzenleyici değişken eşliğinde, Kişisel Performans (Chen, Lin & Sawangpattanakul, 2011; Lee & Sukoco, 2010), Görev Performansı (Jyoti & Kour, 2015, 2017; Malek & Budwar, 2013; Presbitero & Toledano, 2018) ve İhracat Performansı (Charoensukmongkol, 2015) üzerinde etkili olduğu görülmektedir. KZ-Kişisel Performans ilişkisinde, kültürlerarası uyum ve kültür şoku, KZ-Görev Performansı ilişkisinde, farklı farklı araştırmalarda yine kültürlerarası uyum ve temas yoğunluğu, KZ-İhracat Performansı arasındaki ilişkide ise Bilgi Edinme Yeteneği ve İlişki Kalitesi gibi değişkenlerin etkin olduğu gözlenmektedir (bkz. Tablo 5).

Yerli literatürde ise yapılan incelemeler sonucunda, doğrudan olmayan etki grubunda yalnızca Çalışkan, Ünal, Kalafatoğlu, Üçler ve Akün (2015) araştırması olduğu tespit edilmiştir. Çalışkan ve arkadaşları (2015), KZ, Örgütsel Sinizm, Farklılık İklim Algısı ve Gelişime Açıklık kavramları arasındaki ilişkileri inceledikleri araştırmada, farklılık iklim algısının KZ ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini tespit etmişlerdir. Diğer yandan, Gelişime Açıklık, KZ ve Farklılık İklim Algısı arasında şartlı değişken rolü üstlenmemektedir (bkz. Tablo 5).

2.4.3. *Kültürel Zekâ: Aracı Etkisi*

KZ'nın yerli ve yabancı literatürde aracılık rolü üstlendiği araştırmalar Tablo 6'da görülmektedir. Aracılık etkisini ele alan araştırmalar incelendiğinde, KZ'nın genel çerçevede benzer değişkenler arasında aracılık ettiği söylenemez. Gerek yabancı, gerekse yerli literatürde KZ'nın aracılık etkisi farklı değişkenler doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlarda ulaşılan genel kanı, yalnızca KZ'nın çoğu araştırmada tamamen aracılık ettiği yönündedir.

KZ, geçmiş kültürlerarası iletişim ve liderlik potansiyeli (Kim & Van Dyne, 2012), geçmiş uluslararası iş dışı deneyim ve ayrılık öncesi eğitim (Moon vd., 2012), dil yeteneği ve yurtdışı çalışma niyeti (Remhof, Gunkel & Schlägel 2013), kültürel psikolojik sermaye ve üst bilişsel farkındalık (Remhof, Gunkel & Schlägel, 2014), bireysel uyarlanabilir performans ve öz-yeterlilik/geçmiş deneyim, deneyime açıklık ve iş doyumunu (Şahin & Gürbüz, 2014), çok kültürlülük ve yaratıcı iş davranışı (Korzilius, Bücken & Beerlage, 2017), dil yeteneği ve görev performansı (Presbitero, 2017), uluslararası seyahat deneyimi/kültürlerarası sosyal iletişim ve göçmenlik isteği (Lee, Webera, Rivera, 2019) arasındaki ilişkide pozitif yönlü, tamamen aracılık rolü üstlenmektedir (Bkz. Tablo 6). Diğer yandan, yurtdışı deneyimi ve yurtdışı çalışma niyeti (Remhof vd., 2013), kültürlerarası deneyim ve yaratıcılık (Hu vd., 2017), kişilik ve yaşam doyumunu (Wang, Wang, Heppner & Chuang, 2017) arasındaki ilişkide ise KZ'nın kısmi aracılık rolü bulunmaktadır (Bkz. Tablo 6).

Yerli literatürde ise KZ'nın aracılık rolü yalnızca Şahin ve Gürbüz (2014) tarafından incelenmiştir. Şahin ve Gürbüz (2014) yaptıkları araştırmada, öz-yeterlilik ve geçmiş uluslararası deneyimin KZ'yı etkilediğini, KZ'nın ise bu doğrultuda bireysel uyarlanabilir performansını artırdığını tespit etmişlerdir (bkz. Tablo 6).

2.4.4. *Kültürel Zekâ: Düzenleyici Etkisi*

Yerli ve yabancı literatürde KZ'nın düzenleyici etkisini çalışan araştırmalar incelendiğinde, aracı etkide olduğu gibi genel bir kanının olduğu veya benzer değişkenler üzerinde çalışıldığı söylenemez. Düzenleyici etkiyi ele alan araştırmalar incelendiğinde, KZ'nın çoğu değişken arasındaki ilişkide olumlu yönde düzenleyicilik rolü üstlendiği söylenebilir (bkz. Tablo 7). Ancak bazı araştırmalarda, KZ'nın boyutlarına ait düzenleyicilik rolü farklılık göstermektedir. Örneğin, Wu ve Ang (2011) yaptıkları araştırmada, Üst bilişsel ve Bilişsel KZ'nın, yabancılara ait desteklenen pratiğin alışma üzerine olumlu etkisini azaltırken, Motivasyonel KZ'nın ise artırdığını tespit etmiştir. Magnusson, Westjohn, Semenov, Randrianasolo ve Zdravkovic (2013) ise yaptıkları

araştırmada, Üst Bilişsel KZ'nın, pazarlama karması uyumunun ihracat performansı üzerine olumlu etkisini artırdığını, Motivasyonel KZ'nin ise

çevresel farklılığın pazarlama karması uyumu üzerine pozitif yönlü etkisini artırdığını tespit etmişlerdir.

Tablo 5: Kültürel Zekâ Doğrudan Olmayan Etki ile İlgili Araştırmalar

YAZAR	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	ARACI/DÜZENLEYİCİ	SONUÇ
Lee & Sukoco (2010)	Kişisel Performans	Kültürel Uyum	Kültürel uyum ve kültürel etkileşim, KZ'nın bütün öncülleri ve performans arasında pozitif yönlü aracılık etmektedir. KZ'nın yüksek olduğu durumda uluslararası iş ve seyahat deneyimi, kültürel uyumu ve etkileşimi artırabilir fakat düşük KZ durumunda azaltabilir.
Chen vd. (2011)	Kişisel Performans	Kültür Şoku	Kültür Şoku, KZ'nın performans üzerine etkisinde kısmen aracılık rolü üstlenmektedir.
Malek & Budwar (2013)	Performans (Görev)	Kültürlerarası Uyum (Genel, İş, Etkileşim)	KZ etkileşimi (Motivasyonel ve Davranışsal) görev performansı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Etkileşim uyumu, KZ farkındalığı (Üst bilişsel ve Bilişsel) ve KZ etkileşiminin performans üzerinde etkisinde aracılık etmektedir; iş uyumu, KZ'nın smz konusu iki boyutu ve Görev performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.
Lee & Kartika (2014)	Performans	Kültürlerarası Uyum	Genel KZ, Kültürlerarası uyum ve iyi performansla pozitif ilişkilidir. Yüksek derecede Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Destek Güçlendirmesi, KZ'nın Göçmen Uyumu üzerindeki etkisinde pozitif etkiye sahiptir.
Lee, Veasna & Sukoco (2014)	Kültürel Etki	Kültürlerarası Uyum	Kültürel Uyum, KZ'nın bütün öncüllerinin Kültürel etkileşim üzerindeki etkisine, pozitif yönlü tamamen aracılık etkisine sahiptir.
Charas (2015)	Grup Etkileşim Kalitesi	Görev Performansı, Karlılık	Grup Etkileşim Kalitesi KZ'nın Performans ve Karlılık üzerine etkisinde, Pozitif yönlü aracılık etmektedir.
Chen (2015)	Görev Katılımı	İş Katılımı	İş katılımı, KZ'nın Görev katılımı üzerine etkisinde kısmen aracılık etmektedir.
Gonçalves vd. (2015)	Çatışma Yönetimi Yöntemi	Öz İzleme Öz Bağlılık	Öz İzleme ve Öz Bağlılık, KZ'nın Çatışma Yönetimi Yöntemi arasındaki ilişkide kısmi aracılık etkisine sahiptir.
Charoensukmongkol (2015)	İhracat Performansı	İlişki Kalitesi	Girişimciler ve yabancı çalışanlar arasındaki ilişki kalitesi, KZ'nın bütün öncüllerinin İhracat performansı üzerine etkisinde pozitif yönlü tamamen aracılık etkisine sahiptir.
Jyoti & Kour (2015)	Görev Performansı	Kültürel Uyum	Kültürel uyum, KZ'nın Görev performansı üzerine etkisinde tamamen aracılık etmektedir.
Çalışkan vd. (2015)	Örgütsel sinizm, Farklılık İklim Algısı	Farklılık İklim Algısı, Gelişime Açıklık	Farklılık iklim algısı, KZ ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir. Gelişime açıklık ise KZ ve Farklılık iklim algısı arasında şartlı değişken rolü üstlenmemektedir.
Charoensukmongkol (2016)	İhracat Performansı	Bilgi Edinme Yeteneği	Bilgi Edinme Yeteneği, KZ'nın İhracat Performansı üzerine etkisinde pozitif yönlü tamamen aracılık etkisine sahiptir.
Tuan (2016)	Tedarik Zinciri Performansı	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Güven	KZ'nın dört boyutu Kurumsal sosyal Sorumluluğun iki boyutuyla (Etik ve Yasal) pozitif korelasyon ilişkisi içerisindedir. Aynı zamanda Güvenin iki boyutu (Kimlik temelli ve Bilgi temelli) Tedarik Zinciri Performansı ile pozitif korelasyon ilişkilidir. Ekonomik kurumsal sosyal sorumluluk ve muhasebe temelli güven, KZ'nın boyutları ve Tedarik zinciri performansı ile negatif yönlü corelasyon ilişkilidir.
Collins vd. (2017)	Bilgi Paylaşım Davranışı	Bilgi Paylaşım İsteği	Bilgi paylaşımı isteği, KZ ve Bilgi paylaşım davranışı arasındaki ilişkide pozitif yönlü tamamen aracılık etkisine sahiptir.
Jiang vd. (2018)	Sesli Davranış	Lider-Üye Etkileşimi	Çalışanlar ve Yönetici arasındaki ilişkide dönüşüm kalitesi, KZ ve Sesli davranış arasındaki pozitif ilişkiye kısmen aracılık etmektedir.
Jyoti & Kour (2017)	Görev Performansı	Kültürlerarası Uyum	Kültürlerarası Uyum, KZ ve Görev performansı arasındaki pozitif ilişkiye tamamen aracılık etmektedir.
Tsai vd. (2017)	Bilgi Paylaşımı	Sosyal Sermaye	KZ, Sosyal sermayenin farklı boyutlarının aracılık etkisi doğrultusunda Bilgi Paylaşımı ile pozitif korelasyon ilişkisi içerisindedir. Üst bilişsel ve Motivasyonel KZ, Güven, Vizyon Paylaşımı ve Sosyal etkileşimin aracılığı doğrultusunda Bilgi Paylaşımı ile pozitif korelasyon içerisindedir. Diğer yandan bilişsel KZ yalnızca güven, davranışsal KZ ise güven ve Vizyon paylaşımı tarafından aracılık etkisine sahiptir.
Xu & Chen (2017)	Görev Yaratıcılığı	Kültürel Öğrenme	Üst bilişsel ve Motivasyonel KZ, Kültürel Öğrenme ve Kültürler arası Görev Yaratıcılığı ile sırasıyla pozitif yönlü ilişkilidir. Söz Konusu etkiler, yüksek öğrenme ilgisi ve düşük kültürel uzaklık olduğu durumlarda anlamlıdır.
Lorenz vd. (2018)	Yenilikçilik	Fırsatları Gözetme	Üst bilişsel KZ ve Bilişsel KZ, Fırsatları Gözetme ve Yenilikçilik ile sırasıyla pozitif korelasyon içerisindedir. Nitel veriler de KZ'nın Fırsatları Gözetme ve Yenilikçilik için önemini desteklemektedir.

Tablo 5: Kültürel Zekâ Doğrudan Olmayan Etki ile İlgili Araştırmalar (Devamı)

Jiang vd. (2018) Presbitero & Toledano (2018)	Sesli Davranış Bireysel Düzeyde Görev Performansı	Lider-Üye Etkileşimi Temas Yoğunluğu	KZ'nın sesli davranış üzerine olumlu yönde etkisine lider-üye etkileşimi kısmen aracılık etmektedir. KZ, kültürlerarası eğitimle artmaktadır. Artan KZ bireysel düzeyde görev performansını olumlu yönde etkilemektedir. Temas Yoğunluğu KZ ve bireysel düzeyde görev performansı arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.
Berraies (2019)	Yenilik Performansı	Bilgi Paylaşımı, Ortak İklim	Üst bilişsel KZ'nın Yenilik performansı üzerine pozitif yönlü etkisine, bilgi paylaşımı kısmen aracılık etmektedir. Ayrıca Üst Bilişsel, Davranışsal ve Motivasyonel KZ'nın Bilgi Paylaşımı na etkisinde Ortak İklim, düzenleyici etkiye sahiptir.
Kadam vd. (2019)	Performans	Girişimcilik Yönelimi	KOBİ yöneticilerinin KZ'larının işletmenin performansına pozitif yönlü etkisinde, Girişimcilik yöneliminin aracılık rolü vardır.
Coster vd. (2019)	Servis İyileştirme performansı	İş Randevusu	Kz'nın servis iyileştirme performansına pozitif yönlü etkisinde, iş randevusunun aracılık etkisi vardır.
Sharma (2019)	Kurumsal Başarı	İlişki Kalitesi	İlişki kalitesinin, üst bilişsel ve bilişsel KZ'nın kurumsal başarı üzerine etkisinde kısmi, motivasyonel KZ'nın kurumsal başarı üzerine etkisinde tamamen aracılık rolü ettiği tespit edilmiştir. Davranışsal KZ'da ise aracılık yoktur.
Akhal & Liu (2019)	İşten Ayrılma Niyeti	Göçmenlerin kültürlerarası Uyum	KZ, göçmenlerin kültürlerarası uyumunu olumlu yönde etkilemekte ve bu doğrultuda işten ayrılma niyeti azalmaktadır.
Caputo vd. (2019)	Kültürel Değerler	Müzakere Yöntemleri	KZ, kültürel değerlerin müzakere yöntemleri üzerine etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.
Vlajcic vd. (2019)	Bilgi Paylaşımı	Coğrafik Uzaklık	Kz, bilgi paylaşımının performans sürecinde önemli rol üstlenmektedir. Ancak coğrafik uzaklığın KZ'nın bilgi paylaşımı üzerinde düzenleyici rolü vardır.
Hu, Gu, Liu & Huang. (2017)	Yaratıcılık performansı	İlişki Çatışmaları Görev Çatışmaları	KZ, yaratıcılık performansı ile olumlu yönde ilişkilidir. Ayrıca ilişkisel çatışma arttığında, görev çatışmaları ise azaldığında KZ ile yaratıcılık performansı arasındaki ilişki artmaktadır.

Tablo 6: Kültürel Zekâ Aracı Etki ile İlgili Araştırmalar

YAZAR	ÖNCÜLLER	ETKİLER	SONUÇ
Kim & Van Dyne (2012)	Geçmiş Kültürlerarası İletişim	Liderlik Potansiyeli	KZ, Geçmiş Kültürlerarası İletişim ve Liderlik Potansiyeli arasındaki pozitif yönlü ilişkide aracılık etmektedir; aracılık etkisi çoğunluğa uygulanmıştır, azınlığa değil.
Moon vd. (2012)	Kültürlerarası Deneyim Ayrıntı Öncesi Deneyim	Kültürlerarası Uyum	Motivasyonel KZ, geçmiş uluslararası iş dışı deneyim ve ayrıntı öncesi eğitim ile genel ve çalışma uyumu arasındaki ilişkide tamamen aracılık etmektedir. Bilişsel, Motivasyonel ve Davranışsal KZ tamamen aracılık rolü üstlenmektedir.
Remhof vd. (2013)	Dil Yeteneği Geçmiş Deneyim Yurtdışı Ağı	Yurtdışı Çalışma Niyeti	Bilişsel KZ, dil yeteneği ve yurtdışı çalışma niyeti arasındaki ilişkide aracılık etmektedir; KZ'nın dört boyutu da bu ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir. Yurtdışı deneyimi ve yurtdışı çalışma niyeti üzerinde ise kısmen aracılık etmektedir.
Remhof vd. (2014)	Kişilik	Yurtdışı Çalışma Niyeti	Motivasyonel KZ, kişilik ve yurtdışı çalışma niyeti arasındaki pozitif yönlü ilişkide tamamen aracılık etmektedir.
Yunlu & Clapp-Smith (2014)	Kültürel Psikolojik Sermaye	Üst Bilişsel Farkındalık	Kültürel psikolojik sermaye, KZ ile pozitif yönlü, ardından üst bilişsel farkındalık ile pozitif yönlü ilişkilidir.
Şahin & Gürbüz (2014)	Bireysel Uyarlanabilir Performans	Öz-Yeterlilik Geçmiş Deneyim	KZ, öz-yeterlilik ve geçmiş deneyim doğrultusunda bireysel uyarlanabilir performansı etkilemektedir. Öz-yeterlilik, KZ ve bireysel geçmiş deneyim arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.
Lie vd. (2016)	Deneyime Açıklık	İş Doyumu	KZ, deneyime açıklık ve iş doyumunu arasındaki pozitif yönlü ilişkide aracılık etkisine sahiptir.
Hu vd. (2017)	Kültürlerarası Deneyim	Yaratıcılık	KZ, kültürlerarası deneyim ve yaratıcılık arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolü üstlenmektedir.
Korzilius vd. (2017)	Çok kültürlülük	Yaratıcı İş Davranışları	KZ dört boyutuyla, çok Kültürlülük ve Yaratıcı iş davranışı arasındaki pozitif yönlü ilişkide tamamen aracılık etkisine sahiptir. Bilişsel KZ, diğer üç boyuttan daha az aracılık etkisine sahiptir.
Presbitero (2017)	Dil Yeteneği	Görev Performansı	KZ, dil yeteneği ve görev performansı arasındaki pozitif yönlü ilişkide tamamen aracılık rolüne sahiptir.
Wang vd. (2017)	Kişilik	Psikolojik Uyum	KZ, kültürel ilişki, sosyal bağlantı, dil verimliliği, ev sahibi ülkede harcanan zaman öncülleri ile yaşam doyumunu arasındaki pozitif yönlü ilişkide tamamen aracılık etkisine sahiptir. Aynı zamanda KZ, kişilik ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkide ise kısmi aracılık rolüne sahiptir.
Lee vd. (2019)	Uluslararası Seyahat Deneyimi, Kültürlerarası Sosyal İletişim	Göçmenlik İsteği	KZ, uluslararası seyahat deneyimi olanların veya çevresinde kültürlerarası sosyal iletişimde bulunanların göçmenlik isteği üzerine olumlu etkisinde aracılık etmektedir.

Tablo 7: Kültürel Zekâ Düzenleyici Etki ile İlgili Yapılan Araştırmalar

YAZAR	BAĞIMSIZ DEĞİŞKEN	BAĞIMLI DEĞİŞKEN	SONUÇ
Elenkov & Maney (2009)	Liderlik	İnovasyon	KZ, Yabancı liderliğin örgütsel inovasyon üzerindeki pozitif etkisini artırırken, ürün pazarı inovasyonu üzerine etkisinde etkin düzenleyici rol üstlenmemektedir. KZ'nın dört boyutu da inovasyon üzerinde güçlü düzenleyici etkiye sahiptir.
Ramsey vd. (2011)	Kurumsal Mesafe	Gerilim	KZ, kurumsal mesafenin boyutlarının, gerilim üzerindeki normatif ve düzenleyici olumlu etkisini azaltırken, kurumsal mesafenin kültürel tanılal boyutunun, gerilim üzerindeki etkisini artırmıştır.
Wu & Ang (2011)	Desteklenen Uygulama	Alışma	Üst bilişsel ve Bilişsel KZ, yabancılara ait desteklenen pratiğin, alışma üzerine olumlu etkisini azaltırken, Motivasyonel KZ artırmaktadır.
Lee, vd. (2013)	Liderlik	Alışma, Performans	KZ, dönüştürücü liderliğin, alışma ve performans üzerindeki olumlu yönde etkisini artırmaktadır.
Magnusson vd. (2013)	Çevresel Farklılık	Uyum, İhracat Performansı	Üst Bilişsel KZ, Pazarlama karması uyumunun ihracat performansı üzerine olumlu etkisini artırmaktadır. Motivasyonel KZ, çevresel farklılığın pazarlama karması uyumu üzerine pozitif yönlü etkisini artırmaktadır.
Mor vd. (2013)	Bakış Açısı Edinme	İşbirliği	Üst Bilişsel KZ, Bakış açısı edinmenin işbirliği üzerine olumlu yönde etkisini azaltmaktadır.
Presbitero (2016b)	Kültürel Şok, Ters Kültürel Şok	Uyum	KZ, Kültürel şok ve Ters kültürel şokun öğrencilerin psikolojik ve sosyokültürel uyumlarının üzerindeki olumsuz yönde etkisini azaltmaktadır.
Rosenauer vd. (2016)	Milliyet Çeşitliliği	Çeşitlilik İklimi, Performans	Milliyet çeşitliliği, çeşitlilik iklimi ve performans ile, ancak grup liderlerine ait KZ ve görev bağımsızlığı yüksek olduğu durumlarda olumlu yönde ilişkilidir.
Gölgeci vd. (2017)	Potansiyel Emme Kapasitesi	Yenilikçilik	Üst Bilişsel ve Davranışsal KZ, potansiyel emme kapasitesinin yenilikçilik üzerine olumlu etkisini artırmaktadır.
Jie & Harnis (2017)	Bireysel Tutum	Uluslararası Girişimcilik Yönelimi	KZ, bireysel tutumun uluslararası girişimcilik yönelim üzerindeki pozitif etkisini azaltmaktadır.
Lorenz vd. (2017)	Kültürel Farklılık	Davranışsal Uyum İsteği	Üst Bilişsel KZ, algılanan kültürel farklılığın davranışsal uyum isteği üzerine pozitif etkisini artırmaktadır.
Presbitero & Quita (2017)	Kariyer Uyum Yeteneği	Deniz aşırı Kariyer yönelimi	KZ, kariyer uyum yeteneğinin deniz aşırı yönelim üzerine olumlu etkisini artırmaktadır.
Şahin & Gürbüz (2017)	Girişimcilik Yönelimi	Uluslararası Performans	Üstbilişsel, Bilişsel ve Motivasyonel KZ, girişimcilik yönelimi ve işletmenin uluslararası performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir.
Caputo vd. (2018)	Kültürel Uyum	Çatışma Yönetimi	KZ, bireysel kültürel uyum ve çatışma yönetimi şekli arasındaki ilişkide düzenleyici rol üstlenmektedir.
Presbitero & Teng-Calleja (2019)	Algılanan Kültürel Farklılık	Görev Performansı	KZ, algılanan kültürel farklılığın görev performansı üzerindeki negatif yönlü etkide, düzenleyici role sahiptir.
Hanifa & Riani. (2019)	Etnik Taciz Deneyimi	Terk Etme Niyeti	KZ, Endonezya'da çalışan yabancı kökenlilerin etnik taciz deneyimlerinin ülkeden ayrılma niyetleri üzerine olumlu etkisinde azaltıcı (düzenleyici) rol üstlenmektedir.
Chui vd. (2019)	Ulusal Kültürel Farklılık	Uluslararası ortak İnşaat Girişimi	KZ, ulusal kültürel farklılıkların uluslararası ortak girişimler üzerine olumsuz yönde etkisini azaltmaktadır.
Presbitero vd. (2019)	Algılanan Etik Liderlik	Bireysel Etik Davranışlar	KZ, kültürel farklılıkların olduğu gruplarda algılanan etik liderlik davranışlarının, bireysel etik davranışlar üzerine etkisinde olumlu yönde düzenleyici etkiye sahiptir.
Ali vd. (2019)	Bilgi Paylaşımı	Bireysel ve Takım Yaratıcılığı	KZ, Yabancı çalışanların, yerli çalışanlarla bilgi paylaşımının bireysel ve takım yaratıcılığına etkisinde düzenleyici role sahiptir.
Paparoidamis vd. (2019)	Algılanan Servis Kalitesi	Müşteri Memnuniyeti	KZ, iki yabancı pazarın etkileşiminde algılanan servis kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerine olumlu yönde etkisine düzenleyici role sahiptir.
Tekin (2019)	Sosyal Zekâ	Akademik Performans	KZ, öğrencilerin sosyal zekâlarının, akademik performansı üzerine olan etkisinde düzenleyici rol üstlenmektedir.

yapılmış araştırmaların, aracılık rolü ile ilgili yapılan araştırmalara nazaran biraz daha fazla olduğu gözlenmektedir. Gölgeci ve arkadaşları (2017) yaptıkları araştırmada, Üst Bilişsel ve Davranışsal KZ'nın, potansiyel emme kapasitesinin yenilikçilik üzerine olumlu etkisini artırdığını tespit etmişlerdir. Şahin ve Gürbüz (2017) ise Üstbilişsel, Bilişsel ve Motivasyonel KZ'nın, girişimcilik yönelimi ve işletmenin uluslararası performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Ali, Ali, Leal-Rodriguez ve arkadaşları (2019) ise yaptıkları araştırmada, KZ'nın, yabancı çalışanların yerli çalışanlarla bilgi paylaşımının, bireysel ve takım yaratıcılığına etkisinde

düzenleyici rol üstlendiğini tespit etmişlerdir. Son olarak Tekin (2019) ise KZ'nın, öğrencilerin sosyal zekâlarının akademik performansı üzerine olan etkisinde düzenleyici rol üstlendiğini ortaya koymuştur.

2.5. Kültürel Zekâ Nitel Araştırmalar

KZ ile ilgili nitel araştırmalar, yerli veya yabancı literatürde yapılan incelemelerde, nicel yaklaşımlara kıyasla oldukça az olduğu gözlenmiştir. Yerli ve yabancı literatürde KZ'ile ilgili yapılan nitel araştırmalar Tablo 8'de görülmektedir. Nitel araştırmalar incelendiğinde, veri toplama

tekniklerinin genelde mülakat yöntemi ile yapıldığı gözlenmektedir. Diğer yandan, örnek olay ve inceleme yöntemleri de KZ nitel çalışmalarında sıkça rastlanan veri toplama tekniklerinin arasında yerini almaktadır. İçerik analizi yönteminin ise KZ nitel çalışma alanında daha zayıf kaldığı söylenebilir.

Tablo 8'e göre kültürlerarası etkili liderlik (Deng & Gibson, 2009), kültürel farklılık (De Ramirez, 2015 ; Gregory, Prifling & Beck, 2009; Kaufman & HwAng, 2015), farklılıkların yönetimine (Yeşil,

2009), hedef oryantasyonu öyküleme (Gertsen & Soderberg, 2010), yabancıların başarısı (Lee, 2010), işletmenin ana rekabet kaynakları (Capatina vd., 2011), kültürlerarası liderlik (Ersoy, 2014), uluslararası deneyim (Ott & Michailova, 2018; Ott & Ishakova, 2019) gibi konuların KZ ile ilişkisinin nitel araştırma yöntemleri ile incelendiği ve genelde kültürel zekanın söz konusu kavramlarla olumlu ilişkiler içerisinde olduğu gözlenmektedir.

Yerli literatürde KZ konusunun bazı araştırmacılar

Tablo 8: Kültürel Zekâ ile İlgili Yapılan Nitel Araştırmalar

YAZAR	ÖRNEKLEM	VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ	SONUÇ
Shapiro vd. (2008)	Asyalı firmanın Kuzey Amerikalı alıcıları	Mülakat	Alıcıların bütün boyutlarda kar elde etmek üzerine odaklandıkları tespit edilmiştir. Ancak motivasyonel kültürel zekânın alıcılar üzerine etkisi tespit edilmemiştir.
Deng & Gibson (2009)	Çin'de yaşayan Yerel ve Yabancı Yöneticiler	Mülakat	KZ, kültürlerarası etkili liderliğe ulaşmakta anlamlı rol oynamaktadır. KZ'nin dört boyutu, kültürel farkındalık, motivasyonel kültürel uyum, uyumlu davranış ve etkili kültürlerarası iletişim olarak tanımlandı.
Gregory vd. (2009)	Bilgi Teknolojisi Kıyı Projesi Üyeleri (German Bank ve Hindistanlı yatırımcılar)	Örnek Olay	Bilişsel KZ ve Motivasyonel KZ, kişilerarası güven odaklı ilişkiler, ortak anlayış ve sorunların etkili çözümünü mümkün kılan kültürlerde, kültürel davranış uyumunu (davranışsal KZ) arttırdığı tespit edilmiştir.
Yeşil (2009)	Kültür, Kültürel Farklılık, KZ Literatüre ait Çalışmalar	İnceleme	Araştırma sonucunda KZ, kültürel farklılıkların yönetimine bir alternatif olarak sunulmuştur.
Gertsen & Soderberg (2010)	Çok Kültürlü Damirka İşletmelerinde Çalışan Yabancı Uyrukulular	Narratif Mülakat	KZ boyutları (Bilişsel, Duygusal ve İletişim) Öyküleme için belirlenmiştir. Hedef oryantasyonu öyküleme, KZ'yi, özellikle üst bilişsel KZ'yi canlandırmak için etkindir.
Lee (2010)	Uzman, Lider ve Yabancılar	Mülakat	IQ, DZ ve KZ Yabancıların başarısında önemlidir. KZ Yabancıların başarısında daha etkin bir ol üstlenmektedir. KZ ve DZ ilk aşamalarda çok önemliken, IQ etkileşim seviyesinin düşük olduğu durumlarda baskındır.
Yeşil (2010)	KZ literatürüne ait çalışmalar	İnceleme	KZ, bütün boyutları ile incelenerek, diğer zeka türleri ile kıyaslanmış ve tanımlanmıştır.
Capatina vd. (2011)	Romanyalı Bilgi Teknolojisi İşletmeleri	Örnek Olay	Örgütsel düzeyde KZ, işletmenin ihtiyaç duyulan ana rekabet kaynakları arasında, yüksek yönetsel KZ'dan daha gerekli bulunmuştur.
Oliver vd. (2011)	INCLUD-ED proje Üyeleri	Örnek Olay	Projede gerçekleştirilen, kültürel azınlıkların dışlanmasına yönelik bilimsel eğitim sonucunda araştırmacılar arasında geçen eşitlikçi konuşmalar, her iki tarafın KZ'sının gelişimi için etkiliydi.
Pless vd. (2011)	Ulysses proje katılımcıları	İçerik analizi	KZ, projede yer alan öğrencilerin bireysel öğrenme çıktılarına olumlu yönde etki etmiştir.
Mosakowski vd. (2013)	ABD ordusuna ait servis eğitimi projesinde yer alan yabancı uyruklu öğrenciler	Mülakat	Üst Bilişsel, Bilişsel ve Motivasyonel KZ, proje sonunda artarken, Davranışsal KZ'da artış oranı çok yüksek değildir.
Ersoy (2014)	13 Türk, 6 Yabancı Uyruklu Yönetici	Mülakat	Yönetsel KZ, kültürlerarası liderlik etkinliğini olumlu yönde etkilemektedir.
Ersoy & Ehtiyar (2015)	10 Yabancı Uyruklu Genel Müdür, 27 Türk Departman Müdürü	Mülakat	Yabancı uyruklu yöneticilerin Bilişsel, Motivasyonel ve Davranışsal KZ'ları, kültürel farklılıkların yönetimini olumlu yönde etkilemektedir.
De Ramirez (2015)	ABD toplum hizmeti öğrenme projesine katılan öğrenciler	İçerik Analizi	Çalıştaylar sayesinde öğrenciler, kültürün örgütleri nasıl etkilediğinin ve kültürel farklılıkları nasıl körüklediğinin farkına vardılar.
Kaufman & HwAng (2015)	ABD'de faaliyet gösteren 2 Fransız Bankacılık Kurumu	Örnek Olay	İki banka arasındaki karşılaştırma, her ikisinin de kültürler arası bilgiye önem verdiğini, ancak farkındalığın farklı düzeylerinin davranış yeteneğine farklı yansıdığı tespit edilmiştir.
Ott & Michailova (2018)	2013-2017 iş, eğitim ve psikoloji alanında makaleler	İnceleme	KZ ve Uluslararası Deneyim arasında ilgili alan yazındaki bulgular arasında önemli farklılıklar ve tutarsızlıklar olduğunu ortaya koymuştur.
İbiş (2018)	KZ Literatürüne ait Çalışmalar	İnceleme	Çok kültürlü ortamlarda KZ'nin önemi gittikçe artmaktadır.
Azevedo & Shane (2019)	Kalifornia Üniversitesi MBA öğrencileri	Pilot Çalışma	Üst bilişsel, Motivasyonel ve davranışsal KZ'nin bilgi ve bilişsel gelişimini sağlamak için eğitim programı geliştirilmiştir.
Ott & Ishakova (2019)	Literatürden seçilmiş 30 çalışma	İnceleme	Uluslararası deneyimin KZ üzerine etkisi incelenmiştir.

tarafından nitel araştırma yöntemleri ile incelendiği gözlenmektedir. Yeşil (2009, 2010) KZ konusunu diğer zeka türleri ile kıyaslayarak tanımlamış ve kültürel farklılıkların yönetimine bir alternatif olarak savunmuştur. Ersoy (2014) mülakat yöntemi ile yaptığı ve 13 Türk, 6 Yabancı Uyruklu Yöneticinin yer aldığı araştırmasında, Yönetimsel KZ'nın, kültürlerarası liderlik etkinliğini olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Yine Ersoy ve Ehtiyar (2015), örnekleme 10 yabancı uyruklu genel müdür ve 27 Türk departman müdüründen oluşan araştırmalarında, yabancı uyruklu yöneticilerin Bilişsel, Motivasyonel ve Davranışsal KZ'larının, kültürel farklılıkların yönetimini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. İbiş (2018) ise yaptığı inceleme çalışmasında, çokkültürlü ortamlarda KZ'nın öneminin gittikçe arttığını savunmuştur (bkz. Tablo 8).

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın başında KZ kavramının öneminin arttığı ve aynı doğrultuda kavramla ilgili yapılan araştırmaların da günden güne arttığından bahsedilmişti. Çalışmada elde edilen sonuçlar genel anlamda ilk olarak, yerli ve yabancı literatürde KZ ile ilgili araştırmaların yıllara göre artış gösterdiğini ortaya koymaktadır (Bkz. Tablo 2, Tablo 3, Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6, Tablo 7, Tablo 8). Diğer yandan çalışmada incelenen araştırmalar, yerli literatürde KZ ile ilgili yapılan araştırmaların kısıtlı kaldığını göstermektedir (bkz. Tablo 9). Tablo 9, çalışmada incelenen araştırmaların, “Yayın Alanı” ve “Çalışma Alanı” doğrultusunda dağılımını göstermektedir. Bu doğrultuda, KZ ile ilgili gerek yerli gerekse yabancı literatürde en çok araştırmanın Doğrudan Etki Yöntemi ile ilişkisel olarak incelendiğini göstermektedir (36). Diğer yandan, Doğrudan Olmayan Etki (29) ve Düzenleyici Etki (20) Yöntemleri ile incelenen araştırmaların da yoğun durumda olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, Aracı Etki Yöntemi ile incelenen araştırmaların sayısının oldukça az olduğu gözlenmektedir (12). Öyle ki, KZ konusu,

yerli literatürde aracılık modeli ile yalnızca 1 çalışmada yer almıştır (Şahin & Gürbüz, 2014).

Çalışmada yapılan kavramsal incelemelerin sonucu, öncelikle KZ ölçeğinin ilgili alan yazında, kısa formu (Short Form Measure Of Cultural Intelligence, SFCQ), Ticari Kültürel Zeka formu (Business Cultural intelligence Quotient, BCIQ), İki Faktörlü formu (Bi-Factor Model of CQ) ve Çapraz Örgütsel formunun (Cross-organizational cultural intelligence, COCI) bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca, yerli literatürde KZ ölçeğinin Türkçe uyarlaması da bulunmaktadır (Arastaman, 2018; İlhan & Çetin, 2014a; Şahin vd., 2013a). İlişkisel inceleme sonuçları ise KZ'nın, Kültürlerarası Etkinlik (Guðmundsdóttir, 2015; Huff vd., 2014; Lin vd., 2012; Shu vd., 2017; Zhang & Oczkowski, 2016), Performans (Görev performansı, iş performansı, lider performansı, takım performansı) (Groves & Feyerherm, 2011; Jyoti & Kour, 2015; Malek & Budwar, 2013; Presbitero, 2016a; Presbitero & Toledano, 2018; Şahin & Gürbüz, 2012; Wang, 2016, Wang vd. 2017), Kültürel Farklılık (De Ramirez ,2015 ; Gregory vd., 2009; Kaufman & Hwang, 2015), Kültürlerarası Deneyim (Crowne, 2008; Kurpis & Hunter, 2017; Li vd.,2013; Moon vd.,2012; Pekerti & Arli, 2017 ; Schwarzenhal vd., 2017) ve Kişilik Özellikleri (Ang vd. 2006; Depaula vd. 2016; Harrison, 2012; Kement vd. 2019; Li vd., 2016; Şahin vd. ,2013b) gibi kavramlarla sık sık ilişkilendirildiğini göstermektedir.

Bu çalışmada yerli ve yabancı literatürde KZ ile ilgili 2003-2020 yılları arasında yapılmış araştırmaların incelenmesi hedeflenmiştir. Çalışmanın inceleme alanının genişliği, çalışmada yer alan araştırmaların derinlemesine incelenmesini kısıtlamıştır. Araştırmalar yalnızca, yöntemleri, değişkenleri ve kısa kısa sonuçları bağlamında değerlendirilmiştir. Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, çalışma alanının kısıtlanması, daha derinlemesine inceleme yapma olanağı sağlayacaktır. Diğer yandan, çalışma, KZ ile ilgili yapılacak gelecek araştırmalar için ilgili alan yazın taraması niteliği taşımaktadır. Aynı zamanda, yerli

Tablo 9: Çalışmada Yer Alan Araştırmaların Dağılımı

Çalışma Alanı		KZ'nın Ölçülmesi	KZ'nın Öncülleri	KZ Doğrudan Etki	KZ Doğrudan Olmayan Etki	KZ Aracı Etki	KZ Düzenleyici Etki	KZ Nitel Araştırmalar	TOPLAM
Yayın Alanı	Yerli	3	5	10	1	1	3	5	28
	Yabancı	14	14	26	28	11	17	14	124
TOPLAM		17	19	36	29	12	20	19	152

ve yabancı literatürde KZ ile ilgili araştırmaların kısıtlı bulunduğu alanlar, gelecek araştırmalar için çalışma konusu olarak önerilebilmektedir.

ETİK BEYANATI

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Çıkar Çatışması: Tüm yazarlar adına, sorumlu yazar çıkar çatışması olmadığını belirtir.

Etik Onayı: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur.

KAYNAKÇA

- Abaslı, A. & Polat, Ş. (2019). Öğrencilerin Kültürlerarası Duyarlılık ve Kültürel Zekâya İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1) 193–202.
- Adair, W. L., Buchan, N. R., Chen, X. P. & Liu, D. (2016). A model of communication context and measure of context dependence. *Academy of Management Discoveries*, 2(2), 198–217.
- Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behavior* (4th ed.). Mason, USA: Thomson, South-Western. 99, 23-36.
- Akhal, K. & Liu, S. (2019). Cultural intelligence effects on expatriates' adjustment and turnover intentions in Mainland China. *Management Research Review*, 42(7), 818-836.
- AL-Dossary, S. A. (2016). Psychometric properties of the cultural intelligence scale in a Saudi Arabian context. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(4), 305–311.
- Ali, I., Ali, M., Leal-Rodriguez, A. L. vd. (2019). The role of knowledge spillovers and cultural intelligence in enhancing expatriate employees' individual and team creativity. *Journal of Business Research*, 101, 561-573.
- Alon, I., Boulanger, M., Ann, E. J. vd. (2018). Business Cultural Intelligence Quotient: A Five-Country Study. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 237-250.
- Alon, I., Boulanger, M., Meyers, J. & Taras, V. (2016). The development and validation of the business cultural intelligence quotient. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(1), 78–100.
- Andresen, M. & Bergdolt, F. (2016). A systematic literature review on the definitions of global mindset and cultural intelligence—merging two different research streams. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 170–195.
- Ang, S. Dyne, L. V., Koh, C. & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation, and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Ang, S., Rockstuhl, T. & Tan, M. L. (2015). Cultural intelligence and competencies. In J. B. Wright (Ed.). *International Encyclopedia of The Social & Behavioral Sciences*, ss. 433–439. (2nd ed.). Oxford: Elsevier.
- Ang, S., Van Dyne, L. & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural

- intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100–123.
- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K.-Y., Templer, K. J., Tay, C. & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3, 335–371.
- Ang, S. & Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of Cultural Intelligence: Definition, Distinctiveness, and Nomological Network. (içinde) S. Ang & L. Van Dyne (Ed.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (ss. 3-15). Armonk, NY: M E Sharpe.
- Arastaman, G. (2018). Kültürel Zeka Ölçeğinin (KZÖ) Türk Akademisyenler Üzerinde Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Yükseköğretim Dergisi*, 8(1), 1-8.
- Aslam, U., Ilyas, M., Imran, M. K. & Ur Rahman, U. (2016). Intelligence and its impact on managerial effectiveness and career success (evidence from insurance sector of Pakistan). *Journal of Management Development*, 35(4), 505–516.
- Azevedo, A. & Shane, M. J. (2019). A new training program in developing cultural intelligence can also improve innovative work behavior and resilience: A longitudinal pilot study of graduate students and professional employee. *International Journal of Management*, 17(3).
- Bernardo, A. B. & Presbitero, A. (2017). Belief in polyculturalism and cultural intelligence: Individual- and country-level differences. *Personality and Individual Differences*, 119, 307–310.
- Berraies, S. (2019). Effect of middle managers' cultural intelligence on firms' innovation performance Knowledge sharing as mediator and collaborative climate as moderator. *Personnel Review*.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A. & Luk, D. M. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48, 257-281
- Bhawuk, D. & Brislin, R. (2000). Cross-cultural training. A review. *Appl. Psychol.* 49, 162–91
- Black, J. S., Gregerson, J. B., Mendenhall, M. E. & Stroh, L. K. (1999). *Globalizing people through international assignments*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Black, J. S. & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15, 113-136.
- Bücker, J. (2014). Cultural intelligence as a key construct for global talent management. In A. Al Ariss (Ed.). *Global talent management: Challenges, strategies and opportunities*, pp.65–78. Cham, Switzerland: Springer.
- Bücker, J., Furrer, O. & Weem, P. T. (2016). Robustness and cross-cultural equivalence of the cultural intelligence scale (CQS). *Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research*, 4(3), 300–325.
- Bücker, J., Furrer, O., Poutsma, E. & Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction, and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2068–2087.
- Büyükböş, T. & Yıldız, B. (2016). Kültürel Zekanın Yaşam Doyumu Üzerine etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(45).
- Caligiuri, P. M. (2006). Performance measurement in a cross-national context. (içinde) W. Bennett, C. E. Lance & D. J. Woehr (Ed.). *Performance measurement: Current perspectives and future challenges* (ss. 227–243). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Caligiuri, P. M., Hyland, M. A. M., Joshi, A. & Bross, A. S. (1998). Testing a theoretical model for examining the relationship of family adjustment and expatriate's work adjustment. *Journal of Applied Psychology*, 53, 67-88.
- Capatina, A., Micu, A., Lukacs, E., Micu, A. E., Cristache, N. & Susanu, I. (2011). Opportunities for a Romanian company's business development in countries with cultural intelligence compatibility. *African Journal of Business Management*, 5(30), 11946–11954.
- Caputo, A., Ayoko, O. B., Amoo, N. & Menke, C. (2019) The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles. *Journal of Business Research*, 99, 23(36).
- Caputo, A., Ayoko, O. B. & Amoo, N. (2018). The moderating role of cultural intelligence in the relationship between cultural orientations and conflict management styles. *Journal of Business Research*, 89, 10-20.
- Charas, S. (2015). Improving corporate performance by enhancing team dynamics at the board level. *International Journal of Disclosure and Governance*, 12(2), 107–131.
- Charoensukmongkol, P. (2015). Cultural intelligence of entrepreneurs and international network ties: The case of small and medium manufacturing firms in Thailand. *Management Research Review*, 38(4), 421–436.

- Charoensukmongkol, P. (2016). Cultural intelligence and export performance of small and medium enterprises in Thailand: Mediating roles of organizational capabilities. *International Small Business Journal*, 34(1), 105–122.
- Chen, A. S. Y. (2015). CQ at work and the impact of intercultural training: An empirical test among foreign laborers. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 101–112.
- Chen, A. S. Y., Lin, Y. C. & Sawangpattanakul, A. (2011). The relationship between cultural intelligence and performance with the mediating effect of culture shock: A case from Philippine laborers in Taiwan. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(2), 246–258.
- Chui, Z., Liu, J. Xia, B. vd. (2019). Beyond national culture difference The role of cultural intelligence in cooperation within international construction joint ventures and insights from Chinese companies. *Engineering Construction and Architectural Management*, 26(7), pp. 1476-1497.
- Collins, N., Chou, Y. M., Warner, M. & Rowley, C. (2017). Human factors in East Asian virtual teamwork: A comparative study of Indonesia, Taiwan and Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(10), 1475–1498.
- Costers, A., Van Vaerenbergh, Y. & Van den Broeck, A. (2019). How to boost frontline employee service recovery performance: the role of cultural intelligence. *Service Business*, 13(3), 581-602.
- Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51(5), 391–399.
- Crowne, K. A. (2013). An empirical analysis of three intelligences. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 45(2), 105–114.
- Çalışkan, S. C., Ünal, Z. M., Kalafatoğlu, Y., Üçler, C. & Akün, F. A. (2015). Yöneticilerin Algılanan Kültürel Zekâsı, Çalışanın Farklılık İklimi Algısı, Gelişime Açıklık ve Örgütsel Sinisizm Etkileşimi Üzerine Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi | The Journal of Human and Work*, 2(1), 1-11.
- De Ramirez, C. K. (2015). Strategy and action: Assessing student-led culture workshops within the professions. *Foreign Language Annals*, 48(1), 56–67.
- Delpechitre, D., & Baker, D. S. (2017). Cross-cultural selling: Examining the importance of cultural intelligence in sales education. *Journal of Marketing Education*, 39(2), 94–108.
- Deng, L. & Gibson, P. (2009). Mapping and modeling the capacities that underlie effective cross-cultural leadership: An interpretive study with practical outcomes. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(4), 347–366.
- Depaula, P. D., Azzollini, S. C., Cosentino, A. C. & Castillo, S. E. (2016). Personality, character strengths and cultural intelligence: “Extraversion” or “openness” as further factors associated to the cultural skills. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 34(2), 415–436.
- Earley, P. C. & Mosakowski, E.(2004). *Cultural Intelligence*. Harvard Business Review.
- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. PaloAlto: Stanford University Press.
- Earley, P. C. & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning and Education*, 3, 100–115.
- Ekici Yaşar, F. (2017). Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Kültürel Zeka Düzeyleri ve Çok Kültürlü Eğitime Yönelik Tutumları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 25(5), 1941-1956.
- Elenkov, D. S. & Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44(4), 357–369.
- Erez, M. & Early, P. C. (1993). *Culture, Self-identity and Work*. Oxford University Press, New York, NY.
- Ersoy, A. & Ehtiyar, R. (2015). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın Rolü: Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 42 – 60.
- Ersoy, A. (2014). The Role of Cultural Intelligence in Cross-Cultural Leadership Effectiveness: A Qualitative Study in the Hospitality Industry. *Journal of Yasar University*, 35(9), 6099-6108.
- Fang, F, Schei, V. & Selart, M. (2018). Hype or hope? A new look at the research on cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 66, 148-171.
- Flavell, J. H. (1979). Meta-cognition and cogntive monitoring: A new area of cognitive inquiry. *American Psychologist*, 34, 906-911.
- Frias-Jamilena, D. M., Sabiote-Ortiz, C. M., Martin-Santana, J. D. vd. (2018). Antecedents and consequences of cultural intelligence in tourism. *Journal of Destination Marketing & Management*, 8, 350-358.
- Gertsen, M. C. & Søderberg, A. M. (2010). Expatriate stories about cultural encounters—A narrative

- approach to cultural learning processes in multinational companies. *Scandinavian Journal of Management*, 26(3), 248-257.
- Gezer, M. & Şahin, İ. F. (2017). Çok Kültürlü Eğitime Yönelik Tutum ve Kültürel Zeka Arasındaki İlişkinin Yem ile İncelenmesi. *Eastern Geographical Review*, 22(38), 173-188.
- Gonçalves, G., Reis, M., Sousa, C., Santos, J. & Orgambidez-Ramos, A. (2015). The effect of multicultural experience in conflicts management styles: Mediation of cultural intelligence and self-monitoring. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3(1), 4-21.
- Gökten, Ö. & Emil, S. (2019). Erasmus Programı'nın Üniversite Öğrencilerinin Kültürel Zekaları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Hacettepe University Journal of Education*, 34(3), 769-785.
- Gölgeci, I., Swiatowiec-Szczepanska, J. & Raczkowski, K. (2017). How does cultural intelligence influence the relationships between potential and realised absorptive capacity and innovativeness? Evidence from Poland. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(8), 857-871.
- Grand, J. A., Golubovich, J., Ryan, A. M. & Schmitt, N. (2013). The detection and influence of problematic item content in ability tests: An examination of sensitivity review practices for personnel selection test development. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 158-173.
- Gregory, R., Prifling, M. & Beck, R. (2009). The role of cultural intelligence for the emergence of negotiated culture in IT offshore outsourcing projects. *Information Technology & People*, 22(3), 223-241.
- Groves, K. S. & Feyerherm, A. E. (2011). Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group & Organization Management*, 36(5), 535-566.
- Guðmundsdóttir, S. (2015). Nordic expatriates in the US: The relationship between cultural intelligence and adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 175-186.
- Gudykunst, W. B., Ting-Toomey, S. & Chua, E. (1988). *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, Calif: Sage.
- Gustomo, A., Putranto, N. A. R., Ghazali, A. vd. (2018). Designing Effective Field Trip Activities to Develop Students' Cultural Intelligence. *International Journal of Business and Society*, 19(1), 195-208.
- Hall, W. (1959). *Managing Cultures*. John Wiley & Sons Ltd, New York.
- Haniefa, T. & Riani, A. L. (2019) The Moderating Role of Cultural Intelligence on the Effect of Ethnic Harassment Experience on Employees' Intention to Leave in Indonesia. *International Journal of Business*, 24(3), 296-307.
- Harrison, N. (2012). Investigating the impact of personality and early life experiences on intercultural interaction in internationalised universities. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(2), 224-237.
- Hofstede, G. (1991). *Culture and organizations: Software of the mind*. London: McGrawHill.
- Holtbrügge, D. & Engelhard, F. (2016). Study stays abroad. Individual motivations, cultural intelligence and the mediating role of cultural boundary spanning. *Academy of Management Learning & Education*, 15(3), 435-455.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Palo Alto, CA: Sage.
- Hu, S., Gu, J., Liu, H. & Huang, Q. (2017). The moderating role of social media usage in the relationship among multicultural experiences, cultural intelligence, and individual creativity. *Information Technology & People*, 30(2), 265-281.
- Hu, S., Liu, H. & Gu, J. (2018). What role does self-efficacy play in developing cultural intelligence from social media usage? *Electronic Commerce Research and Application*, 28, 172-180.
- Huff, K. C., Song, P. & Gresch, E. B. (2014). Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment: A study of expatriates in Japan. *International Journal of Intercultural Relations*, 38, 151-157.
- İbiş, T. (2018). Çok Kültürlülük ve Kültürel Zeka. *Yeni Düşünceler*, 10, 20-35
- İlhan, M. & Çetin, B. (2014a). Kültürel Zekâ Ölçeği'nin Türkçe Formunun Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Hacettepe University Journal of Education*, 29(2), 94-114.
- İlhan, M. & Çetin, B. (2014b). Sosyal ve Kültürel Zekâ Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *Turkish Journal of Education*, 3(2), 4-15.
- Jiang, Z., Le, H. & Gollan, P. J. (2018). Cultural intelligence and voice behavior among migrant workers: the mediating role of leader-member Exchange. *International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 1082-1112.
- Jie, S. & Harms, R. (2017). Cross-cultural competences and international entrepreneurial intention: A study

- on entrepreneurship education. *Education Research International*. <https://doi.org/10.1155/2017/9042132>
- Joardar, A., Kostova, T. & Ravlin, E. C. (2007). An experimental study of the acceptance of a foreign newcomer into a workgroup. *Journal of International Management*, 13(4), 513–537.
- Johnson, J., Lenartowicz, T. & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37(4), 525-543.
- Jyoti, J. & Kour, S. (2015). Assessing the cultural intelligence and task performance equation: Mediating role of cultural adjustment. *Cross Cultural Management*, 22(2), 236–258.
- Jyoti, J. & Kour, S. (2017). Factors affecting cultural intelligence and its impact on job performance: Role of cross-cultural adjustment, experience and perceived social support. *Personnel Review*, 46(4), 767–791.
- Kadam, R., Rao, S., Abdul, W. K. vd. (2019). Impact of cultural intelligence on SME performance The mediating effect of entrepreneurial orientation. *Journal of Organizational Effectiveness-People and Performance*, 6(3), 161-185.
- Kanten, P. (2014). Kültürel zekânın kariyer yetkinlikleri ve müşteri odaklı hizmet davranışları üzerindeki etkisi. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 43(1), 100-119.
- Kaufman, S. R. & Hwang, A. (2015). Cultural intelligence and mindfulness in two French banks operating in the US environment. *Management Research Review*, 38(9), 930–951.
- Kement, Ü., Çavuşoğlu, S. & Uslu, A. (2019). Turizm Eğitimi Gören Öğrencilerin Kişilik Özelliklerinin Kültürel Zekâ Düzeylerine Etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 30(1), 57- 68.
- Khani, A., Etebarian, A. & Abzari, M. (2011). The relationship between cultural intelligence and group effectiveness in Mobarakeh steel company. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7507–7510.
- Kim, Y. J. & Van Dyne, L. (2012). Cultural intelligence and international leadership potential: The importance of contact for members of the majority. *Applied Psychology*, 61(2), 272–294.
- Kirkman, B. L., Tesluk, P. E. & Rosen, B. (2001). Assessing the incremental validity of team consensus ratings over aggregation of individual-level data in predicting team effectiveness. *Personnel Psychology*, 54, 645– 667.
- Klafehn, J., Li, C. & Chiu, C. Y. (2013). To know or not to know, is that the question? Exploring the role and assessment of metacognition in cross-cultural contexts. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 44(6), 963–991.
- Korzilius, H., Bücken, J. J. & Beerlage, S. (2017). Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, 56, 13-24.
- Koyuncu, Ü. & Akdöl, B. (2019). Kültürel Zekânın Girişimcilik Yönelimine Etkisi: Laleli Pazarındaki Mikro Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma. *Journal of Management & Economics*, 26(3), 955-968.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J. & Jaworski, R. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediation role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 71-99.
- Kulakoğlu N. D. & Topaloğlu, C. (2017). Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zekânın Etkinliği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1).
- Kurpis, L. H. & Hunter, J. (2017). Developing students' cultural intelligence through an experiential learning activity: A cross-cultural consumer behavior interview. *Journal of Marketing Education*, 39(1), 30–46.
- Landis, F. C., Gargas, A. & Givnish, T. J. (2004). Blackwell Publishing, Ltd. Relationships among arbuscular mycorrhizal fungi, vascular plants and environmental conditions in oak savannas, Department of Botany, University of Wisconsin-Madison, Madison, WI 53706, USA, *New Phytologist*, 164, 493–504
- Lee, J., Webera, M. R. & Rivera, D. (2019). A sociocultural perspective on expatriation willingness: The mediating role of cultural intelligence. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 28(1), 124-145.
- Lee, L. Y. (2010). Multiple intelligences and the success of expatriation: The roles of contingency variables. *African Journal of Business Management*, 4(17), 3793–3894.
- Lee, L. Y. & Kartika, N. (2014). The influence of individual, family, and social capital factors on expatriate adjustment and performance: The moderating effect of psychology contract and organizational support. *Expert Systems With Applications*, 41(11), 5483–5494.
- Lee, L. Y. & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 963–981.

- Lee, L. Y., Veasna, S. & Sukoco, B. M. (2014). The antecedents of cultural effectiveness of expatriation: Moderating effects of psychological contracts. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52(2), 215–233.
- Lee, L. Y., Veasna, S. & Wu, W. Y. (2013). The effects of social support and transformational leadership on expatriate adjustment and performance: The moderating roles of socialization experience and cultural intelligence. *Career Development International*, 18(4), 377–415.
- Leung, K., Ang, S. & Tan, M. L. (2014). Intercultural competence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 489–519.
- Li, M., Mobley, W. H. & Kelly, A. (2013). When do global leaders learn best to develop cultural intelligence? An investigation of the moderating role of experiential learning style. *Academy of Management Learning & Education*, 12(1), 32–50.
- Li, M., Mobley, W. H. & Kelly, A. (2016). Linking personality to cultural intelligence: An interactive effect of openness and agreeableness. *Personality and Individual Differences*, 89, 105–110.
- Lie, D., Suyasa, P. T. & Wijaya, E. (2016). The mediating role of cultural intelligence in the relationship between the openness to experience personality trait and job satisfaction among expatriates. *Makara Human Behaviour Studies in Asia*, 20(1), 46–56.
- Lievens, F., Harris, M. M., van Keer, E. & Bisqueret, C. (2003). Predicting cross-cultural training performance: The validity of personality, cognitive ability and dimensions measured by an assessment center and a behaviour description interview. *Journal of Applied Psychology*, 88, 476–489.
- Lin, Y. C., Chen, A. S. Y. & Song, Y. C. (2012). Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(4), 541–552.
- Lisak, A. & Erez, M. (2015). Leadership emergence in multicultural teams: The power of global characteristics. *Journal of World Business*, 50(1), 3–14.
- Lorenz, M. P., Ramsey, J. R. & Richey, R. G. (2018). Expatriates' international opportunity recognition and innovativeness: The role of metacognitive and cognitive cultural intelligence. *Journal of World Business*, 53(2), 222–236.
- Lorenz, M. P., Ramsey, J. R., Tariq, A. & Morrell, D. L. (2017). Service excellence in the light of cultural diversity: The impact of metacognitive cultural intelligence. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(2), 475–495.
- Magnusson, P., Westjohn, S. A., Semenov, A. V., Randrianasolo, A. A. & Zdravkovic, S. (2013). The role of cultural intelligence in marketing adaptation and export performance. *Journal of International Marketing*, 21(4), 44–61.
- Malek, M. A. & Budhwar, P. (2013). Cultural intelligence as a predictor of expatriate adjustment and performance in Malaysia. *Journal of World Business*, 48(2), 222–231.
- Mendenhall, M., ve Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *Academy of Management Review*, 10(1), 39–47.
- Moon, H. K., Choi, B. K. & Jung, J. S. (2012). Previous international experience, cross-cultural training, and expatriates' cross-cultural adjustment: Effects of cultural intelligence and goal orientation. *Human Resource Development Quarterly*, 23(3), 285–330.
- Moon, T. (2010a). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 876–898. <http://dx.doi.org/10.1108/02683941011089134>.
- Moon, T. (2010b). Organizational cultural intelligence: Dynamic capability perspective. *Group & Organization Management*, 35(4), 456–493. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601110378295>.
- Mor, S., Morris, M. W. & Joh, J. (2013). Identifying and training adaptive cross-cultural management skills: The crucial role of cultural metacognition. *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 453–475.
- Mosakowski, E., Calic, G. & Earley, P. C. (2013). Cultures as learning laboratories: What makes some more effective than others? *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 512–526.
- Moyano, M., Taberner, C., Melero, R. & Trujillo, H. M. (2015). Spanish version of the Cultural Intelligence Scale (CQS). *Revista de Psicología Social*, 30(1), 182–216.
- Nel, N., Nel, J. A., Adams, B. G. & De Beer, L. T. (2015). Assessing cultural intelligence, personality and identity amongst young white Afrikaans-speaking students: A preliminary study. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–12.
- Nelson, T.O. (1996). Consciousness and meta-cognition. *American Psychologist*, 51, 102–116.
- Ng, K. Y., Van Dyne, L. & Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management Learning & Education*, 8(4), 511–526.

- Oliver, E., de Botton, L., Soler, M. & Merrill, B. (2011). Cultural intelligence to overcome educational exclusion. *Qualitative Inquiry*, 17(3), 267–276.
- Ones, D. S. & Viswesvaran, C. (1997). Personality determinants in the prediction of aspects of expatriate job success. In, D. M. Saunders (Ed.) & Z. Aycan (Vol. Ed.). *New approaches to employee management. 4. Expatriate management: Theory and research* (ss. 63–92). Stamford, CT: JAI Press.
- Ott, D. L. & Ishakova, M. (2019). The meaning of international experience for the development of cultural intelligence A review and critique. *Critical Perspective on International Business*, 15(4), 390–407.
- Ott, D. L. & Michailova, S. (2018). Cultural Intelligence: A Review and New Research Avenues. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 99–119.
- Paparoidamis, N. G., Huong, T. T. & Leonidou, C. N. (2019). Building Customer Loyalty in Intercultural Service Encounters: The Role of Service Employees' Cultural Intelligence. *Journal of International Marketing*, 27(2), 56–75.
- Pekerti, A. A. & Arli, D. (2017). Do cultural and generational cohorts matter to ideologies and consumer ethics? A comparative study of Australians, Indonesians, and Indonesian migrants in Australia. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 387–404.
- Pless, N. M., Maak, T. & Stahl, G. K. (2011). Developing responsible global leaders through international service-learning programs: The Ulysses experience. *Academy of Management Learning & Education*, 10(2), 237–260.
- Presbitero, A. (2016a). Cultural intelligence (CQ) in virtual, cross-cultural interactions: Generalizability of measure and links to personality dimensions and task performance. *International Journal of Intercultural Relations*, 50, 29–38.
- Presbitero, A. (2016b). Culture shock and reverse culture shock: The moderating role of cultural intelligence in international students' adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 53, 28–38.
- Presbitero, A. (2017). It's not all about language ability: Motivational cultural intelligence matters in call center performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(11), 1547–1562.
- Presbitero, A. & Toledano, L. S. (2018). Global team members' performance and the roles of cross-cultural training, cultural intelligence, and contact intensity: the case of global teams in IT offshoring sector. *International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2188–2208.
- Presbitero, A. & Quita, C. (2017). Expatriate career intentions: Links to career adaptability and cultural intelligence. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 118–126.
- Presbitero, A., Teng-Calleja, M. (2019). Ethical leadership, team leader's cultural intelligence and ethical behavior of team members Implications for managing human resources in global teams. *Personnel Review*, 48(5), 1381–1392.
- Putranto, N. A. R., Nuraeni, S., Gustomo, A. & Ghazali, A. (2018). The relationship between cultural intelligence, emotional intelligence, and student performance. *International Journal of Business*, 23(1), 17–25.
- Puyod, J. V. & Charoensukmongkol, P. (2019). The contribution of cultural intelligence to the interaction involvement and performance of call center agents in cross-cultural communication The moderating role of work experience. *Management Research Review*, 42 (12), 1400–1422.
- Ramsey, J. R., Leonel, J. N., Gomes, G. Z. & Monteiro, P. R. R. (2011). Cultural intelligence's influence on international business travelers' stress. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 18(1), 21–37.
- Ramsey, J. R., Rutti, R. M., Lorenz, M. P., Barakat, L. L. & Sant'anna, A. S. (2017). Developing global transformational leaders. *Journal of World Business*, 52(4), 461–473.
- Remhof, S., Gunkel, M. & Schlaegel, C. (2014). Good bye, Germany! The influence of personality and cognitive factors on the intention to work abroad. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(16), 2319–2343.
- Remhof, S., Gunkel, M. & Schlägel, C. (2013). Working in the “global village”: The influence of cultural intelligence on the intention to work abroad. *German Journal of Human Resource Management/Zeitschrift für Personalforschung*, 27(3), 224–250.
- Rockstuhl, T. & Van Dyne, L. (2018). A bi-factor theory of the four-factor model of cultural intelligence: Meta-analysis and theoretical extensions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 148, 124–144.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L. & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825–840.
- Rosenauer, D., Homan, A. C., Horstmeier, C. A. & Voelpel, S. C. (2016). Managing nationality diversity: The interactive effect of leaders' cultural intelligence

- and task interdependence. *British Journal of Management*, 27, 628–645.
- Schlägel, C. & Sarstedt, M. (2016). Assessing the measurement invariance of the four-dimensional cultural intelligence scale across countries: A composite model approach. *European Management Journal*, 34(6), 633–649.
- Schwarzenthal, M., Juang, L. P., Schachner, M. K., van de Vijver, F. J. R. & Handrick, A. (2017). From tolerance to understanding: Exploring the development of intercultural competence in multiethnic contexts from early to late adolescence. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 27(5), 388–399.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S. & Ferzandi, L. A. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 91, 109–125
- Shapiro, J. M., Ozanne, J. L. & Saatcioglu, B. (2008). An interpretive examination of the development of cultural sensitivity in international business. *Journal of International Business Studies*, 39(1), 71–87.
- Sharma, R. R. (2019). Cultural Intelligence and Institutional Success: The Mediating Role of Relationship Quality. *Journal of International Management*, 25(3).
- Shu, F., McAbee, S. T. & Ayman, R. (2017). The HEXACO personality traits, cultural intelligence, and international student adjustment. *Personality and Individual Differences*, 106, 21-25.
- Solomon, A. & Steyn, R. (2017). Leadership styles: The role of cultural intelligence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43(1), 1–12. <http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v43i0.1436>.
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W. & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82, 6 – 29. doi:10.1037/0021-9010.82.1.6
- Sternberg, R. J. & Detterman, D. K. (1986). *What is intelligence? Contemporary viewpoints on its nature and definition*. Norwood, NJ: Ablex.
- Suharti, L., Handoko, Y. A. & Huruta, A. D. (2019). Linking Cultural Intelligence and Adaptive Performance : Do Intercultural Interactions and Host University support Play Important Roles? *Business Management and Education*, 17(1), 36-48.
- Şahin, F. (2011). Liderin Kültürel Zekâsının Aştların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İş Doyumu Üzerine Etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 10(2), 80-104.
- Şahin, F. & Gürbüz, S. (2012). Kültürel Zekâ ve Özyeterliliğin Görev Performansı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Etkisi: Çokuluslu Örgüt Üzerinde Bir Uygulama. *The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 14(2), 125-140.
- Şahin, F., Gürbüz, S., Köksal, O. & Ercan, Ü. (2013a). Measuring cultural intelligence in the Turkish context. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(2), 135–144.
- Şahin, F., Gürbüz, S. & Köksal, O. (2013b). Cultural intelligence (CQ) in action: The effects of personality and international assignment on the development of CQ. *International Journal of Intercultural Relations*, 59, 152-163.
- Şahin, F. & Gürbüz, S. (2014). Cultural intelligence as a predictor of individuals' adaptive performance: A study in a multicultural environment. *International Area Studies Review*, 17(4), 394-413.
- Şahin, F. & Gürbüz, S. (2017). Entrepreneurial orientation and international performance: The moderating role of cultural intelligence. *Journal of Management & Organization*, 1-25.
- Takeuchi, R., Tesluk, P., Yun, S. & Lepak, D. (2005). An integrative view of international experiences: an empirical examination. *Academy of Management Journal*, 48, 85-100.
- Taşdemir, D. D., Çekmeceliolu, H. G. & Yıkılmaz, İ. (2019). Çok Kültürlü Ortamda Çalışanların Kültürel Zekâ Düzeylerinin Duygusal Emek Gösterimlerine Etkisi. *OPUS - International Journal of Society Research*, 12, 719-740.
- Tekin, E. (2019). Sosyal Zekânın Akademik Performans Üzerindeki Etkisinde Kültürel Zekânın Düzenleyici Rolü. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 5(2), 115-135.
- Templer, K. J., Tay, C. & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group & Organization Management*, 31(1), 154–173.
- Thomas, D. C., Stahl, G., Ravlin, E. C., Poelmans, S., Pekerti, A., Maznevski, M., Lazarova, M. B., Elron, E., Ekelund, B. Z., Cerdin, J. L., Brislin, R., Aycan, Z. & Au, K. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 8(2), 123-143.
- Thomas, D. C. & Inkson, K. (2005). Cultural Intelligence: people skills for a global workplace. *Consulting to Management*, 16(1).
- Thomas, D. C., Liao, Y., Aycan, Z., Cerdin, J. L., Pekerti, A. A., Ravlin, E. C., ... Moeller, M. (2015). Cultural intelligence: A theory-based, short-form measure.

- Journal of International Business Studies*, 46(9), 1099–1118.
- Ting-Toomey, S. (1999). *Communicating Across Cultures*. New York: The Guilford Press
- Triandis, H. C. (1994). Theoretical and methodological approaches to the study of collectivism and individualism. In, U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kagitçibasi, S. C. Choi & G. Yoon (Ed.). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications* (ss. 41-51). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Tsai, Y. H., Joe, S. W., Lin, C. P., Wu, P. H. & Cheng, Y. H. (2017). Modeling knowledge sharing among high-tech professionals in culturally diverse firms: Mediating mechanisms of social capital. *Knowledge Management Research & Practice*, 15, 225–237.
- Tuan, L. T. (2016). From cultural intelligence to supply chain performance. *The International Journal of Logistics Management*, 27(1), 95–121.
- Tung, R. L. (1988). *The New Expatriates*. Cambridge, MA: Bathnger.
- Van Dyne, L., Ang, S. & Koh, C. (2007). Development and validation of the CQS: The cultural intelligence scale. In, S. Ang & L. Van Dyne (Ed.), *Handbook on cultural intelligence: Theory, measurement and applications* (ss. 16–38). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Velez-Calle, A., Pablo Roman-Calderon, J. & Robledo-Ardila, C. (2018). The cross-country measurement invariance of the Business Cultural Intelligence Quotient (BCIQ). *International Journal of Cross Cultural Management*, 18(1), 72-85.
- Vlajcic, D., Caputo, A., Marzi, G. vd. (2019). Expatriates managers' cultural intelligence as promoter of knowledge transfer in multinational companies. *Journal of Business Research*, 94, 367-377.
- Wang, L., Wang, K. T., Heppner, P. P. & Chuang, C. C. (2017). Cross-national cultural competency among Taiwanese international students. *Journal of Diversity in Higher Education*, 10(3), 271–287.
- Wang, M. (2016). Effects of expatriates' cultural intelligence on cross-cultural adjustment and job performance. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 55, 231–243.
- Ward, C., Fischer, R., Lam, F. S. Z. & Hall, L. (2009). The convergent, discriminant, and incremental validity of scores on a self-report measure of cultural intelligence. *Educational and Psychological Measurement*, 69(1), 85–105.
- Ward, C., Wilson, J. & Fischer, R. (2011). Assessing the predictive validity of cultural intelligence over time. *Personality and Individual Differences*, 51(2), 138–142.
- Wu, P. C. & Ang, S. H. (2011). The impact of expatriate supporting practices and cultural intelligence on cross-cultural adjustment and performance of expatriates in Singapore. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13), 2683–2702.
- Xu, X. J. & Chen, X. P. (2017). Unlocking expatriates' job creativity: The role of cultural learning, and metacognitive and motivational cultural intelligence. *Management and Organization Review*, 13(4), 767–794.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zeka. *KMU İİBF Dergisi*, 11(16).
- Yeşil, S. (2010). 21. Yüzyılın Küresel Örgütleri İçin Kültürel Zeka. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 19(2), 147-168.
- Yıldırım Ulusoy, H. & Köroğlu, Ö. (2019). Turist Rehberlerinin Kültürel Zekâ Düzeyi ve Özyeterlilik İnançlarının Hizmet Sunumuna Etkisi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 18(1), 328-347.
- Yunlu, D. G. & Clapp-Smith, R. (2014). Metacognition, cultural psychological capital and motivational cultural intelligence. *Cross Cultural Management*, 21(4), 386–399.
- Zhang, Y. & Oczkowski, E. (2016). Exploring the potential effects of expatriate adjustment direction. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(1), 158–183.
- Zhou, C., Hu, N. Wu, J. & Gu, J. (2018) A new scale to measure cross-organizational cultural intelligence: Initial development and validation. *Chinese Management Studies*, 12(3), 658-679.

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.org.tr/tr/pub/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.org.tr/en/pub/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.org.tr/tr/pub/iid>