

İŞ VE İNSAN  
DERGİSİ  
JOURNAL OF HUMAN  
AND WORK

E-ISSN 2148-967X

Cilt:8 Sayı:1

Vol:8 No:1



# **İş ve İnsan Dergisi**

*The Journal of Human and Work*

<b>Cilt   Volume: 8</b>	<b>Sayı   Issue: 1</b>	<b>Nisan   April 2021</b>
-------------------------	------------------------	---------------------------

**e-ISSN 2148-967X**

**<https://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. Fatih Çetin, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

**Yayın Kurulu | *Editorial Board***  
Prof. Dr. Harun Uçak, *Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi*  
Prof. Dr. Mehmet Kabak, *Gazi Üniversitesi*

#### **Editör Kurulu | *Editorial Board***

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

**Editör Yardımcısı | *Editorial Assistant***  
Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Ali Çelebi, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi*

**Yönetim Yeri ve Adresi | *Executive Office***  
Ömer Halisdemir Üniversitesi Merkez Yerleşkesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bor Yolu Üzeri  
51240 Merkez, Niğde, Türkiye  
Tel: +903882254260

<https://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

Ömer Halisdemir Üniversitesi Merkez Yerleşkesi İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi Bor Yolu Üzeri 51240 Merkez, Niğde, Türkiye

Tel : +903882254260

E-posta : fcetin@ohu.edu.tr (Editör | Editor)  
macelebi@kmu.edu.tr (Editör Yardımcısı | Editorial Assistant)

Web : <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iid>

## İçindekiler | *Table of Contents*

Başlık   <i>Title</i>	Sayfa   <i>Pages</i>
Yazar/lar   <i>Author/s</i>	
Adult Attachment and Affective Commitment: The Mediating Effect of Workplace Relationships Quality and the Role of Mindfulness.....	1-17
( <i>Kayıtsız Bağlanma ve Duygusal Bağlılık: İş Yeri İlişkileri Kalitesinin Aracılık Etkisi ve Farkındalığın Rolü</i> )	
Serkan Erebak	
Cesaret ve Bileşenlerinin Keşfine İlişkin Nitel Bir Araştırma: Eski Bir Erdemin Yeniden Keşfi.....	19-32
( <i>A Explanatory Qualitative Research on The Discovery of Courage and Its Components: A Rediscovery of An Old Virtue</i> )	
İbrahim Sani Mert	
Pozitif Psikolojik Sermayenin Çalışanların Problem Çözme Becerileri Üzerindeki Etkisi.....	33-47
( <i>The Effect of Positive Psychological Capital on Problem Solving Skills of Employees</i> )	
Aslıhan Seçer & Engin Kanbur	
İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Bireysel Performans Algısının Rolü: Kamuda Bir Araştırma.....	49-58
( <i>The Role of Individual Performance Perception in Impression Management Tactics: A Study in Public Institution</i> )	
Alper Bahadır Dalmış	
Kariyer Dönemlerinin Değişmeyen Gerçeği: Kariyer Endişesi.....	59-72
( <i>The Unchanging Truth of Career Stages: Career Anxiety</i> )	
Hazel Agun & Dilek Işıluy Üçok & Burcu Aydın Küçük	
Kadın Akademisyenlerin Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının Kişilik Açısından İncelenmesi.....	73-90
( <i>The Investigation of Academic Women's Boundaryless and Protean Career Attitudes in Terms of Personality</i> )	
Esin Tarhan Över & Müge Ersoy Kart	
Duygusal Emeğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma .....	91-105
( <i>The Effect of Emotional Labor on Organizational Commitment: A Research in Accommodation Enterprises</i> )	
Sebahattin Acar & Aydın ÇEVİRGEN	
Yeni Kariyer Yaklaşımlarına Güncel Bir Bakış: Kaleidoskop Kariyer Modeli .....	107-121
( <i>A Current Overview of New Career Approaches: The Kaleidoscope Career Model</i> )	
Fatma Büşra Polat & Yasemin Özdemir	

Çalışma Yeterliliği Kavramı:	
Kuramsal Temeller ve Ölçüm Yöntemi.....	123-137
<i>(The Concept of Work Ability: Theoretical Foundations and Measurement Method)</i>	
Alptekin Develi & Mustafa Fedai Çavuş	

---



Research Article

## Adult Attachment and Affective Commitment: The Mediating Effect of Workplace Relationships Quality and the Role of Mindfulness

### *Kayıtsız Bağlanma ve Duygusal Bağlılık: İş Yeri İlişkileri Kalitesinin Aracılık Etkisi ve Farkındalığın Rolü*

Serkan Erebak<sup>a</sup>

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
*Attachment, Coworkers,  
Dismissing, Mindfulness,  
Secure, Supervisor*

**Article history:**

Received 3 August 2020  
Received in revised form  
8 October 2020  
Accepted 25 November 2020

#### ABSTRACT

*The behaviors, relationships, and performance of individuals in the organization are affected to various degrees according to the style of the individual. In this study, whether workplace relationships have a mediating effect on the relationship between dismissing style, secure style, and affective commitment; also whether mindfulness has a moderation effect between these styles and workplace relationships were examined. Employees from various sectors responded to an online survey. Data were analyzed with the Pearson product-moment correlation coefficient and PROCESS macro. The results supported the mediating effect of workplace relationships between dismissing style and affective commitment, and mindfulness had a moderation effect between this style and workplace relationships. In the context of the secure attachment style, only the relationship with the supervisor was found to have a mediating effect. It has been predicted that affective commitment of employees with a dismissing style may be improved through interventions such as mindfulness.*

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
*Bağlanma,  
Çalışma Arkadaşları,  
Kayıtsız, Farkındalık,  
Güvenli, Amir*

**Tarihler :**

Geliş 3 Ağustos 2020  
Düzeltilme geliş  
8 Ekim 2020  
Kabul 25 Kasım 2020

#### ÖZ

*Örgütteki bireylerin davranışları, ilişkileri ve performansı, bireyin bu stiline göre çeşitli derecelerde etkilenir. Bu çalışmada, işyeri ilişkilerinin kayıtsız bağlanma, güvenli bağlanma ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki üzerinde aracı bir etkisi olup olmadığı; farkındalığın bu stiller ve işyeri ilişkileri arasında düzenleyici bir etkisi olup olmadığı da incelenmiştir. Çeşitli sektörlerden çalışanlar çevrim içi bir anketi yanıtlamıştır. Veriler Pearson çarpım moment korelasyon katsayısı ve PROCESS makro ile analiz edilmiştir. Sonuçlar, işyeri ilişkilerinin kayıtsız bağlanma ile örgüte duygusal bağlılık arasındaki aracılık etkisini desteklemiştir ve farkındalığın bu stil ile işyeri ilişkileri arasında düzenleyici bir etkisi bulunmuştur. Güvenli bağlanma tarzı bağlamında, sadece amir ile olan ilişkinin aracılık etkisi olduğu bulunmuştur. Kayıtsız bağlanma stili olan çalışanların duygusal bağlılığının farkındalık gibi müdahalelerle iyileştirilebileceği tahmin edilmektedir.*

<sup>a</sup> Ph.D., TUBITAK Turkish Management Sciences Institute, Kocaeli, Turkey. E-mail: serkan.erebak@gmail.com ORCID: 0000-0002-3777-7249

## 1. INTRODUCTION

Interpersonal relationships are essential in getting a task done (Blustein, 2011). These relationships shape decisions, interactions, and experiences (Lanciano & Zammuner, 2014). Besides, the attachment style of the individual influences the quality of his/her interpersonal relationships (Hazan & Shaver, 1994). Therefore, human relationships and internal representations of these relationships are one of the most important psychological issues in the last century (Blustein, 2011).

Individual differences play an important role in organizational behavior (Scrima, Di Stefano, Guarnaccia, & Lorito, 2015). The difference in attachment styles of individuals may be reflected in differences in work behaviors (Mikulincer & Shaver, 2007; Little, Nelson, Wallace, & Johnson, 2011; Ronen & Mikulincer, 2012). Studying attachment styles may have effective contributions to understanding workplace behaviors (Harms, 2011). So, attachment theory may help to understand the social relationships and feelings associated with the workplace (Leiter, Day, & Price, 2015). However, there are few studies on how attachment styles play a role in relationships in the workplace. (Littman-Ovadia, Oren, & Lavy, 2013).

Relationships in an organization generally involve two types of interpersonal relationships. One of them is the supervisor-employee relationship and the other is the coworkers' interactions (Lin & Lin, 2011). The relationship with colleagues and direct supervisors improves the psychological conditions of an individual's work environment (May, Gilson, & Harter, 2004). Therefore, the examination of horizontal relationships besides vertical relationships brings a different perspective (Dirks & Ferrin, 2002).

Interpersonal relationships are highly effective for employees (Dutton & Ragins, 2007). Besides, high-quality relationships have an emotional basis (Carmeli, Brueller, & Dutton, 2009). Emotions may play a key role in the performance of teams in organizations (Cole, Walter, & Bruch, 2008; Li, Ashkanasy, & Ahlstrom, 2010); because interpersonal emotions significantly affect the cooperation and interaction between team members (Cuddy, Fiske, & Glick, 2007). Interpersonal relationships are highly correlated with affective commitment (Morrow, 2011). Also, affective attachment to colleagues is a key role in employees' performance (Tse, Lam, Lawrence, & Huang,

2013). These interpersonal feelings may bring people closer to each other and form attachments, or distract them from each other (Melwani & Barsade, 2011; Menon & Thompson, 2010). Therefore, attachment styles are important in shaping work-related behaviors, motivations, attitudes and emotional responses (Harms, 2011). Also, studies reveal that there is a relationship between mindfulness and attachment (Goodall, Trejnowska, & Darling, 2012; Walsh, Balint, SJ, Fredericksen, & Madsen, 2009). In other words, the mindfulness of the individual may change according to the attachment style. This may affect an individual's workplace relationships.

Regarding the above-mentioned relationships in a chain of reasoning, emotions may play a linking role among many organizational variables. Therefore, in this study, based on emotional factors, we examined the link between attachment styles, workplace relationships, affective commitment and mindfulness of individuals. Hence, we have predicted how the individual's attachment style affects organizational outcomes based on emotions, and whether we can interfere with mindfulness in this process.

## 2. LITERATURE REVIEW

### 2.1. Adult Attachment

The characteristics of the relationship that individuals have with their primary caregivers in the early stages of development affect the schema of the relationships they have with people in later periods. The attachment style of this relationship may be shaped in four ways as secure, preoccupied/anxious, dismissing/avoidant and fearful (Bartholomew, & Horowitz, 1991). Besides, individuals form a schema about the self (internal working model) and a schema about others (external working model), and these schemas can be negative or positive according to the style. For example, a securely attached individual has a positive internal and a positive external working model; and an individual with dismissing attachment style has a positive internal and a negative external working model.

The attachment styles can be conceptualized in terms of two dimensions: avoidance of intimacy and anxiety over abandonment (Miller, 2007). Individuals with high avoidance of intimacy have a negative external working model. For example, individuals who have dismissing or fearful attachment styles are in this group. They have little trust in people. They don't believe people will be around when they need them. They also do not want



other people to depend on them in any context (Miller, 2007). In other words, this dimension involves the insignificance of close relationships and avoidance of intimacy (Ravitz et al., 2010). Individuals with high anxiety about abandonment have a negative internal working model (Mikulincer & Florian, 1995). People with preoccupied or fearful attachment styles are in this group. They need to be close to others and are very sensitive to rejection (Miller, 2007). Attachment anxiety includes abandonment, separation, inadequate love, and indifference to others (Ravitz et al., 2010). Individuals with a fearful attachment style are present in both dimensions; securely attached individuals do not belong to either group because they develop positive internal and external working model. Adult attachment style is highly effective in workplace behavior (Neustadt, Chamorro-Premuzic, & Furnham, 2011). Attachment styles have the potential to influence individuals' skills, motivations and perceptions regarding their relationships (Harms, 2011).

## 2.2. Workplace Relationships Quality

Supervisors treat their subordinates at different levels. According to the leader-member exchange (LMX) theory, which is the most widely accepted theory of supervisor-subordinate relationship quality, the supervisors do not show a similar approach to each subordinate because they have limited time and resources (Graen & Scandura, 1987). If this relationship is of high quality (in-group relationship), a high degree of trust and respect is considered to exist (Sias, 2005). In high-quality relationships, supervisors communicate more clearly with their subordinates and discuss various issues (Sias, 2005). Research shows that when LMX is of high quality, task performance (Chen, Lam & Zhong, 2007), organizational citizenship behavior (Lapierre & Hackett, 2007), job satisfaction (Erdogan & Enders, 2007) and satisfaction from supervisor (Greguras & Ford, 2006) increases.

In contrast to competent figures (supervisors) in organizations, there is little or no power imbalance in dealing with coworkers (BASFORD & Offermann, 2012; Tan & Lim, 2009). Considering that there are many coworkers in the workplace but a supervisor, it can be understood that coworker relationships constitute a large part of the workplace relationships (Sias, 2005). Coworkers can be either a source of inspiration and entertainment, or a source of distress (Robinson, Wang, & Kiewitz, 2014).

There may be various failures in work-life and these difficulties may affect self-efficacy (Shepherd, Covin, & Kuratko, 2009). Therefore, social support

is important in this regard so that people learn recovery within the framework of social learning. As a result, good relationships may bring strong social support. Coworkers' social support may help employees in their work (Chiaburu & Harrison, 2008) and this may facilitate the process of social learning (Ouweneel, Taris, van Zolingen, & Schreurs, 2009). Besides, relationships with colleagues are an important source of employee satisfaction (Madlock & Booth-Butterfield, 2012). The employee's relationship with colleagues and supervisors enhances employee engagement (May et al., 2004). Moreover, a good supervisor may also influence the relationship among coworkers (Herman & Mitchell, 2010).

## 2.3. Organizational Commitment

Organizational commitment (OC) is the employee's identification with the organization and dedication to the organization's goals (Rae, 2013). For a long time, there have been several studies investigating the priorities and outcomes of OC (Erdheim, Wang, & Zickar, 2006). As OC increases, the probability of employee turnover decreases (Erdheim et al., 2006). Also, OC is an important issue to keep employees with high potential in the organization (Petrides & Furnham, 2006). Allen and Meyer (1990) suggest that OC is composed of three structures: affective commitment, continuance commitment, and normative commitment. Employees with a high affective commitment (AC) stay in the organization because they want to. Employees with a high continuance commitment stay in the organization because they need it. Employees with high normative commitment remain loyal to the organization because they believe they should (Allen & Meyer, 1990).

Among the components of OC, AC is the most studied, because it is thought to be related to various organizational factors (Vandenberghe, Bentein, & Panaccio, 2017). The AC includes emotional attachment and involvement in the organization. This creates willingness for employees to remain in the organization (Meyer & Allen, 1997). The employee's AC to the supervisor benefits more organizational outcomes than the employee's AC to the organization (Askew, Taing, & Johnson, 2013). AC also influences creativity and innovation (Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld, & Henschel, 2010).

## 2.4. Mindfulness

Many elements limit our perception and distract us. Our prejudices, expectations, assumptions, and emotions are at the forefront of these limitations (Hyland, Lee, & Mills, 2015). Mindfulness is an

enhanced state of attention, awareness, and focus (Brown & Ryan, 2003a). There are generally three elements in mindfulness definitions. These are awareness of the present time, attention to the internal and external phenomena, and acceptance without judgment (Dane, 2011). This awareness/alertness is clear and receptive, not judgmental (Bishop et al., 2004).

The mindfulness movement has become very popular in recent years and has attracted attention among actors, leaders, employees, consultants, etc. (Bishop et al., 2004). The main reason for this popularity is the recognition of the physical and psychological benefits of mindfulness (Hyland et al., 2015). Studies suggest that mindfulness trainings improve emotional well-being (Falkenström, 2010; Orzech, Shapiro, Brown, & McKay, 2009).

## 2.5. Present Study

According to the social exchange theory, people exchange some valuable resources to establish and maintain relationships with each other. Social exchange theory involves not only the supervisor-member relationship but also the relationship between employees (Lin & Lin, 2011). Furthermore, researchers often use the concept of trust to measure the quality of social exchange theory (Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata, & Rich, 2012). Interpersonal trust is one of the key parts of workplace relationships (Lau, Lam, & Wen, 2014). Without an interpersonal trust, a long-term collaborative work environment may not be provided (Lau, Lam, & Wen, 2014). Relationships between employees and teammates affect the effective work of the team (Tse & Dasborough, 2008).

Trust has affective components (McAllister, 1995). These components of the trust consist of emotional bonds that enhance shared goals and emotional investment (Lewis & Weigert, 1985). Affect-based trust is the emotional bond that people establish with each other and develop with support and caring (McAllister, 1995). Besides, affect-based trust involves a deep social exchange relationship between the parties (Colquitt et al., 2012). A high-level affect-based trust indicates that a person has a high-quality social exchange relationship (Peng, Schaubroeck, & Li, 2014). It demonstrates how broad followers have a large affect-based trust with LMX supervisors (Peng et al., 2014). At the individual level, trust to the supervisor and trust to coworkers are moderately related (Brower, Lester, Korsgaard, & Dineen, 2009). Trust is associated with important organizational outcomes such as commitment, satisfaction, and performance (Dirks

& Ferrin, 2002). People who have emotional ties to each other may help each other more (Bacharach, Bamberger, & Vashdi 2005). Trust in coworkers enhances individuals' willingness to share a resource with a coworker (Dirks & Skarlicki, 2009). For example, trust in coworkers is associated with high organizational support, high affective commitment and lower turnover intention (Ferres, Connell, & Travaglione, 2004).

In the workplace, trust in both colleagues and managers is closely related to attachment styles (Harms, 2011). There is a positive relationship between secure attachment and trust in the supervisor, colleagues, and senior managers (Adams, 2004; Simmons, Gooty, Nelson, & Little, 2009). Securely attached adults have more positive beliefs about other people than those with insecure ones. Securely attached employees have a higher level of satisfaction with their jobs and enjoy their colleagues (Hazan & Shaver, 1990). Also, securely attached individuals receive good performance evaluations from colleagues in the workplace (Littman-Ovadia, 2008). These individuals have good communication skills and show importance to cooperation and negotiations (eg, Weger & Polcar, 2002). Moreover, securely attached individuals have effective social skills (DiTommaso, Brannen-McNulty, Ross, & Burgess, 2003).

Those who are insecure in their relationship may find other people cold and see themselves worthless. Dismissing individuals have less trust in their supervisors (Crawshaw & Game, 2010). Thus, they may expect that their social interactions will have negative consequences (Mikulincer & Horesh, 1999). Dismissing individuals may think that their colleagues will underestimate them (Hazan & Shaver, 1990). They may experience more conflict with their colleagues (Hardy & Barkham, 1994) and are very intent on quitting their jobs and workplaces (Mikulincer & Shaver, 2007). Dismissing individual may not seek emotional support and is more likely to prefer surface acting (Richards & Schat, 2011).

Recent studies have shown that the attachment style of an individual was related to organizational commitment and the quality of relationships with colleagues (Richards & Schat, 2011). Besides, employees generally feel committed to their supervisors (Siders, George, & Dharwadkar, 2001) and their team (Bishop, Scott, & Burroughs, 2000), while developing the AC for the organization. Employees' ability to access and involve organizational practices enhances their AC (Allen & Shanock, 2013). Understanding the determinants of AC is of great benefit for developing subordinates and organizations (Şahin, 2012).

Commitment is a psychological condition that determines the attachment of an individual to the organization (Meyer & Herscovitch, 2001). Hazan and Shaver (1990) also suggest that attachment style is associated with affective commitment. There is a negative relationship between affective commitment and dismissing and preoccupied styles (Richards & Schat, 2011). Securely attached individuals have positive experiences within the organization, while insecurely attached individuals may have problems in commitment to the organization due to the problems they face (Scrima et al., 2015). Those with an insecure attachment style are less committed to the organization (Mikulincer & Shaver, 2007). Attachment avoidance is associated with a working model that considers others unreliable. Individuals with a dismissing attachment may see others unresponsive and unavailable (Mikulincer & Shaver, 2007). Therefore, it may be difficult for them to have an affective commitment because they may not have an affective experience (Scrima et al., 2015).

Regarding the studies about adult attachment, workplace relationships, and affective commitment, it may be suggested that workplace relationships have a mediating effect between adult attachment styles and AC because all three variables have a common affective base. In other words, the adult attachment style may affect the emotional quality of workplace relationships. Workplace relationships may also affect AC. So, the following hypothesis was established:

*Hypothesis 1:* The quality of workplace relationships has a mediating effect on adult attachment style and AC relationship.

Attachment anxiety is negatively associated with instrumental coworker-helping behaviors (Geller & Bamberger, 2009). The insecurity of anxious individuals makes it difficult for them to be emotionally committed to the institution. (Lanciano & Zammuner, 2014). Low self-worth feelings affect their relationships in the workplace (Mikulincer & Shaver, 2007). People with high attachment anxiety have a negative internal working model. Therefore, in this study, people with preoccupied and fearful attachment styles (people with negative internal working models) were excluded from the study to focus only on interpersonal factors. Also, since workplace relationships consist of both supervisor and coworkers' relationships, hypothesis 1 was diversified as follows:

*HI<sub>a</sub>:* Supervisor-member relationships' affective quality has a mediating effect on the relationship between dismissing attachment style and AC.

*HI<sub>b</sub>:* Coworker-individual relationships' affective quality has a mediating effect on the relationship between dismissing attachment style and AC.

*HI<sub>c</sub>:* Supervisor-member relationships' affective quality has a mediating effect on the relationship between secure attachment style and AC.

*HI<sub>d</sub>:* Coworker-individual relationships' affective quality has a mediating effect on the relationship between secure attachment style and AC.

Mindfulness in the workplace may improve interpersonal relationships (Glomb, Duffy, Bono, & Yang, 2011). Mindful people may have the potential to create and maintain satisfactory relationships (Follette, Palm, & Pearson, 2006). Mindfulness and relationship quality are very important because mindfulness and critical emotions are parts of interpersonal relationships (Wachs & Cordova, 2007a). Attachment studies suggest that people begin to learn emotion regulation in early development periods and that their relationship with caregivers becomes a schema that will affect their relationships throughout their life (Wachs & Cordova, 2007a). Positive workplace relationships support thriving, communication, creativity behaviors. Mindfulness helps individuals relate to other people in a healthy way (Giluk, 2010). Mindfulness facilitates the quality of interpersonal relationships (Hutcherson, Seppala, & Gross, 2008). For example, being mindful during listening improves transparency in interpersonal communication (Ucok, 2006).

People interact with each other through the working models they develop (Lee & Hankin, 2009). These working models have both cognitive and emotional content. Besides, it affects how an individual builds a reliable and sustainable relationship (Crugnola, Tambelli, Spinelli, Gazzotti, Caprin, & Albizzati, 2011). Moreover, attachment anxiety was found to be negative between mindfulness components (Goodall et al., 2012). According to Shaver and colleagues (2007), individuals with a secure attachment style also tend to be mindful. Securely attached individuals stated that they were more mindful (Cordon & Finney, 2008). Securely attached individuals have experienced trust, warmth, and openness, which allow them to approach new relationships in a non-defensive way more acceptive (Shaver & Mikulincer, 2002). Low attachment anxiety is associated with high mindfulness (Walsh et al., 2009). Considering these studies, people with high mindfulness are more aware of their emotions. Therefore, they may

establish a more aware and controlled relationship with other people and improve the quality of the relationship. Therefore, the following hypothesis was established.

*Hypothesis 2:* Mindfulness has a moderation effect on the relationship between adult attachment style and workplace relationship quality.

Also, since workplace relationships consist of both supervisor and coworkers' relationships, hypothesis 2 was diversified as follows:

*H2<sub>a</sub>:* Mindfulness has a moderation effect on the dismissing attachment style and supervisor-member relationship quality relationship.

*H2<sub>b</sub>:* Mindfulness has a moderation effect on dismissing attachment style and coworker-individual relationship quality.

*H2<sub>c</sub>:* Mindfulness has a moderation effect on the secure attachment style and supervisor-member relationship quality relationship.

**Table 1:** Demographic Data

		Frequency	%
<b>Education</b>	High School	60	22.1
	College	37	13.7
	Bachelor's Degree	118	43.5
	Master's degree	55	20.3
	Total	270	99.6
<b>Gender</b>	Female	136	50.2
	Male	134	49.4
	Total	270	99.6
<b>Sector</b>	Information Technologies	10	3.7
	Education	34	12.5
	Electrical and Electronics	6	2.2
	Energy	3	1.1
	Finance	20	7.4
	Construction	17	6.3
	Chemical, Petroleum, Rubber and Plastic	3	1.1
	Media, Communication and Publishing	6	2.2
	Automotive	26	9.6
	Health and Social Services	30	11.1
	Textiles, Clothing, Leather	24	8.9
	Tourism, Hospitality, Food and Beverage Services	18	6.6
	Transportation, Logistics	12	4.4
	Others	60	22.1
	Total	271	100.0

*Note.* <sup>a</sup>One unreported for gender and education. <sup>b</sup>RAQ: The Relationship's Affective Quality. <sup>\*\*</sup>. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). <sup>\*</sup> Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

*H2<sub>a</sub>*: Mindfulness has a moderation effect on the secure attachment style and coworker-individual relationship quality relationship.

### 3. METHOD

#### 3.1. Sample

Using the convenience sampling method, 271 white-collar employees completed an online survey through mail groups. Since we only wanted to examine the relationships between predictor and outcome variables, we did not focus specifically on a professional group or sector. The average age of respondents is 33 (min = 18, max = 73) and the average duration of tenure is 12 years (min = 1, max = 55). See Table 1 for information on gender, level of education and sector.

#### 3.2. Measures

**Attachment Styles.** Relationship scales questionnaire was used. This scale, which aims to measure attachment styles, was developed by Griffin and Bartholomew (1994a) and contains 30 items. While preparing this scale, the researchers collected various attachment scales together. Therefore, both the attachment styles and some dimensions developed on the subject can be calculated. The scale was adapted to Turkish by Sümer and Güngör (1999). In this study, secure (items 3, 9, 10, 15, and 28) and dismissing (items 2, 6, 19, 22, and 26) attachment styles which were categorized in Griffin and Bartholomew's (1994b) model were measured. An item in the scale for dismissing style was such as "I am comfortable without close emotional relationships" and an item for the secure style was such as "I find it easy to get emotionally close to others". Employees scored on a 6-point Likert-type scale (1 = not at all like me, 6 = very much like me). We performed a confirmatory factor analysis (CFA) to confirm the compliance of the scale with this scale. The two-factor structure of this scale had acceptable fit indices, ( $\chi^2 / df = 2.150$ , CFI = 0.923, GFI = 0.958, RMSEA = 0.065, and SRMR = 0.065), ( $\alpha = .62$ ).

**Affective Commitment.** The affective commitment sub-scale, which is one of the three components of the organizational commitment scale developed by Meyer and his colleagues (1993), was used. It includes 6 items. It was adapted into Turkish by Wasti (2002). Employees scored on a 6-point Likert-type scale (1 = strongly disagree, 6 = strongly agree). An item in the scale was such as "This organization has a great deal of personal meaning for me." We performed a confirmatory

factor analysis (CFA) to confirm the compliance with the data. The one-factor structure of this scale had acceptable fit indices, ( $\chi^2 / df = 1.143$ , CFI = 0.999, GFI = 0.987, RMSEA = 0.023, and SRMR = 0.009), ( $\alpha = .96$ ).

**Workplace Relationship Quality (Relationship with Supervisor).** The emotional dimension of the Multidimensional Leader-Member Interaction 12 (LMX-MDX-12) developed by Liden and Maslyn (1998) was used to measure the perception of respondents on the emotional side of the relationship with the manager. This scale was adapted into Turkish by Baş, Keskin and Mert (2010). This scale measures how the employee perceives the relationship with the manager. However, in this study, to better understand the employee's perception of this relationship, the employee's perception of how their managers perceive this relationship was also examined. In other words, the employee was asked both about his view of this relationship and how the manager might have perceived it. For this purpose, the items in the emotional dimension of LMX-MDX-12 were adapted and additional items were created. For example, in the first dimension, there was an item such as "I like my supervisor very much as a person". This item has been changed to an item such as "My supervisor likes me very much as a person". As a result, the relationship with the supervisor was measured using 6 items. Employees scored on a 6-point Likert-type scale (1 = strongly disagree, 6 = strongly agree).

In order to understand this new structure, we performed an explanatory factor analysis (EFA) [(KMO = 0.865), (Barlett's Sphericity:  $\chi^2 = 1694.552$ , Df = 15,  $p < .001$ )]. According to the EFA results, a single factor was obtained and all factor loadings were above .85. This one-factor accounted for 77% of the total variance ( $\alpha = .94$ ).

**Workplace Relationship Quality (Relationship with Coworkers).** In order to measure the emotional quality of the relationship with coworkers, which is another pillar of workplace relationships, the 6 item scale used for the relationship with the supervisor was adapted to the coworkers. For example, the item "I like my supervisor much very much as a person" has been changed to "I like my coworkers very much as a person". Also, the item "My supervisor likes me very much as a person" has been changed to "My coworkers like me very much as a person". Employees scored on a 6-point Likert-type scale (1 = strongly disagree, 6 = strongly agree).

In order to understand this new structure, we performed an explanatory factor analysis (EFA)

**Table 2:** Results from Analyses Showing the Correlations

	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Dismissing Style	-	-.073	.254**	.207**	.212**	-.282**	-.069	.004
2 Secure Style		-	.148*	.093	.147*	.067	.119	.110
3 RAQ: Supervisor			-	.662**	.659**	.115	.024	.054
4 RAQ: Coworkers				-	.644**	.105	.042	.111
5 Affective Commitment					-	.110	.228**	.296**
6 Mindfulness						-	.209**	.160**
7 Age							-	.911**
8 Tenure								-

[(KMO = 0.883), (Barlett's Sphericity:  $\chi^2 = 1839.173$ , Df = 15,  $p < .001$ )]. According to the EFA results, a single factor was obtained and all factor loadings were above .87. This one-factor accounted for 81% of the total variance ( $\alpha = .95$ ).

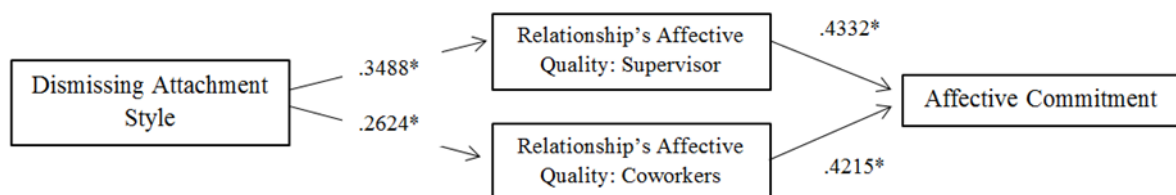
**Mindfulness.** The Mindful Attention Awareness Scale (MAAS; Brown & Ryan, 2003) was used to measure conscious awareness. MAAS has a single factor structure. It includes 15 items that measure attention and awareness of the present time in everyday life. The scale was adapted to Turkish by Özyeşil, Arslan, Kesici, and Deniz (2011). A higher score indicates higher conscious awareness. An item in the scale was such as “I could be experiencing some emotion and not be conscious of it until sometime later”. Employees scored on a 6-point Likert-type scale (1 = strongly disagree, 6 = strongly agree). We performed a confirmatory factor analysis (CFA) and found that this scale had acceptable fit indices, ( $\chi^2 / df = 2.648$ , CFI = 0.920, GFI = 0.911, RMSEA = 0.078, and SRMR = 0.056), ( $\alpha = .89$ ).

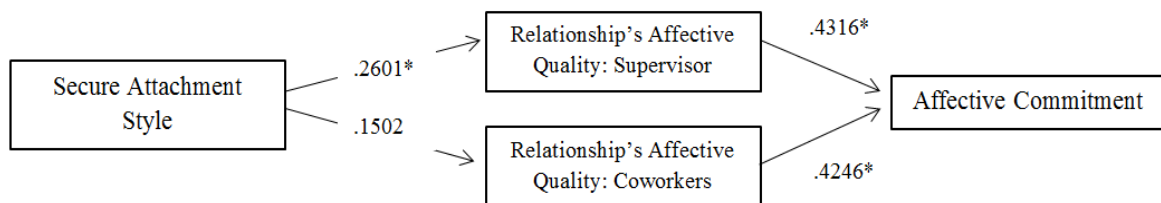
#### 4. RESULTS

According to the results of Pearson product-moment correlation coefficients, there is a weak

correlation between dismissing style and commitment and relationship with both supervisor and coworkers. There is a very weak correlation between secure style and commitment and relationship with supervisor; however, there is no correlation between secure style and relationships with coworkers. Also, there was a negative weak correlation between dismissing style and mindfulness, but no correlation was found between secure style and mindfulness (see Table 2).

We used the PROCESS macro (Hayes, 2012) to test our parallel mediation hypotheses. By selecting the 4th model, attachment styles (dismissing and secure) were used as predictor variables; relationship with supervisor and coworkers as mediator; and affective commitment was also entered as the outcome variable (see Figure 1 and 2). Proposed mediations in H1a and H1b were supported. Thus, the dismissing attachment style indirectly influenced affective commitment through both workplace relationships ( $b = 0.1511$ ) (see Table 3). A pairwise contrast of these mediators showed that none of them had a significantly stronger effect than the other one. Proposed mediation in H1c was supported ( $b = 0.1116$ ). For the secure attachment style; however, the relationship with coworkers (H1d) showed no mediating effect (see Figure 2).

**Figure 1:** The Parallel Mediation Model for H1<sub>a</sub> and H1<sub>b</sub>



**Figure 2:** The Parallel Mediation Model for H1<sub>c</sub> and H1<sub>d</sub>

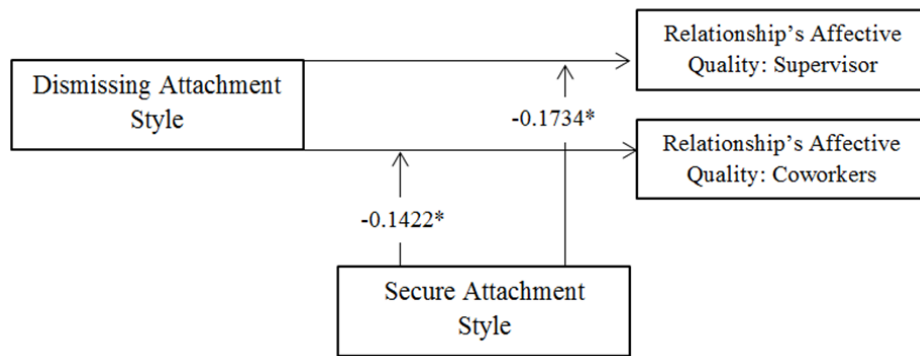
**Table 3:** Results from Analyses Showing the Mediation Effect

Independent Variable	Point Estimate	Bootstrapping			
		SE	Lower	Upper	
<b>Indirect Effects</b>					
Dismissing Style	RAQ: Supervisor	0.2396	0.0649	0.1143	0.3667
	RAQ: Coworkers	0.1888	0.0634	0.0674	0.3180
<b>Contrasts</b>					
	RAQ: Supervisor vs. RAQ: Coworkers	0.0405	0.0508	-0.0585	0.1417
<b>Indirect Effects</b>					
Secure Style	RAQ: Supervisor	0.1799	0.0695	0.0510	0.3252

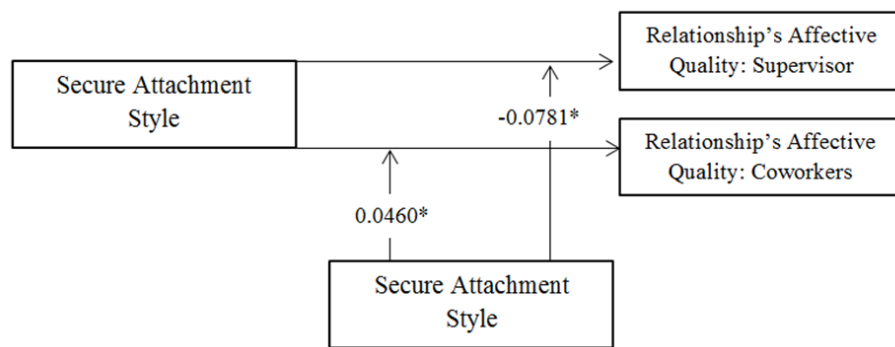
*Note.* <sup>a</sup> Bootstrap sample size = 5.000. <sup>b</sup> 95% confidence intervals. <sup>c</sup> Dependent variable: Affective Commitment. <sup>d</sup> RAQ: The Relationship's Affective Quality.

We used the PROCESS macro to test our moderation hypotheses. By selecting the 1st model the attachment styles (dismissing and secure) were used as a predictor variable; mindfulness as moderator; and the relationship with the manager and coworkers was entered as an outcome variable (see Figure 3 and 4). Proposed moderations in H2a ( $b = -0.1734$ ) and H2b ( $b = -0.1422$ ) were supported. Thus, as mindfulness increases,

dismissing attachment style influences more workplace relationships (see Table 4). However, proposed moderations in H2c and H2d were not supported. Mindful awareness does not affect the relationship between secure attachment style and workplace relationships.



**Figure 3:** The Moderation Model for H2<sub>a</sub> and H2<sub>b</sub>



**Figure 4:** The Moderation Model for H2<sub>c</sub> and H2<sub>d</sub>

#### 4. DISCUSSION

Adult attachment style is one of the most prominent subjects among the studies revealing the relationship between individual factors and organizational outcomes. Since attachment styles affect individuals' relationships with each other, it is emphasized that these attachment styles are reflected in organizations where people should work in collaboration. Besides, the relationship between interpersonal relations in the workplace and organizational outcomes is supported by various studies (see Chen, Lam & Zhong, 2007; Erdogan & Enders, 2007; Lapierre & Hackett, 2007). When these relationships are better understood, studies may be done to make them more effective.

Contrary to the studies that state weak or negative relationships between insecure attachment styles and workplace relationships and affective commitment (Mikulincer & Shaver, 2007; Richards & Schat, 2011; Scrima et al., 2015); the correlations in this study found that the dismissing attachment style (although categorized as insecure) was more powerful and positive for its relationship with the

workplace relationships and affective commitment. Also, although low attachment anxiety is associated with high mindfulness (Walsh et al., 2009); in this study, a negative correlation was found between dismissing style (although categorized as low anxiety) and mindfulness.

To reduce the effect of a negative internal working model of individuals in interpersonal relationships and to focus more on the relationship of these individuals with other people; in this study, attachment styles with a positive internal working model (secure / dismissing) were focused. The analysis showed that both workplace relationships (dismissing) and supervisor/coworker had a partial mediating effect. In other words, as the positive internal working model and negative external working model increased, AC was partly realized through workplace relationships. The most important reason for this may be that the emotional quality of workplace relationships partially compensates for an existing emotional deficiency. In other words, as the closest representatives of the organization are supervisors and coworkers, the affective commitment of individuals to the organization may increase as the emotional aspect of the relationship develops.



**Table 4:** Results from Analyses Showing the Moderation Effect of Mindfulness

Dependent Variable	Predictors	b	SE	t	p	LLCI	ULCI
RAQ: Supervisor	Constant	-1.8000	1.4549	-1.2371	.2171	-4.6646	1.0647
	Dismissing	1.1794	0.3268	3.6091	.0004	0.5360	1.8228
	Mindfulness	1.0163	0.3181	3.1944	.0016	0.3899	1.6427
	Interaction	-0.1734	0.0729	-2.3788	.0181	-0.3169	-0.0299
RAQ: Coworkers	Constant	-0.6674	1.3717	-0.4865	.6270	-3.3681	2.0334
	Dismissing	0.9427	0.3081	3.0596	.0024	0.3360	1.5493
	Mindfulness	0.8304	0.2999	2.7685	.0060	0.2398	1.4210
	Interaction	-0.1422	0.0687	-2.0685	.0396	-0.2775	-0.0068
RAQ: Supervisor	Constant	1.4329	1.8300	0.7830	.4343	-2.1701	5.0360
	Secure	0.5800	0.4782	1.2128	.2263	-0.3616	1.5215
	Mindfulness	0.4434	0.4216	1.0517	.2939	-0.3867	1.2735
	Interaction	-0.0781	0.1096	-0.7126	.4767	-0.2939	0.1377
RAQ: Coworkers	Constant	3.8439	1.7061	2.2531	.0251	0.4848	7.2029
	Secure	-0.0564	0.4458	-0.1264	.8995	-0.9342	0.8214
	Mindfulness	-0.0432	0.3930	-0.1098	.9127	-0.8170	0.7307
	Interaction	0.0460	0.1022	0.4500	.6531	-0.1552	0.2471

*Note.* <sup>a</sup> Bootstrap sample size = 5,000. <sup>b</sup> 95% confidence intervals. <sup>c</sup> Interaction: Attachment Style (Dismissing / Secure) X Mindfulness. <sup>d</sup> RAQ: The Relationship's Affective Quality.

According to the analysis, in the context of the secure attachment style, only the emotional quality of the relationship with the supervisor has a partial mediating effect. In other words, while a positive internal working model and positive external working model exist, the emotional quality of the relationship with coworkers does not create a mediating effect. This may indicate that securely attached individuals perceive supervisors more as representatives of the organization. Given the positive external working model, it may be explained that the relationship with the coworkers does not affect, assuming that the relationship of the securely attached individuals with the coworkers was already satisfactory. From these results, it may be concluded that the emotional level of the relationship with the supervisors may be sufficient to be higher than those of the coworkers because of no power imbalance with coworkers (Basford & Offermann, 2012; Tan & Lim, 2009). Besides, a similar difference was seen for the dismissing attachment style, which indicated that the

relationship with the supervisor was more powerful than the relationship with coworkers.

Since mindful individuals are more aware of their emotions, they become more aware of the emotions in their interpersonal relationships and this may improve the quality of the emotional bond. Therefore, we predicted that workplace relationships of employees with high mindfulness might be stronger with a positive internal working model. Thus mindfulness could have a moderation effect. The analysis supported this prediction in the context of the dismissing attachment style, but not in the secure attachment context. In other words, the emotional quality of workplace relationships of individuals with negative external working model increased as their mindfulness increased. As mindfulness increases, these individuals may develop an awareness of other people's feelings and obtain emotional well-being (Falkenström, 2010; Orzech et al., 2009). Thus, the emotional quality of their relationship may be strengthened. However, the absence of such a change in people with a

positive external working model may indicate that the emotional side of their relationship was already of sufficient quality. Thus, mindfulness here may have the role of filling the deficiency rather than a developer. The negative correlation between dismissing style and mindfulness may also support this conclusion.

Emotions affect behavior (Burghardt, 2019). When considered in the context of organizational behavior, emotions show predominant characteristics in terms of many variables (George & Dane, 2016). In other words, emotions are the factors that may affect the individual, the workplace relationships of the individual and the relationship with the organization in general. When the common emotional components of organizational variables are understood, the quality of life of the employee and organizational outcomes may be positively improved. In this study, it was supported that the quality of the emotional aspect of workplace relationships was important for AC, and workplace relationships may be developed via mindfulness, especially when there are a positive internal working model and negative external working model (for dismissing style). In particular, since the talent management process may focus on fewer employees; adult attachment style may be determined. Then, methods and training may be applied to improve workplace relationships to increase the affective commitment of those who have a dismissing style. Mindfulness training may have the potential to be one of these methods. Considering the sample of this study, some limitations may exist. First of all, it may be problematic to assume that the effect of organizational differences is similar in the context of workplace relationships since respondents were not from the same organization. Similarly, even respondents' occupations and the industry they work in may also affect this process. For example, working in an open office environment and working in the field may affect workplace relationships in different ways. It should also be measured how often individuals in the workplace have to communicate with each other. For example, the way individuals working in teams are exposed to workplace relationships may differ from those who are not. This may be reflected in the quality of their workplace relationships.

If behavioral experts working in the organization want to increase organizational commitment, they should support training and personal development projects that may contribute to the development of workplace relationships. When focusing on workplace relationships, the focus should be on not only relationships between coworkers, but also relationships between managers and subordinates.

## 5. CONCLUSION

Since adult attachment styles affect individuals' relationships with each other, workplace relationships are also affected by these styles. To develop interpersonal relationships at the workplace, both the negative impact of their antecedents may be reduced and the possible organizational outcomes affected by these relationships may be developed. In this study, adult attachment styles as antecedents and affective commitment as a consequence of workplace relationships were examined. As the main contribution of this study, it has been found out that workplace relationships had a partial mediating effect between dismissing attachment style and affective commitment, and the mindfulness of these individuals has the potential to improve workplace relationships. For these individuals, interventions with mindfulness training may be executed. Through these interventions, workplace relationships may be improved and their affective commitments may be increased. Studies focusing on employees with the negative external working model are needed.

## ETHICS DECLARATIONS

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

**Conflict of interest:** The author states that there is no conflict of interest.

**Ethical Approval:** All procedures performed in this study 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.

**Consent to Participate:** Informed consent (online) was obtained from each respondent.

## REFERENCES

- Adams, S. H. (2004). *The relationships among adult attachment, general self-disclosure, and perceived organizational trust* (Doctoral dissertation, Virginia Tech). Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.523.6809&rep=rep1&type=pdf>
- Allen, D. G. & Shanock, L. R. (2013). Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior, 34*(3), 350-369.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18.
- Askew, K., Taing, M. U., & Johnson, R. E. (2013). The effects of commitment to multiple foci: An analysis of relative influence and interactions. *Human Performance, 26*(3), 171-190.
- Bacharach, S. B., Bamberger, P. A., & Vashdi, D. (2005). Diversity and homophily at work: Supportive relations among white and African-American peers. *Academy of Management Journal, 48*(4), 619-644.
- Bartholomew, K. & Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a four-category model. *Journal of Personality and Social Psychology, 61*(2), 226-244.
- Bas, T., Keskin, N., & Mert, I. S. (2010). Leader member exchange (LMX) model and validity and reliability of its instrument in Turkish. *Ege Academic Review, 10*(3), 1013-1039.
- Basford, T. E. & Offermann, L. R. (2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management & Organization, 18*(6), 807-817.
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., . . . Velting, D. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science Practice, 11*(3), 230-241.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management, 26*(6), 1113-1132.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons, Inc. UP, 2017, Routledge.
- Blustein, D. L. (2011). A relational theory of working. *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 1-17.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, M. A., & Dineen, B. R. (2009). A closer look at trust between managers and subordinates: Understanding the effects of both trusting and being trusted on subordinate outcomes. *Journal of Management, 35*(2), 327-347.
- Brown, K. W. & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(4), 822.
- Burghardt, G. M. (2019). A place for emotions in behavior systems research. *Behavioural Processes, 166*, 103881. doi:10.1016/j.beproc.2019.06.004
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research, 26*(1), 81-98.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: a new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of Applied Psychology, 92*(1), 202-212.
- Chiaburu, D. S. & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology, 93*(5), 1082-1103.
- Cordon, S. L. & Finney, S. J. (2008). Measurement invariance of the Mindful Attention Awareness Scale across adult attachment style. *Measurement Evaluation in Counseling Development, 40*(4), 228-245.
- Cole, M. S., Walter, F., & Bruch, H. (2008). Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology, 93*(5), 945-958.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology, 97*(1), 1-15.
- Crawshaw, J. & Game, A. (2010). Organizational career management: The role of line manager caregiving and employee relational models. In 70th Annual Meeting of the Academy of Management.
- Crugnola, C. R., Tambelli, R., Spinelli, M., Gazzotti, S., Caprin, C., & Albizzati, A. (2011). Attachment patterns and emotion regulation strategies in the second year. *Infant Behavior and Development, 34*(1), 136-151.
- Cuddy, A. J., Fiske, S. T., & Glick, P. (2007). The BIAS map: Behaviors from intergroup affect and stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology, 92*(4), 631-648.
- Dane, E. (2011). Paying attention to mindfulness and its

- effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37(4), 997-1018.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dirks, K. T. & Skarlicki, D. P. (2009). The relationship between being perceived as trustworthy by coworkers and individual performance. *Journal of Management*, 35(1), 136-157.
- DiTommaso, E., Brannen-McNulty, C., Ross, L., & Burgess, M. (2003). Attachment styles, social skills and loneliness in young adults. *Personality and Individual Differences*, 35(2), 303-312.
- Dutton, J. E. & Ragins, B. R. (2007). Moving forward: Positive relationships at work as a research frontier. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *LEA's organization and management series. Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (p. 387-400). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. Erdheim, J., Wang, M., & Zickar, M. J. (2006). Linking the Big Five personality constructs to organizational commitment. *Personality and Individual Differences*, 41(5), 959-970.
- Erdogan, B. & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationships. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 321-330.
- Falkenström, F. (2010). Studying mindfulness in experienced meditators: A quasi-experimental approach. *Personality and Individual Differences*, 48(3), 305-310.
- Ferres, N., Connell, J., & Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622.
- Follette, V., Palm, K. M., & Pearson, A. N. (2006). Mindfulness and trauma: Implications for treatment. *Journal of Rational-Emotive Cognitive-Behavior Therapy*, 24(1), 45-61.
- Geller, D. & Bamberger, P. (2009). Bringing avoidance and anxiety to the job: Attachment style and instrumental helping behavior among co-workers. *Human Relations*, 62(12), 1803-1827.
- George, J. M. & Dane, E. (2016). Affect, emotion, and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 47-55.
- Giluk, T. L. (2010). *Mindfulness-based stress reduction: Facilitating work outcomes through experienced affect and high-quality relationships* (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://ir.uiowa.edu/etd/674>
- Glomb, T., Duffy, M., Bono, J., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115-157.
- Goodall, K., Trejnowska, A., & Darling, S. (2012). The relationship between dispositional mindfulness, attachment security and emotion regulation. *Personality and Individual Differences*, 52(5), 622-626.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 161-178.
- Graen, G. B. & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208. Greenwich, CT: JAI Press.
- Greguras, G. J. & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 433-465.
- Griffin, D. & Bartholomew, K. (1994a). The metaphysics of measurement: The case of adult attachment. In K. Bartholomew and D. Perlman (Eds.), *Attachment processes in adulthood: Advances in personal relationships* (vol. 5, p. 17-52). London: Jessica Kingsley Publishers.
- Griffin, D. W. & Bartholomew, K. (1994b). Models of the self and other: Fundamental dimensions underlying measures of adult attachment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3), 430.
- Hardy, G. E. & Barkham, M. (1994). The relationship between interpersonal attachment styles and work difficulties. *Human Relations*, 47(3), 263-281.
- Harms, P. D. (2011). Adult attachment styles in the workplace. *Human Resource Management Review*, 21(4), 285-296.
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation and conditional process modeling [White paper]. Retrieved from <http://www.afhayes.com/public/process2012.pdf>
- Hazan, C. & Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270-280.
- Hazan, C. & Shaver, P. R. (1994). Attachment as an organizational framework for research on close relationships. *Psychological Inquiry*, 5(1), 1-22.
- Herman, H. M. & Mitchell, R. J. (2010). A theoretical model of transformational leadership and knowledge creation: The role of open-mindedness norms and leader-member exchange. *Journal of Management & Organization*, 16(1), 83-99.
- Hutcherson, C. A., Seppala, E. M., & Gross, J. J. (2008).

- Loving-kindness meditation increases social connectedness. *Emotion*, 8(5), 720.
- Hyland, P. K., Lee, R. A., & Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(4), 576-602.
- Johnson, K. R., Park, S., & Chaudhuri, S. (2020). Mindfulness training in the workplace: Exploring its scope and outcomes. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 341-354. doi:10.1108/ejtd-09-2019-0156
- Lanciano, T. & Zammuner, V. L. (2014). Individual differences in work-related well-being: The role of attachment style. *Europe's Journal of Psychology*, 10(4), 694-711.
- Lapierre, L. M. & Hackett, R. D. (2007). Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behaviour: A test of an integrative model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 539-554.
- Lau, D. C., Lam, L. W., & Wen, S. S. (2014). Examining the effects of feeling trusted by supervisors in the workplace: A self-evaluative perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 112-127.
- Lee, A. & Hankin, B. L. (2009). Insecure attachment, dysfunctional attitudes, and low self-esteem predicting prospective symptoms of depression and anxiety during adolescence. *Journal of Clinical Child Adolescent Psychology*, 38(2), 219-231.
- Leiter, M. P., Day, A., & Price, L. (2015). Attachment styles at work: Measurement, collegial relationships, and burnout. *Burnout Research*, 2(1), 25-35.
- Lewis, J. D. & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Li, Y., Ashkanasy, N. M., & Ahlstrom, D. (2010). Chapter 6 Complexity theory and affect structure: A dynamic approach to modeling emotional changes in organizations. In *Emotions and organizational dynamism* (pp. 139-165): Emerald Group Publishing Limited.
- Liden, R. C. & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Lin, S. C. & Lin, J. S. J. (2011). Impacts of coworkers relationships on organizational commitment-and intervening effects of job satisfaction. *African Journal of Business Management*, 5(8), 3396-3409.
- Little, L. M., Nelson, D. L., Wallace, J. C., & Johnson, P. D. (2011). Integrating attachment style, vigor at work, and extra-role performance. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 464-484.
- Littman-Ovadia, H. (2008). The effect of client attachment style and counselor functioning on career exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3), 434-439.
- Littman-Ovadia, H., Oren, L., & Lavy, S. (2013). Attachment and autonomy in the workplace: New insights. *Journal of Career Assessment*, 21(4), 502-518.
- Madlock, P. E. & Booth-Butterfield, M. (2012). The influence of relational maintenance strategies among coworkers. *The Journal of Business Communication*, 49(1), 21-47.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Melwani, S. & Barsade, S. G. (2011). Held in contempt: The psychological, interpersonal, and performance consequences of contempt in a work context. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(3), 503-520.
- Menon, T. & Thompson, L. (2010). Envy at work. *Harvard Business Review*, 88(4), 74-79.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. 8-22. Sage. doi:10.4135/9781452231556.n2
- Mikulincer, M. & Florian, V. (1995). Appraisal of and coping with a real-life stressful situation: The contribution of attachment styles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(4), 406-414.
- Mikulincer, M. & Horesh, N. (1999). Adult attachment style and the perception of others: The role of projective mechanisms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(6), 1022-1034.
- Mikulincer, M. & Shaver, P. R. (2007). Boosting attachment security to promote mental health, prosocial values, and inter-group tolerance. *Psychological Inquiry*, 18(3), 139-156.
- Miller, R. S. (2007). *Intimate relationships*. New York: McGraw-Hill.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35.
- Neustadt, E. A., Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2011). Attachment at work and performance.

- Attachment & Human Development*, 13(5), 471-488.
- Orzech, K. M., Shapiro, S. L., Brown, K. W., & McKay, M. (2009). Intensive mindfulness training-related changes in cognitive and emotional experience. *The Journal of Positive Psychology*, 4(3), 212-222.
- Ouweneel, A., Taris, T. W., van Zolingen, S. J., & Schreurs, P. J. G. (2009). Task characteristics and managerial learning. How Task Characteristics and Social Support relate to Managerial Learning: Empirical Evidence from the Dutch Home Care Sector.
- Özyeşil, Z., Arslan, C., Kesici, Ş., & Deniz, M. E. (2011). Bilinçli farkındalık ölçeği'ni Türkçeye uyarlama çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 36(160).
- Peng, A. C., Schaubroeck, J. M., & Li, Y. (2014). Social exchange implications of own and coworkers' experiences of supervisory abuse. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1385-1405.
- Petrides, K. V. & Furnham, A. (2006). The Role of Trait Emotional Intelligence in a Gender-Specific Model of Organizational Variables 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(2), 552-569.
- Rae, K. (2013). How perceptions of empowerment and commitment affect job satisfaction: A study of managerial-level effects. *Accounting, Accountability & Performance*, 18(1), 1-32.
- Ravitz, P., Maunder, R., Hunter, J., Sthankiya, B., & Lancee, W. (2010). Adult attachment measures: A 25-year review. *Journal of Psychosomatic Research*, 69(4), 419-432.
- Richards, D. A. & Schat, A. C. (2011). Attachment at (not to) work: Applying attachment theory to explain individual behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 169-182.
- Robinson, S. L., Wang, W., & Kiewitz, C. (2014). Coworkers behaving badly: The impact of coworker deviant behavior upon individual employees. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 123-143.
- Ronen, S. & Mikulincer, M. (2012). Predicting employees' satisfaction and burnout from managers' attachment and caregiving orientations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 828-849.
- Scrima, F., Di Stefano, G., Guarnaccia, C., & Lorito, L. (2015). The impact of adult attachment style on organizational commitment and adult attachment in the workplace. *Personality and Individual Differences*, 86, 432-437.
- Shaver, P. R., & Mikulincer, M. (2002). Attachment-related psychodynamics. *Attachment & Human Development*, 4(2), 133-161.
- Shaver, P. R., Lavy, S., Saron, C. D., & Mikulincer, M. (2007). Social foundations of the capacity for mindfulness: An attachment perspective. *Psychological Inquiry*, 18(4), 264-271.
- Shepherd, D. A., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Project failure from corporate entrepreneurship: Managing the grief process. *Journal of Business Venturing*, 24(6), 588-600.
- Sias, P. M. (2005). Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication Studies*, 56(4), 375-395.
- Siders, M. A., George, G., & Dharwadkar, R. (2001). The relationship of internal and external commitment foci to objective job performance measures. *Academy of Management Journal*, 44(3), 570-579.
- Simmons, B. L., Gooty, J., Nelson, D. L., & Little, L. M. (2009). Secure attachment: Implications for hope, trust, burnout, and performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 233-247.
- Sümer, N. & Güngör, D. (1999). Yetişkin bağlanma stilleri ölçeklerinin Türk örneklemini üzerinde psikometrik değerlendirmesi ve kültürlerarası bir karşılaştırma. *Türk Psikoloji Dergisi*, 14(43), 71-106.
- Şahin, F. (2012). The mediating effect of leader-member exchange on the relationship between Theory X and Y management styles and affective commitment: A multilevel analysis. *Journal of Management & Organization*, 18(2), 159-174.
- Tan, H. H. & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tse, H. H. & Dasborough, M. T. (2008). A study of exchange and emotions in team member relationships. *Group & Organization Management*, 33(2), 194-215.
- Tse, H. H., Lam, C. K., Lawrence, S. A., & Huang, X. (2013). When my supervisor dislikes you more than me: The effect of dissimilarity in leader-member exchange on coworkers' interpersonal emotion and perceived help. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 974-988.
- Ucok, O. (2006). Transparency, communication and mindfulness. *Journal of Management Development*, 25(10), 1024-1028.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Panaccio, A. (2017). Affective commitment to organizations and supervisors and turnover: A role theory perspective. *Journal of Management*, 43(7), 2090-2117.
- Wachs, K. & Cordova, J. V. (2007). Mindful relating: Exploring mindfulness and emotion repertoires in intimate relationships. *Journal of Marital Family Therapy*, 33(4), 464-481.
- Walsh, J. J., Balint, M. G., SJ, D. R. S., Fredericksen, L.

- K., & Madsen, S. (2009). Predicting individual differences in mindfulness: The role of trait anxiety, attachment anxiety and attentional control. *Personality and Individual Differences, 46*(2), 94-99.
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations, 26*(5), 525-550.
- Weger Jr, H. & Polcar, L. E. (2002). Attachment style and person-centered comforting. *Western Journal of Communication (includes Communication Reports), 66*(1), 84-103.



Araştırma Makalesi

## Cesaret ve Bileşenlerinin Keşfine İlişkin Nitel Bir Araştırma: Eski Bir Erdemin Yeniden Keşfi

### *A Explanatory Qualitative Research on The Discovery of Courage and Its Components: A Rediscovery of An Old Virtue*

İbrahim Sani Mert<sup>a</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
Cesaret, Cesaret tanımı,  
Cesaretin bileşenleri,  
Kahramanlık,  
MAXQDA.

*Tarihler :*  
Geliş 29 Nisan 2020  
Kabul 9 Ağustos 2020

#### ÖZ

Cesaret, tarih boyunca felsefecilerin ilgisini çeken bir kavram olmuştur. Sadece felsefede değil, sosyal bilimlerin nispeten her alanında cesaretle ilgili bir yoruma rastlamak mümkündür. Bu derece ilgi duyulan bir konu olmasına rağmen, halen cesaretin ne anlama geldiği tartışılan bir konudur. Yabancı literatürde, cesarete giderek artan bir ilgi duyulmasına rağmen, yerli literatürde cesaretin hak ettiği ilgiyi görmediği gözlemlenmektedir. Yapılan bu çalışmada, cesaretin ne olduğuna, nasıl tanımlanacağına dair keşfedici nitel bir araştırma yapılarak, toplumumuzdaki cesaret anlayışı, tanımlaması ve dolayısıyla cesaretin bileşenleri keşfedilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, 106 kişiden cesaret tanımları alınmış ve bu tanımlar MAXQDA 2020 nitel araştırma programı ile analiz edilerek cesaret tanımındaki bileşenler önem sırasıyla; risk, korku, güç, bilinç, gerekeni yapmak, karar vermek, hedef, zor koşullar, ahlak, cömertlik ve seçim olarak tespit edilmiştir.

#### ARTICLE INFO

*Keywords:*  
Courage,  
Definition of Courage,  
Components of Courage,  
Heroism,  
MAXQDA.

*Article history:*  
Received 29 April 2020  
Accepted 9 August 2020

#### ABSTRACT

Courage has been an interested topic by philosophers throughout history. It can be faced with a different kind of an interpretation about courage not only in the philosophy but also in all the other areas of social sciences. Although courage has been a topic of great interest, what it means is still a topic of discussion. Although there is a growing body of interest in foreign literature, it is seen that courage does not receive the deserved attention in the domestic literature. In this study, by following an exploratory qualitative research method, it is tried to detect what courage is as well as what the dimensions of courage are. In this context, definitions of courage were taken from 106 attendances, and analyzed with the MAXQDA 2020 qualitative research program. The dimensions of the courage are determined as; risk, fear, power, consciousness, doing what is necessary, decision, aim, tough conditions, morality, generosity and choice, respectively

<sup>a</sup> Prof. Dr., Antalya Bilim Üniversitesi, İİSB Fakültesi İşletme Bölümü, Antalya, Türkiye, sanimert@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2850-1865



## 1. GİRİŞ

Cesaret, tarih boyunca popülerliğini yitirmeyen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sadece felsefecilerin değil, sosyal bilimlerin hemen hemen her alanında cesaretle ilgili çalışmaya rastlamak mümkündür. Bu disiplinlerde cesaretin bir duygu, davranış, erdem, düşünme şekli vb. farklı kategorilerde incelendiği görülmektedir (Pury & Starkey, 2010). Bu nedenle, cesaret ile ilgili bazı çalışmalar disiplinler arası çalışmalar şeklinde ortaya çıkmakta ve cesaret üzerinde bir alanda yapılan araştırmaya ait bulgular, sosyal bilimlerin farklı alanlarında da kullanılmaktadır.

Cesaretin bir erdem olarak kabul edilmesinin ötesinde, en önde gelen erdem olarak görülmesi, ön plana çıkmıştır. Çünkü, cesaret diğer erdemlerin koruyucusu, adeta ön şartı olarak kabul edilmektedir (Rorty, 1986). Eğer bir kişinin cesareti yok ise, o kimsenin dürüstlüğü, güvenilir olması, yalan söylememesi, cömert olması vb. pek mümkün değildir.

Cesaret; özenilen, insanların kendilerine yakıştırdığı bir erdemdir. Cesaret, hiçbir insanın kendinde az bulunduğunu iddia edeceği bir erdem değildir. Dolayısıyla, cesaret ve kahramanlık hiçbir zaman modası geçmeyecek bir erdemdir (Foster, 1898). Ayrıca, cesaret Sokrates'ten bu yana, sadece savaş alanlarında ve zor koşullarda ihtiyaç duyulan bir erdem olarak görülmüştür. Cesaret, günlük yaşamın her safhasında gözlemlenebilen ve ihtiyaç duyulan bir erdem olarak vurgulanmıştır. Cesaret, insanlar tarafından gösterilmek istenen bir erdemdir, çünkü toplum tarafından cesaret gösterenlere karşı bir imrenme eğilimi vardır. Sadece en önde savaşan bir askerin cesaretine karşı değil, günlük yaşamda da cesarete karşı bir özenme, beğenme söz konusudur (Kramer & Zinbarg, 2019).

Bu derece ilgi duyulan bir erdem olmasına rağmen, halen cesaretin ne demek olduğu tartışılan bir konudur. Sokrates, cesareti tanımlayamadığını itiraf etmiştir. Günümüzde de, cesaret üzerine çalışma yapan araştırmacılar tarafından, cesaretin tanımlanma güçlüğü devam etmektedir (Roochnik, 2015; Yonezawa, 2012).

Son yıllarda yabancı literatürde, giderek artan bir önemle, cesaret konusunun ele alındığı (Genevra, Santilli & Camussi, 2019; Kramer & Zinbarg, 2019), ancak yerli literatürde cesaret araştırmaları konusunda önemli bir boşluk olduğu görülmektedir (Mert & Aydemir, 2019). Cesaretin yeterince araştırılmamasına bir neden olarak, açık ve özül

bir tanımlamasının yapılamaması (Woodard & Pury, 2007), dolayısıyla da ölçülebilmesindeki zorluktur (Howard & Alipour, 2014).

Cesaret üzerine yerli yazında yapılan çalışmaların (Örn., Mert, 2007; Mert, 2010) nispeten az sayıda olduğu görülmektedir. Son yıllarda, cesaretin milli tarihsel köklerine inilerek keşfedilmesine ve toplumsal boyutta daha iyi anlaşılmasına yönelik bazı çalışmalara rastlanırsa da (Örn., Aydemir & Mert, 2018; Mert & Aydemir, 2019) bunların sayıca oldukça kısıtlı olduğu ortadadır.

Ahlakla yakından ilişkilendirilen cesaretin ahlaki niteliği, cesaretin ontolojik olarak ele alınmasını gerektirmektedir (Tillich, 2019). Bu nedenle, daha iyi anlaşılması için, cesaretin günlük yaşamda kendini şekillendirdiği davranış boyutu ile ilişkilendirilerek, toplum içerisinde nasıl algılandığının, hangi tutum ve davranışlarla açıklandığının incelenmesine ihtiyaç vardır. Bu ise, ilk olarak cesaretin ne olduğuna dair toplumsal düşüncenin sistematik bir şekilde ele alınarak, mevcut durumun keşfedilmesi ihtiyacına işaret eder.

Bu kapsamda, yapılan bu çalışmada, cesaretin tanımlanmasına, daha net bir ifadeyle, cesaretin bileşenlerinin tespit edilmesine ilişkin bir araştırma yapılmıştır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, cesaret konusunun tarihsel süreç içerisinde günümüze kadar kısaca incelendiği cesaret literatürüne yer verilmiştir. Müteakiben, verilerin toplanması, analizi ve yorumuna değinilmiştir. Sonuç ve tartışma kısmında, araştırma bulguları yabancı literatürdeki çalışmalarla kıyaslanarak bundan sonra yapılacak çalışmalara bazı öneriler sunulmuştur.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Cesaretin hak ettiği değerin anlaşılması, elbette tarihsel süreçte cesaret üzerine yapılan tartışmalara değinilmeden yapılamaz. Cesaret konusunda Sokrates'in öğretilerini bir başlangıç olarak kabul etsek de, bu yanlıştır. Ondan öncede cesaret, düşünürlerin ilgilenip sahip çıktığı temel konular arasındadır (Jiang, 2012).

Sokrates'ten önceki eski Yunan düşünürlerinin cesarete ilişkin düşünceleri iki geleneksel akımda toplanabilir. Birincisi, cesaretin askeri konsepti; bu yaklaşım aristokrat savaşçılara rol tanımlayan erdemlerden kaynaklanmaktadır. Bunların en önemli temsilcileri Achilles, Diomedes ve Hector şeklinde belirtilmiştir. Daha sonra Yunan toplumu ve savaşta kullanılan taktikler değişmiş, cesaret daha çok sıradan askerlerin, yani halktan askerlerin

savaştaki dirayeti, istekliliği ile özleştirilmiştir. Burada özellikle ön plana çıkarılan, cesaretin olmaması durumunda şeref yoksunluğu ve utanç duyulan bir yaklaşımdır. Bu ikinci yaklaşım, temelinde özgürlükleri için savaşan Yunanlılara işaret etmektedir. Daha az bilinen fakat klasik Yunan uygarlığının bahse konu bu cesaret konsepti, sabır ve dirayet temeline dayanır. Burada cesaret, dirayetin cesareti veya sabrın cesareti olarak ele alınmış ve sadece düşman karşısında değil, hayatta genel talihsizlikler ve yanlışlıklar karşısında da direnmeyi, ayakta durmayı işaret etmiştir. Buna göre, temel bir erdem olarak cesaret, insan varlığının koruyucusudur. Böylece cesaret, sıradan bir savaşçı cesareti olmanın ötesinde, kalbin ve varoluşun merkezi durumuna gelmiştir (Schmid, 1985).

Cesaret, tarihteki ilk düşünürlerden itibaren o kadar çok ön plana çıkarılan bir erdem olmuştur ki, diğer erdemlerle kıyaslanmayacak şekilde ön sırada geldiği iddia edilmiştir (Tillich, 2019). Hatta, cesaretin tek başına diğer bütün erdemleri kapsayarak, sadece cesaret göstermenin yeterli olacağı dahi savunulmuştur (Stark, 2002). Örneğin Plato, cesaret olmadan diğer erdemlerin hayata geçemeyeceğini belirtmiştir (Rorty, 1986).

Cesaret üzerine ilk yazılanlara bakıldığında Aristo'nun cesareti, korkaklıkla pervasızlık arasında bir denge olarak görmesi ön plandadır. Bu denge, korkunun kontrol altına alınarak cesaret gösterilmesini, korkusuzluğun ise aptalca bir durum olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, bugünkü bilimsel literatürde de önemli ölçüde desteklenmektedir (Kramer & Zinnar, 2019).

Cesaret hakkındaki ilk somut tespitleri sadece Sokrates ve Aristo'ya bağlamak yanlış olacaktır. Cesaret konusunda Konfüçyus da söz sahibidir. Hatta hem yaşadığı dönem itibarıyla onlardan önce bu konuya değinmiş, hem de Sokrates ve Aristo'dan daha kapsamlı, kendini geliştirmeyi de içeren ve çağdaş yaşama daha uygun bir cesaret incelemesi yapmıştır. Bu kapsamda ön plana çıkan, Konfüçyus'un oldukça yerinde ve detaylı olarak tanımladığı sahte cesaret türlerini, gerçek cesaretten ayıran tespittir. Gerçek cesareti sahte cesaretten ayıran aşağıdaki bu beş unsura, günümüze de kolayca uyarlanabilecek olması açısından, cesaret yanılsamalarına değinmekte fayda vardır. Konfüçyus beş sahte cesaret türünden bahseder (Jiang, 2012):

- **Şeref Cesareti:** Bu durumda birey, tehlikeye şeref kazanmak için veya şerefsiz damgası yememek için atılır, cesaret gösterir. Ayrıca, korkak olarak görülme utancından ve yadırganmaktan kurtulmak amacıyla riske girer ve tehlikeye atılır.

Bireyin bir cezadan, kınanmaktan kurtulmak için de şeref cesareti göstermesi mümkündür. Dolayısıyla, şeref cesareti, soylu veya ahlaki bir amaç için gösterilen bir cesaret değildir.

- **Yetenek Cesareti:** İçinde bulunulan ve tehlike içeren durumda birey, sahip olduğu uzmanlık, yetenek, ustalık vb. den dolayı, karşılaştığı riski veya tehlikeyi, kendine zarar vermeyecek şekilde giderebilir. Diğer bir ifade ile, kişi karşılaştığı tehlikedeki riski oldukça azaltabilir veya yok edebilir. Birey sahip olduğu yetenekten dolayı, bu yeteneğe sahip olmayanlarla kıyaslandığında, gerçek bir risk almaz. Bu nedenle gösterdiği cesaret eksik bir cesarettir.

- **Duygu Cesareti:** Kişinin karşılaştığı bir durumda, bencilliğe yönelik baskın duygularıyla hareket ederek, duygularını muhakemesine tercih etmesi, duygu odaklı hareket etmesidir. Birey tehlikeye karşı koyar veya girer, çünkü, sevgi, öfke, hırs tutkusundan dolayı gözü kara davranır. Aşık birisinin cesareti buna örnektir. Ayrıca Konfüçyus'a göre çocuk ve hayvanlarda bu tür cesaret yüksektir.

- **Umut Cesareti:** Birey tehlikede olduğuna tam olarak inanmaz veya tehlikeyi görse dahi, kendine kötü bir şey olmayacağını düşünür. Başarılı olacağına veya tehlikenin kendisine zarar vermeyeceğine dair yüksek bir inanca sahiptir. Umudunu kaybederse, bir anda değişir ve yapması gerekeni önemsemez ve yapmaz.

- **Cahil Cesareti:** Kişi bir tehlike karşısında, muhakeme yetersizliğinden dolayı, içinde bulunduğu durumu iyi analiz edemez ve tehlike içinde olmadığını düşünür. Çünkü tecrübesiz ve cahildir. Ancak, gerçek anlamda cesarete sahip olmadığından, tehlikeyi hissederse kaçır.

Ancak, bazı düşünürler tarafından, cesaretin diğer erdemlerle kıyaslandığında, daha önemli ve onların üzerinde bir erdem olarak kabul görüp görmediği, hem tarih boyunca (Tillich, 2019) hem de günümüz araştırmalarında (Örn., Stark, 2002) sorgulanmıştır. Biraz daha ileri bile gidilerek, cesaretin bir erdem olup olmadığı dahi sorgulanmıştır. Örneğin Rorty'ye (1986) göre, cesaret kendi başına tehlikelidir. Klasik anlamda korkuyla baş etme, engelleri aşma, zor ve tehlikeli durumlarla baş etme şeklinde tanımlansa da, cesaretin bir erdem olması sorgulanır niteliktedir. Örneğin, adalete benzemeksizin klasik anlamda cesaret yaklaşımı, neyin yapılacağını belirlemez, sadece yapılmaya değer olunana odaklanır. Bu yönüyle cesaret, sadece diğer erdemleri göstermede bir araçtır, kendi başına bir amaç olarak kabul edilmemelidir. Bu nedenle, Rorty'ye (1986) göre cesaretin erdemsel

hakimiyeti şeklindeki yaklaşım şüpheyle karşılanmalıdır.

Cesaret üzerine tarihsel süreçte bir çok düşünür söz söylemiştir. Bunların hepsine bu çalışmada yer vermek mümkün değildir. Ancak, konu cesaret olunca son olarak, günümüze yakın ve çok etkili bir isim olan Paul Tillich'in cesaret çözümlemesine değinilmeden geçilemez. Varoluşçu felsefeci ve teolog Paul Tillich "Olmak Cesareti" adlı kitabında, teolojik, sosyolojik ve felsefi meselelerin buluşma noktasındaki bir kavram olduğu için "cesareti" seçtiğini, insan olmanın temeline ve analizine inilmesi açısından cesaretin en önde gelen, kaçınılmaz bir kavram olduğunu vurgulamıştır. Cesareti varolma ile ilişkilendiren Tillich "cesaret var olmanın ne olduğunu, var olmak ise cesaretin ne olduğunu gösterebilir" demektedir (Tillich, 2019). Cesarete bir varlığı sürdürme, varlığa değer verme dürtüsü vardır (Mert, 2010).

Günümüz araştırmalarında farklı disiplinlerde ele alınan cesaretin özellikle psikoloji alanında pozitif psikolojiye konu olduğu görülmektedir. Son 15 yılda pozitif psikolojinin katkılarıyla, cesaret çalışmalarında (Örn., Brendtro, Brokenleg & Van Bockern, 2005; Maddi, 2006), Sokrates'ten bu yana miras alınan klasik cesaret anlayışında bir değişme söz konusudur. Ancak, bu çalışmalarda cesaretin günlük hayattaki etkisi belirtilse de (Ginevra vd., 2019), eski klasik yaklaşımlarda da, cesaretin sadece savaş alanlarındaki fiziki cesareti içermediği, günlük hayata yayıldığı vurgulanmıştır.

Tarihsel süreçte daha çok bir kişilik özelliği olarak ele alınan cesaret, son zamanlarda bir davranış ve eylem şekli olarak ele alınmaya başlanmıştır (Ginevra vd., 2019). Cesaret, tehlike ve krizlerle başa çıkmada, koruyucu bir psikolojik kaynak olarak düşünülmektedir. Cesaret, geleceğin getireceği endişelerle başadabilmek, geleceğe yönelik etkili kariyer ve eğitim seçimleri yapabilmek için kullanılan psikolojik bir kaynaktır. Cesareti, bireyin haklarını korur, destekler ve sesinin duyulmasını sağlar, bireyin stresli durumlarla baş edebilmesinde önemli bir rol oynar (Watson, 2003).

Pozitif psikoloji alanındaki çalışmalarla ivme kazanan cesaret, "zararlı alışkanlıklar ve mantıksız endişelere karşı koyma gücüne odaklanabilmek" (Lopez, O'Byrne & Petersen, 2003) şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yönüyle cesaret psikolojik bir kasa benzetilmiş, günlük yaşamın her aşamasında ortaya çıkabileceği değerlendirilmiştir. Pozitif psikoloji yaklaşımı ile cesaret, bir kişilik özelliği, zihinsel sorunlar için bir tampon, psikoterapinin başlıca ulaşmak istediği bir sonuç olarak görülmektedir (Maddi, 2006; Lopez vd., 2003).

Cesaret söz konusu olduğunda ilk akla gelen kavram korkudur. Korku ve cesaret ilişkisinde, özellikle korkunun cesur davranışta olmazsa olmaz rolünü belirlemeye yönelik araştırmalar (Örn., Rachman, 1984; Rachman, 1976; Cox, Rachman, Hallam & O'Connor, 1983) ön plana çıkmaktadır. Rachman (1984), fiziksel cesaretin korkuyla karşılaşıldığındaki tepki olduğunu, bazı kimselerin diğerlerine göre tehlike ile daha iyi baş edebildiğini görmüştür. Araştırmacı, cesaretin doğası üzerine, paraşütçü hava indirme komandolar, madalyalı askerler, bomba imha timi elemanları ile görüşmeler yaparak; korkuyu hissetmenin, cesur davranış açısından önemini ve cesaretin ortaya çıkabilmesi için bir ön şart olup olmadığını açıklamaya çalışmıştır. Cesur kimselerin sebatkar, azimli olduklarını ve psikolojik olarak daha hızlı toparlanabildiklerini tespit etmiştir. Bu davranışların sadece yukarıda belirtilen özel durumlara veya meslek gruplarına özgü olmadığını, toplumda her durum ve zamanda ortaya çıkabileceğini de belirtmiştir (Rachman, 1984).

Cesaretle ilgili bazı çalışmalarında, farklı cesaret türlerine rastlanmaktadır. Ancak, cesaretin bir bütün olduğu, bir alandaki veya türdeki cesaretin, diğer bir alana da yansyacağını kabul etmek yerinde olacaktır. Nitekim Sokrates bile cesarete bu şekilde yaklaşmış ve cesaretin fiziksel olduğu kadar ahlaksal da olduğunu vurgulamıştır (Mert, 2007). Ancak günümüzde ahlaki cesaret bazı araştırmalarda (Örn., Gallagher, 2010; Sekerka & Bagozzi, 2007; Kidder, 2005) kullanılan baskın bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Pianalto (2012) yaptığı çalışmada, ahlaki cesaretin, başkalarını ahlaki bir süje olarak görüp, onlara karşı olan ahlaki sorumlulukları ile yüzleşme gerekliliğini içerdiğini belirtmektedir. Başkalarını ahlaki süje olarak görmeyen bir yaklaşımda bireyin, bir taraftan "ahlaki korkaklığa", diğer taraftan "ahlaki fanatizme" varma riskiyle karşı karşıya kaldığını vurgulamaktadır. Cesur bir kimse fiziksel cesaret sergileyebilir, yani ölüm veya çok ciddi bir fiziksel zarar karşısında olması gerekeni, yapılması gerekeni yapabilir. Ancak, her fiziksel cesaret aynı zamanda ahlaki bir cesaret olmayabilir, fiziksel cesaret, ahlaki olmayan bir durumda da söz konusu olabilir. Bir kahraman cesurdur, fakat bu onun ahlaki cesarete sahip olduğu anlamına gelmeyebilir. Diğer yandan, ahlaki cesaret bazen cezalandırma riskini içerse de, her ahlaki davranışın, toplumsal reddedilme riski taşımadığı ortadadır. Örneğin hızla gelmekte olan bir aracın çarpacağı bir çocuğu kurtarmayan bir kimsenin, toplumsal reddedilme riski taşımayabileceği gibi (Pianalto, 2012).

Sokrates "Aklın başlangıcı terimlerin tanımlanmasıdır." der (Kreeft, 2007). Ancak, konu

cesaret olunca Laches diyalogunda Sokrates'in de belirttiği gibi cesaret tanımlanamamıştır. Laches'te Sokrates 'Cesaret nedir?' sorusunu araştırır ve zamanın iki ünlü generali olan Laches ve Nicias'ın, cesaretin ne olduğu hakkındaki bilgilerinin eksikliğini ortaya çıkartır. Ancak, Sokrates bu diyalogun sonunda cesaretin ne olduğunu keşfedemediklerini söyler (Yonezawa, 2012). Cesaretin tam olarak anlaşılma ve dolayısıyla tanımlanamama durumu günümüze kadar yansımıştır.

Bazı düşünürler, cesaret tanımlamalarında endişe ve korkuya pek yer vermemişlerdir. Thomas Aquinas cesareti “en yüce iyiliğe ulaşmasını tehdit eden her türlü şeyin üstesinden gelebilecek durumdaki zihin gücü” olarak görür (Tillich, 2019). Spinoza ise cesareti, yalnızca aklın emirleri doğrultusunda kendi varlığını koruma çabası ve arzusu şeklinde görür (Tillich, 2019).

Cesareti doğru anlamak ve tanımlamak, onu yanlış cesaret yaklaşımlarından ayırabilmek için önemlidir. Örneğin, savunma mekanizmalarının bile cesaretle karıştırıldığı görülmektedir. Savunma mekanizmalarında, kişinin içinden gelen tehlikeli ve güçlü bir dürtüyü bastırarak, içsel dengeyi sarsabilecek bir uyarana karşı, bireyin kendini bir anlamda doğru, mükemmel hissetme çabası söz konusudur. Cesaret ise bu şekilde bir doğruluk veya mükemmeliyet sağlamaz, ama bir eylemin belirsizlik ve mükemmel olmayan bir şekilde de yapılabilmesini sağlar. Bu kapsamda, cesaretle savunma mekanizmaları birbirinden ayrılır. Savunma mekanizması, endişe yaratan bir ortamda kendini gösterir. Savunma mekanizması ve cesaret iki şekilde ayrılabilir. Birincisi, savunma mekanizması; endişenin, korkunun algılanmasını gizleyebilir, örtebilir. Korkunun kaynağı inkar edilerek şaşırtılabilir veya içsel bir çatışma, başka bir kimseye projeksiyon edilebilir. Diğer yandan cesaretle, birey korkuyu, endişeyi bilinçli olarak algılar ve yüzleşir. İkincisi, savunma mekanizmaları otomatik işler, cesaretle ise bilinçli bir karar, eylem ve istek söz konusudur (Klausner, 1961).

Cesaret tanımlama araştırmalarına bakıldığında; cesareti tanımlamanın, bileşenlerinin anlaşılması ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu kapsamda, aşağıda cesaret konusunda yapılan ve cesaretin bileşenlerini vurgulayan bazı araştırmalara kısaca değinilmiştir.

Mert ve Aydemir (2019), Türk yazıtları, mezar taşları ve yazmalarda yönetsel cesaret ve kahramanlığın bileşenlerini; maharetli olmak, yüksek deha sahibi olmak, bilgili olmak, hakiki bir savaşı olmak, azimli olmak ve erdemli olmakla

ilişkilendirildiğini tespit etmişlerdir. Yapılan bu çalışmada, cesaretle neredeyse aynı kabul edilen kahramanlığın temel dayanağının “bilgelik” ve “akıl” olduğu belirtilmektedir.

Cesur davranış özelliklerini ortaya koyan Walton (1986), cesur davranışın; ahlaki bir niyetle tehlike, zorluk ve acı içeren bir durumda mukakeme edilerek yapılan ve kişisel cefa, çile içeren bir eylem olduğunu işaret etmiştir.

Cesaretin ampirik tanımındaki bileşenlerini ise, Evans ve White (1981) aşağıdaki gibi belirlemiştir;

- Cesur davranışı gözlemleyen, atfeden kişinin korku seviyesi,
- Cesur davranışı yapan, atfedilen kişinin korku seviyesi,
- Ortamın öne çıkan, dikkat çeken özellikleri, risk içermesi durumu.

Gould'un (2005) yaptığı araştırmada cesaret bileşenleri; korku, uygun davranış, yüksek bir amaç olarak belirtilmiştir. Franco, Blau ve Vezimbaro (2011) ise, cesaretle ilişkilendirebileceğimiz kahramanlığın kriterlerini sırasıyla; kahramanca davranışın istekle yapılması, fiziksel ve sosyal potansiyel bir zarardan dolayı risk, eylemin sonucunun kabul edilme istekliliği, başkalarının faydasına hareket etme, kişisel bir kazanç beklentisinin olmaması olarak belirlemiştir.

Klein ve Napier (2003) cesaret bileşenlerini, cesaretin faktörleri olarak adlandırarak bunları sırasıyla;

- Samimiyet; doğruyu söyleme ve işitmedeki açık sözlülük,
- Amaç; soylu ve gözü pek hedefler,
- Cefa; disiplini içirme, sorumluluk ve özveri içermesi,
- Risk; güçlendirmek, güven, ilişkiye yatırım, istek; ilham, maneviyat, iyimserlik, umut şeklinde ortaya koymuştur.

Kilmanın, O'Hara ve Strauss (2005) cesur davranışın örgütsel özelliklerine yoğunlaşarak bunları aşağıdaki gibi tespit etmiştir:

- Kişinin özgür seçim ve davranışı,
- Çalışanın, bireyin önemli bir riski görmesi, tecrübe etmesi,
- Bireyin riski kabul edilebilir şekilde mantıklı değerlendirmesi,
- Bireyin faziletli veya değerli bir amacı izlemeye yönelik tasarlanmış davranışlar, eylemler göstermesi,
- Kişinin tehlikeye, korkuya rağmen bilinçli davranışlarına devam etmesi.

Detert (2018), yaşamımızda her gün cesaretle davranmamız gerektiğini belirterek, günlük cesaretin artırılması gerekliliğine işaret etmiştir. Yaklaşık 10 senesini geçirdiği iş yerlerinde, cesur davranışlar gösteren ama nispeten sessiz kalan kişiler üzerindeki gözlemlerinden hareketle, bu kişileri cesurca davranan veya cesaret yetkinliğine sahip kişiler olarak belirtmiştir. Bu kişileri; savaş baltalarını dikkatlice seçen, kişisel değerleri ışığında verilen fırsatlarda harekete geçen, doğru zamanlama yapan, geniş hedeflerle hareket eden, duyguları ve verdikleri mesajları dikkate alan kimseler olarak nitelendirmiştir. Araştırmacı, işyerindeki cesaretle, bu kişilerin cesaretleriyle iyi sonuçlar yakalayan, işlerinde yetkin kişiler olduklarını belirtmektedir. Bu kişilerin, başkalarının güvenini kazanmada da çok yetkin olduklarını, ilişkilere yatırım yaptıklarını, başkalarıyla empati kurmaya zaman ayırdıklarını, onların profesyonel gelişimine yardım ettiklerini gözlemiştir. Detert (2018), iş yerinde bir çalışanın sıradan işini yapmasında bile, cesaret ihtiyacını gözlemiştir. Ayrıca, cesaret yetkinliğine sahip bir çalışanın örnek alındığını ve cesur davranışın öğrenilebilir olduğunu vurgulamıştır.

Rate, Clarke, Lindsay ve Stenberg (2007), cesaretin ne olduğunun anlaşılmasına yönelik yaptıkları çalışmada, 109 erkek ve 56 kadından oluşan 175 katılımcıya, 5-10 dakika içinde ideal olarak cesur gördükleri bir kişinin davranışlarını listelemeleri istemiştir. Bu listelemede, katılımcıların; tutumlardan ziyade davranışlara odaklanmaları gerektiği belirtilerek, gözlemlenebilir eylemlere yer vermeleri sağlanmışlardır. Araştırmacılar, yaptıkları çalışma sonucunda; zor şartlarda dayanıklılık, zor şartların üstesinden gelmek, engeller karşısında direnmek, yüksek stresli ortamlarda odaklanabilir kalmak, tehlikeli durumlarda sakin kalmak, karar verirken korkularının etkisine izin vermemeyi ön plana çıkartmışlardır.

### 3. YÖNTEM

Araştırmada gömülü kuram yaklaşımından hareket edilmiştir. Benimsediği yaklaşım ile, araştırmacıya özgün ve esnek bir araştırma süreci sunan gömülü kuram yaklaşımında (Şener, 2019) amaç, bir olay ya da olguyu açıklamaya yönelik görüşme, gözlem, yazılı metin incelemesi vb. ile veri toplayarak, araştırılan olay ya da olguya ilişkin, açıklayıcı kuram geliştirmek veya geliştirilmesi yönünde literatüre katkı sağlamaktır (Kocabıyık, 2015). Nitekim, Arık ve Arık (2016) tarafından da vurgulandığı üzere, ülkemizde gömülü kuramın, kuram geliştirmeye yönelik ve veri toplama/analiz

etme süreci olarak iki türlü ele alındığını görülmektedir.

Yapılan bu çalışmada, veri toplama ve analizde gömülü kuram yaklaşımının kullanılması, cesaret olgusunun anlaşılabilmesi, tanımlanabilmesi ve keşfedilebilmesine ilişkindir. Çünkü, gömülü kuramda keşif, araştırmacının temel amacında, düşüncesinde yer alır. Araştırmacı, nitel veri toplama ve analizi aracılığıyla, temel bir sorunu, bir olguyu açıklayabilmeye odaklanır. Böylece, yeterince bilinmeyen veya anlaşılmatan bir olguyu, kavramı daha anlaşılır yapmaya odaklanır. Bu yönüyle gömülü kuram yaklaşımı, keşfedici nitel bir araştırmadır (Heath & Cowley, 2004). Gömülü kuramda, toplumsal süreç ve açıklamalar önemli hale gelmekte ve davranışların nedenlerini, araştırılan olguyu keşfeden, açıklayan kuramlar geliştirilmekte veya bu yönde literatüre katkı sağlanmaktadır (Kocabıyık, 2015).

Yapılan bu çalışmanın amacı; Türk kültüründe cesaretin ne olduğunu, bileşenlerini belirleyerek anlayabilmek ve keşfetmektir. Bu maksatla, katılımcılara cesaretin ne olduğunu tanımlamaları istenmiştir. Tanımlamalar soru sorulduktan hemen sonra istenmemiş, katılımcıların hemen cevap vermeyerek bir kaç dakika düşünceleri talep edilmiştir. Müteakiben cesaret tanımları katılımcılar veya araştırmacılar tarafından yazılarak alınmış ve yazdıkları/yazılan tanımlar bir kez daha katılımcılara okunarak teyit ettirilmiştir.

Katılımcılar Ankara, İstanbul ve Gaziantep ilinde konulu kamu ve özel toplam 12 farklı sektörde (güvenlik, gıda, eğitim, otomotiv, sağlık, inşaat, elektrik ve elektronik, enerji, bilişim, finans, ulaştırma, lojistik ve haberleşme) görev yapan mavi ve beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların 42,4'ü (45 kişi) kadın, % 57,6'sı ise (61 kişi) erkektir. Katılımcıları yaş aralıkları 21-50 arasında (ortalama yaş 33.5) ve çalışma yılı aralığı ise 1-29 arasında (ortalama 14 yıl) değişmektedir. Katılımcıların % 21,7'si (23 kişi) yönetici pozisyonunda görev yapmaktadır.

Araştırma kapsamında, toplam 106 katılımcıdan, yapılandırılmış görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Verilerin toplanmasında katılımcıların tamamen gönüllü ve istekli olmalarına itina gösterilmiş ve tüm katılımcılar isteyerek araştırmaya dahil olmuşlardır. Araştırma örneklemini oluşturan katılımcıların, mümkün olduğunca farklı sektörlerdeki organizasyonlarda çalışan kişilerden belirlenmesini amaçlanarak (Heath & Cowley, 2004), verilerin toplanmasında çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır. Çeşitlilik amaçlanarak seçilen (amaçlı örneklem) farklı organizasyonlarda ise, kolayda örneklem yöntemi

ile katılımcılar araştırmaya dahil edilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmeler 5-10 dk. süre aralığında tek bir oturum şeklinde yapılmıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmeler birbirinden bağımsız yapılarak birbirlerinden etkilenmemeleri sağlanmıştır.

Katılımcılar tarafından verilen cevaplar kapsamındaki söylemlerin incelenmesinde, içerik analizi kullanılmıştır. Bu kapsamda MAXQDA 2020 programı kullanılmıştır.

Katılımcılarla yapılan mülakat çözümlerinin analizinde, toplanan verilerde gömülü olan kategorileri keşfetmek amacıyla (Baş & Akturan, 2008), ilk olarak, söylemler küçük birimlere, kodlara ayrılmıştır. Araştırmanın bu aşamasında, hangi kodların araştırma için önemli olduğu bilinemeyeceğinden olası kodlar ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır (Charmaz, 2006). Bu kapsamda, katılımcıların söylemleri, iki değerlendirici tarafından, ilk aşamada birbirinden bağımsız şekilde, bireysel olarak belirlenen kodlara göre kodlanmıştır. Bu kodların adlandırılmasında, cesaret literatüründe geçen, cesareti ve bileşenlerini açıklayan kavramlar, kodlayıcılar tarafından önceden biliniyor olsa da, bu kavramlarla sınırlı kalınmamış, hatta katılımcıların kullandığı ifadeler mümkün olduğunca özgün kodlanmaya gayret edilmiştir.

İlk aşama sonunda, birinci değerlendirici tarafından 58, ikinci değerlendirici tarafından 49 farklı kod tespit edilmiştir. Müteakiben, iki değerlendirici bir araya gelerek bu kodlamaları, kendilerine göre ne ifade ettiğini karşılıklı istişare ederek tekrar incelemiş ve 55 ortak kod belirlemişlerdir. Bu aşamada, bahse konu kodlar, tekrar düzenleme, ekleme ve eksiltme yapılarak, kavramsal benzerlik ve farklılıklar üzerinde düşünülerek, araştırma için açıklayıcılığı olan kodlar (55 kod) elde edilmiştir (Strauss & Corbin, 1998). Daha sonra iki değerlendirici, tekrar, ayrı ayrı katılımcıların tüm söylemlerini 55 koda göre yeniden kodlamışlardır.

Müteakiben bu tema/kodlardaki tutarlılık kapsamında, diğer bir ifade ile değerlendirici tutarlılığını hesaplayabilmek amacıyla, Miles ve Huberman (1984) tarafından ortaya konulan, Görüş Birliği / (Görüş Ayrılığı + Görüş Birliği) X 100 formülü kullanılmıştır. Araştırmada değerlendirilen toplam 203 ifadeden 195'i görüş birliğinde, geriye kalan 8'i görüş ayrılığı kapsamındadır. Böylece, değerlendiriciler arasındaki güvenilirlik katsayısı (inter-rater reliability) % 96 olarak bulunmuştur. Bu güvenilirlik seviyesi, kabul edilebilir olduğundan (Miles & Huberman, 1984) araştırmanın güvenilirliğinin yerinde olduğu değerlendirilmektedir. Son olarak değerlendiriciler

arasındaki sekiz kodlama farklılığı karşılıklı anlaşma ile giderilmiştir.

İzlenen gömülü kuram yaklaşımı aşamaları çerçevesinde müteakiben, değerlendiriciler tarafından önceki aşamada belirlenen kodlar, birbirleri ile ilişkilendirilerek daha üst seviyede bir yapı oluşturulmaya çalışılmıştır (Strauss & Corbin, 1998). Bu kapsamda, değerlendiriciler belirlemiş oldukları 55 kodu, cesaretin bileşenlerini (kategorileri) tespit edebilmek amacıyla, guruplandırmışlar, diğer bir ifade ile kategorilere ayırmışlardır. Bu ayırmada da, yukarıda ilk aşamada anlatılan kod belirleme safhaları takip edilmiş olup, değerlendiriciler birbirinden ayrı çalışarak 12'şer ayrı kategori tespit etmişlerdir. Bunlardan dokuzu tamamen aynı başlık ve içeriğe (kod grubuna) sahiptir. Geriye kalan üç kodlama kategorisi ise karşılıklı anlaşma ile iki kategoriye düşürülmüş ve alt kod grupları tekrar istişare ile belirlenmiştir. Bu kategoriler cesaret tanımının veya diğer bir ifadeyle cesaretin bileşenleri olarak adlandırılmıştır.

#### 4. BULGULAR

Cesaret bileşenleri (kategoriler) ve bu bileşenlere ait kodlamalar Tablo 1'de detaylı olarak gösterilmektedir. Ayrıca tabloda kodlara ait frekanslar görülmektedir. Buna göre cesaretin bileşenleri sıklık sırasına göre; risk, korku, güç, bilinç, gerekeni yapmak, karar verme, hedef, koşullar, ahlak, cömertlik ve seçim olarak belirlenmiştir.

Tablo 1'deki kodlar incelendiğinde, cesaret tanımlamalarında katılımcılar tarafından yapılan söylemlerdeki kodların kullanılmasına yönelik, en fazla tekrarın risk alma, korkusuzluk, kendine güven, karar verme ve doğru olanı yapma olarak belirdiği görülmektedir. Bu beş kodun diğerlerine göre daha ön plana çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla, cesur davranışta risk altında, korkunun kontrol edilerek, kendine güvenli bir şekilde, doğru olanı yapmak konusunda karar vermek temel belirleyiciler konumundadır.

**Tablo 1:** Kodlar ve Kod Kategorileri (Bileşenler)

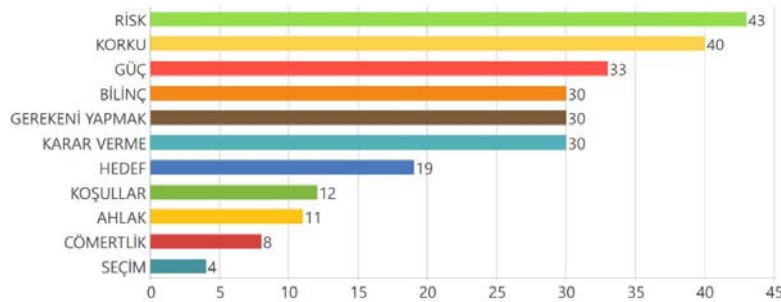
Bileşen	Kod	Frekans	%	Bileşen	Kod	Frekans	%
Risk	Hesaplı risk alma	10	3,85%	Bilinç	Akıl	3	1,15%
	Ölümüne risk alma	3	1,15%		Bilmek	1	0,38%
	Risk alma	18	6,92%		Mantık	7	2,69%
	Sonucun belirsizliği	5	1,92%		Muhakeme	2	0,77%
	Sonucun olumsuzluğu	2	0,77%		Duygu	6	2,31%
	Sonucun anlamı	3	1,15%		Güdü	3	1,15%
	Tehdit	1	0,38%		İrade	6	2,31%
	Tehlike	1	0,38%		Sorun çözme	1	0,38%
Korku	Korku kontrolü	3	1,15%	Gerekeni yapmak	Sebebi	1	0,38%
	Korkusuzluk	16	6,15%		İçinden geleni yapmak	4	1,54%
	Korkuya rağmen	8	3,08%		Doğru zaman ve yer	5	1,92%
	Korkuyu yenmek	8	3,08%		Ölçülülük	2	0,77%
	Endişe yok	3	1,15%		Doğru olanı yapmak	11	4,23%
	Esaret	1	0,38%		Kısıtlamamak	3	1,15%
	Dert etmemek	1	0,38%		Sorumluluk	5	1,92%
Güç	Kendine Güven	16	6,15%	Karar verme	Karar vermek	20	7,69%
	Yetenek	1	0,38%		Kararlılık	10	3,85%
	Gücü kullanma	5	1,92%	Hedef	Amaç	8	3,08%
	Soğukkanlılık	6	2,31%		Sonuç	11	4,23%
	Motivasyon	1	0,38%	Koşullar	Baskı altında olmak	3	1,15%
	Başarı	1	0,38%		İmkansız	3	1,15%
	Farkındalık	1	0,38%		Zor koşullar	6	2,31%
	Mücadele	1	0,38%	Ahlak	Ahlak ve etik	2	0,77%
Güven	1	0,38%	İnanç		7	2,69%	
Cömertlik	Kaybetme	1	0,38%		Seçim	Manevi güç	2
	Zarar görme	3	1,15%	İnisiyatif		1	0,38%
	Kaybetmeyi göze almak	2	0,77%	Özgürce davranmak		3	1,15%
	Ödün vermemek	2	0,77%				

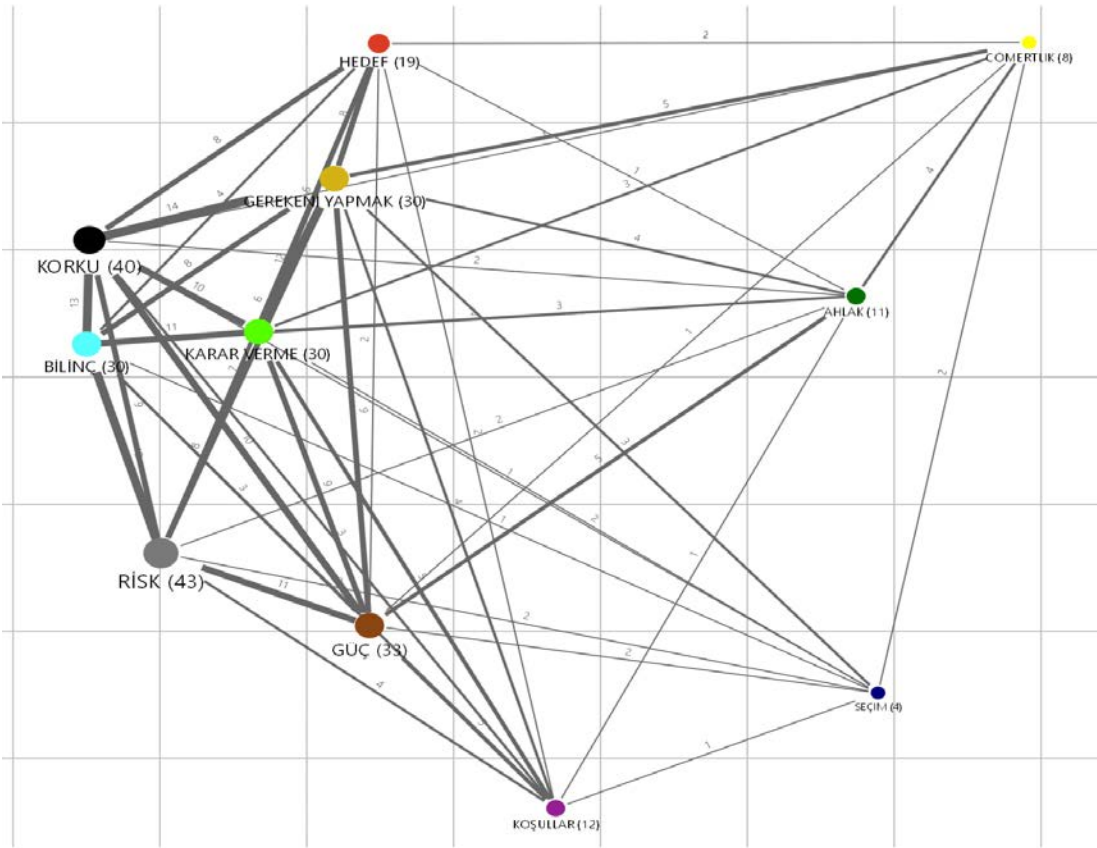
Şekil 1'de cesaret bileşenlerine ait frekanslar verilmiştir. Şekil 1'deki cesaret bileşenleri (kod kategorileri) genel olarak değerlendirildiğinde, Tablo 1'deki kod frekanslarına benzer şekilde, riskin ve korkunun ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir. Cesaretin var olabilmesi, riskli bir durum, tehdit içeren bir durum söz konusu olunca mümkündür ve bu durumda adeta korkunun kontrol altına alınması veya korkusuzluk en çok vurgulanmıştır. Müteakiben ise, güç gelmektedir. Bu kapsamda, cesaretin güç ile ilişkilendirilmesi de ön plana çıkartılmıştır.

Risk, korku ve güçten sonra, cesaret bileşenlerinden en çok vurgulanan 30'ar tekrarla bilinç, gerekeni yapmak ve karar verme şeklinde ifade edilmiştir.

Bu üç bileşen ağırlık olarak cesaret tanımlanmasında ve anlayışında önemli bir yere sahiptir. Daha sonra, altıncı sırada gelen karar verme bileşeni, müteakiben, Şekil 1'de de görüldüğü gibi cesaret bileşenlerinden hedef, 19 frekans değeriyle yedinci sırada yer almaktadır. Hedef bileşenini, koşullar bilşeni takip etmektedir. En son sıralarda ise, cesaretin bileşenleri olarak sırasıyla ahlak, cömertlik ve seçim belirlenmiştir.

Şekil 1'de frekans olarak gösterilen cesaret bileşenlerinin, yüzdeler değeri ise sırasıyla; risk %16,5, korku %15,4, güç %12,7, bilinç %11,5, gerekeni yapmak %11,5, karar verme %11,5, hedef %7,3, koşullar % 4,6, ahlak %4,2, cömertlik %3,1, seçim %1,5 şeklindedir.

**Şekil 1:** Cesaret Tanımında Kullanılan Bileşenlerin (Kategorilerin) Frekansları



Şekil 2: Cesaret Tanımında Kullanılan Bileşenler Arasındaki İlişkiler

Şekil 2’de cesaret bileşenlerinin birbirleriyle olan ilişkisi gösterilmektedir. Şekil 3’de görüldüğü gibi, korku ve gerekeni yapmak katılımcılar tarafından cesaret tanımlamalarında 14 kez birlikte kullanılmıştır. Diğer bir ifade ile, 14 katılımcı cesareti tanımlarken korku ve gerekeni yapmayı birlikte ifade etmiştir. 13 katılımcı bilinç ve korkuyu tanımda birlikte kullanmıştır. Cesaret bileşenleri arasındaki bu ilişkiler, şekilde çizgilerin kalınlığıyla anlaşılabilir. Dikkat edilirse, bu çizgilerin kalınlığı genel olarak korku, bilinç, risk, karar verme, gerekeni yapma, güç ve hedef arasında daha yoğundur. Diğer bir ifadeyle, katılımcılar bu cesaret bileşenlerini birbirleri ile ilişkilendirerek daha çok kullanmışlardır.

Şekil 2’den de anlaşılacağı gibi, katılımcıların cesaret söylemlerinden elde edilen veriler, cesareti tanımlamamızdaki bileşenler olarak; korku altında bilinçli bir şekilde risk alarak karar vermeyi gerektirir.

#### 4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Tarih boyunca felsefecilerin ilgisini çeken cesaret, özellikle son 20 yıldan bu yana, diğer sosyal

bilimcilerin ilgi alanı olmaya başlamıştır. Adeta eski bir erdemın yeniden keşfi olarak nitelendirilen (Tillich, 2019) cesaret çalışmalarının, giderek daha fazla önem kazanması, cesaretin özel, iş ve sosyal hayattaki önem ve önceliğinin idrakinin anlaşılmasıyla açıklanabilir.

Ancak, bu derece önem ve öncelik verilen bir erdem, davranış, duygu olmasına rağmen, cesaretin doğası hala tam olarak çözülememiş, cesaret tanımı ve bileşenlerinin belirlenmesi çabasına devam edilmektedir.

Yapılan bu çalışmada da, cesaretin ne olduğuna, nasıl tanımlanacağına dair keşfedici nitel bir araştırma yapılarak, toplumumuzdaki cesaret anlayışı, tanımlaması ve dolayısıyla cesaretin bileşenleri keşfedilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında cesaret, “tehdit ve risk içeren zor koşullarda, ahlaki bir amaca ulaşmak için, cömertçe gerekenin yapılması amacıyla, hissedilen korkunun kontrol altına alınarak, sahip olunan gücün (kaynakların), bilinçli ve karalı bir şekilde kullanılması” şeklinde tanımlanabilir.

Ancak böyle bir tanıma ulaşmadan ziyade, araştırma bulgularının asıl önemi, cesareti oluşturan bileşenlere, toplumumuzda atfedilen önem



derecesinin tespitidir. Çünkü, bir çok düşünür, kişi, araştırmacı veya farklı kültürlerde yapılan çalışmalarda (Rate vd., 2007; Walton, 1986; Evans & White, 1981; Klein & Napier, 2003; Kilmanın vd., 2005) cesaret tanımlamalarında da benzer, ortak bileşenlerin olduğu ortadadır. Önemli olan, cesaretin algılanma ve kararında ön plana çıkan hususların, bileşenlerin hangileri olduğunun tespiti ve bunun nedenlerinin ortaya konulmasıdır. Bu nedenle, yapılan bu çalışmanın, toplumumuzda cesaretin daha iyi anlaşılmasının sağlanmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, cesaretin bir değişken olarak kullanılarak, başka değişkenler üzerindeki etkisinin tespit edileceği ileriki araştırmalara da bir başlangıç olabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırma kapsamında tespit edilen cesaret bileşenleri, yabancı literatürdeki bileşenlerle kıyaslandığında; risk (Rate vd., 2007; Walton, 1986; Evans & White, 1981; Klein & Napier, 2003; Kilmanın vd., 2005), korku (Evans & White, 1981; Gould, 2005), güç (Mert & Aydemir, 2019), bilinç (Walton, 1986), gerekeni yapmak (Gould, 2005), hedef (Walton, 1986; Gould, 2005; Klein & Napier, 2003; Kilmanın vd., 2005), koşullar (Rate vd., 2007; Walton, 1986; Evans & White, 1981), ahlak (Walton, 1986; Klein & Napier, 2003), cömertlik (Walton, 1986; Klein & Napier, 2003) ve seçim (Kilmanın vd., 2005) yabancı literatürde yapılan çalışmalarda bulgularla uyumludur.

Araştırma bulgularına göre; risk, korku ve güç bileşenlerini müteakip, cesaret bileşenleri olarak bilinç, gerekeni yapmak ve karar verme bileşenleri tespit edilmiştir. Bu üç bileşen, bilinçli olarak yapılan bir muhakeme sürecine işaret etmektedir. Bilinçli bir şekilde yapılan, gerekenin ne olduğuna dair bilinçli verilen bir kararı içerir. Dolayısıyla, cesur davranışta veya cesaretle gerekenin ne olduğu bilinmesi, bilinçli bir şekilde alınacak riskin farkında olunması, korkunun kontrol edilmeye çalışılması ve sahip olunan gücün de bilinçli bir şekilde kullanılmasını işaret etmektedir.

Araştırma kapsamında tespit edilen karar verme bileşenine göre, cesur davranışta birey, bilinçli bir şekilde hareket ederek, adeta bir hesap neticesinde karar vermelidir. Karar verme yetkinliği veya davranışı bu nedenle toplumumuzda cesaretle ilişkilendirilen önemli bir kavramdır. Kararlı olmak, karar verebilmek, bir cesur davranış bileşenidir.

Araştırma bulgularına göre, ulaşılmak istenen hedef veya amaç, bir cesaret bileşeni olarak belirlenmiştir. Burada, cesur davranışta amacın, hedefin, ulaşılmak noktanın doğru tespit edilmesi, ulaşılmak amacın farkında olunması, netleştirilmesi, cesur

davranışı anlayabilmekte önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir.

Koşullar bilşeni, bir diğer cesaret bileşeni olarak tespit edilmiştir. Her ne kadar koşullar bileşeni risk ve korku bileşenleri altında yer alabilir ise de, değerlendiriciler tarafından ayrı bir bileşen olarak ortaya konmuştur. Çünkü, koşulların bazen çok normal, sıradan olmasında da cesur davranışlar gösterilebilir. Bu kapsamda, cesaretini sadece savaş alanlarında değil, günlük yaşamını sıradanlığında da gösterilebilir olması, katılımcılar tarafından ön plana çıkartılmıştır.

Araştırma bulguları, diğer cesaret bileşenleri olarak belirlenen ahlak, cömertlik ve seçim açısından değerlendirildiğinde ise; cesur davranışın, cömert bir davranış olduğu sonucuna varılmıştır. Bulgulara göre, cesaret, ahlaki davranış ile ilişkilendirilmiştir. Kısaca, cömertlik içeren ahlaklı bir seçim yapılması, cesaretin bileşenleri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma kapsamında, cesaret bileşenlerinin birbirleriyle olan ilişkisi de belirlenmiştir (Şekil 2). Bu bağlamda, karar vermenin ve gerekeni yapmanın cesaret tanımının ağırlık merkezinde yer aldığı söylenebilir. Cesaret, gerekeni yapma konusunda kararlı olmak, karar verebilmektir. Ancak, normal sıradan kararlardan cesareti ayıran özellikler, cesaret tanımındaki diğer bileşenlerle birlikte açıklanırsa daha iyi anlaşılır. Cesaretle korku ve risk, önemli bir yer tutar. Ama, korku ve riskin arasında yer alan bilinç, hem korkunun kontrolünü, hem de riskin bilinçli bir şekilde hesaplanmasını ihtiva eder. Sonuçta, korku ve korku içeren riskli durumlarda, riskin göze alınması ve/veya korkunun kontrol edebilmesinde, bilinç seviyesi önemlidir. Bilinç, aynı zamanda karar verme, gerekeni yapma ile de yakından ilişkilidir. Sonuç olarak cesaret, bireyin tehdit ve risk içeren zor koşullar altında, hissettiği korkuyu kontrol altına alarak, bilinçli bir şekilde, sahip olduğu gücü, ahlaki bir amaca ulaşmak için kullanması yönünde karar verebilmesi ve cömertçe gerekeni yapmasıdır.

Araştırma bulguları genel olarak yabancı literatürle kıyaslandığında ise, karar verme bileşeninin ve güç bileşeninin yabancı yazında pek ön plana çıkmadığı görülmüştür. Bu kapsamda, cesaretin karar verme ve güç ile ilişkilendirilmesi toplumumuzda daha ön plana çıkartılmıştır. Toplumsal anlamda cesaretin daha iyi anlaşılması için, bundan sonra cesaret ile ilgili yapılacak çalışmalarda bu iki bileşenin özellikle dikkate alınmasında fayda vardır.

Cesaret tanımlama ve bileşenlerinin tespitini sadece dar anlamda bir yaklaşım olarak kabul etmeyip, daha geniş bir boyutta yaklaşmak ve uyarlamak

gerekir. Cesaret kişisel ve toplumsal bir ihtiyaçtır. Cesaret, insanoğlunun birlikte iş yapma etnik ve verimliliğinin adeta ön şartı durumundadır. Çünkü, güven ve adaletin olmadığı bir ortamda etkili ve verimli bir işbirliğinden, etkileşimden söz edilemez. Cesaretin bileşenleri incelendiğinde, cesur kimsenin güven ve adil davranacağı, yapılması gerekeni korkmadan, çömertçe yapacağı anlaşılabilir.

Bu kapsamda, cesaretin günümüzde iş hayatında da etkili bir değişken olarak karşımıza çıktığı söylenebilir. Cesaret kişinin psikolojik bir gücü, sermayesi olarak görülebilir (Lopez vd., 2003). Yapılan bir araştırma, çalışanların iş arkadaşlarının nezaketsizliğinin onların streslerini daha yüksek seviyelere çıkardığı ve çalışanların psikolojik sermayelerinin nezaketsizlik ve stres arasındaki bu bağlantıyı hafiflettiğini göstermektedir (Al-Zyoud & Mert, 2019). Dolayısıyla, cesaretin sadece direkt değil, dolaylı olarak da iş yaşamındaki stresi azaltması söz konusudur.

İş yaşamında çalışanların cesaretlendirilmesi esastır. Günümüzdeki yoğun rekabet ortamında, organizasyonların varlığını sürdürebilmeleri, çalışanların potansiyellerinden en iyi şekilde faydalanabilmeyi gerektirir. Bu nedenle, çalışanların potansiyellerini, yaptıkları işe yansıtılabilmeleri için, cesaretlendirilmelerine ihtiyaç vardır. Çalışanların ve özellikle de yöneticilerin, potansiyellerinin performanslarından daha yüksek olduğu (Mert, 2013), ancak, bu potansiyelin yeterince farkında olunmadığı (Mert, 2020) vurgulanmaktadır. Dolayısıyla, potansiyelin performansa dönüştürülebilmesinde, çalışanların doğru bir şekilde cesaretlendirilmesine ihtiyaç olacaktır.

İş hayatı ve yönetim denince kuşkusuz ilk akla gelenlerden birisi adalettir. Cesaretin iş hayatındaki önem ve keşfine yönelik çalışmaların literatürde giderek artmasında, cesaretin adaletle olan yakın ilişkisi etkilidir. İş yaşamında, etik değerlerin ve öncelikle de adaletin cesaretle mümkün olabileceği görülmektedir. Ülkemizde yapılan bir araştırma sonucunda, astatlarına karşı adaletsiz bir şekilde ayrımcılık yapan yöneticilerin, ayrımcılık yapmaksızın, tüm çalışanlara eşit davranmaya gayret gösteren yöneticilere oranla daha başarılı oldukları ve lider olarak kabullerinin daha kolay gerçekleştiği gözlenmiştir (Mert, Keskin & Baş, 2011). Bu durum, cesaret eksikliğinin veya cesaretin doğru anlamlandırılmamasının bir sonucu olarak, korkaklığın iş hayatına yansması ile açıklanabilir. Cesaret, ahlaki bir erdemdir. Bahse konu çalışmada, yöneticilerin etik dışı davranmalarında, cesaret sahibi olmamalarının etkili olduğu düşünülebilir. Yöneticiler tarafından gösterilen liderlik yaklaşımı, çalışanların etik

davranışları üzerinde (Turunç, Çelik & Mert, 2013) bir anlamda domino etkisi yaratır. Dolayısıyla, bundan sonra cesaret konusunda çalışma yapacak araştırmacıların, cesaret ve adalet arasındaki ilişkiyi açıklığa kavuşturacak çalışmalar yapmasına ihtiyaç vardır.

Bundan sonra cesaret konusu ile ilgili çalışmalara daha fazla yer verilmesine ihtiyaç olduğu ve bu çalışmaların daha çok ehemmiyet kazanacağı düşünülmektedir. Özellikle, bu günlerde tüm insanlığı ilgilendiren, cesarete ihtiyaç duyduğumuz bir durumla karşı karşıyayız. Tüm dünyayı tehdit eden Covid-19 salgını insanlarda farklı derecelerde de olsa bir endişe, korku yaratmıştır. Bu korku ve endişenin, iş hayatına da yansması kaçınılmazdır. Dolayısıyla, cesaret, iş hayatında önemli bir yere sahip olan örgütsel davranış ve insan kaynakları konularında çalışma yapacak araştırmacıların dikkate alması gereken bir değişken olarak belirlemektedir. Çünkü, bahse konu salgın ve bu salgının iş hayatındaki etkisi, cesaretin ön plana çıkması gereken şartları oluşturmuştur. Salgınla yaşanan korkunun insanları, dolayısıyla da iş hayatı üzerindeki etkisi Terör Yönetim Kuramı ile açıklanabilir.

Terör Yönetim Kuramının dayandığı iki temel kabul; insanların da diğer tüm yaşayan varlıklar gibi kendini koruma dürtüsüne sahip olduğu ancak, insanların diğer yaşayan varlıklardan farklı olarak, varoluşlarının biteceğine ve bir gün öleceklerine dair, ölüm bilincine sahip olmalarıdır (Florian, Mikulincer & Hirschberger, 2002). Bu durumda bireyler, artan ölüm belirginliği ile baş edebilmek için farklı mekanizmalar geliştirir. Ayrıca, artan korku seviyesinden toplumlar, kültürel özelliklerine göre, değişik seviyelerde etkilenirler.

Yabancı literatürde yapılan araştırmalarda genel olarak Terör Yönetim Kuramında belirtilen ölüm farkındalığının, iş hayatında oldukça önemli olan, çalışanların etik değerleri ve yaratıcılıkları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Routledge, Arndt, Vess & Sheldon, 2008; Routledge & Juhl, 2012; Xu, Brucks & Guo, 2013). Ülkemizde yapılan benzer bir araştırmada ise (Mert & Turgut, 2018), yabancı literatürde yapılan araştırmaların çoğundan elde edilen bulguların aksine, ölüm farkındalık düzeyindeki artışın, katılımcıların yaratıcılık düzeyleri ve etik değerlerini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemediği bulunmuştur. Ayrıca, cesaretin Terör Yönetim Kuramının bir tamamlayıcısı olarak ele alındığı ve kuramın geliştirilmesine katkı sağladığı düşünüldüğünde (Mert, 2010), toplumumuzdaki cesaret anlayışının önemi ve anlaşılmasının gerekliliği daha iyi idrak edilebilecektir. Bu kapsamda, cesaret iş hayatında ve iş hayatına

yönelik çalışmalarda önem verilmesi ve araştırılması gereken bir konu olarak görülmelidir.

Cesaret tüm korkuların kontrol altına alınması veya yenilmesi olarak görülmesi de, özellikle ölüm korkusunun yenilmesini gerekli kılmaktadır. Nitekim fiziksel ve ahlaki cesaret açısından kişisel olarak da örnek olan Sokrates ölümden değil, görevini yapmaktan korkmuştur (Sanchez, 2018). Gerek bahsi geçen Covid-19 salgınının yarattığı korku ve endişe ile baş edebilmekte, gerekse bu salgında aktif görev alan sorumluların görevlerinin gereğini yapabilmelerinde sadece korkunun kontrol altına alınmasına değil, cesaretle gerekli adımların atılmasına gerek vardır.

Doğru bir cesarete, yaşamımızın her safhasında ihtiyaç duyacağımız ortadadır. İş yaşamı da yaşamımızın önemli bir parçası olarak, cesareten etkilenmekte, hatta bir nevi cesaretle şekillenmektedir (Koerner, 2014). Çünkü, cesaret doğru ve ahlaki karar vermenin vazgeçilmez bir parçasıdır. Ayrıca, cesaretin girişimcilikle olan ilişkisi dikkate alınır (Naughton & Cornwall, 2006), iş yaşamı üzerindeki etkisi daha iyi anlaşılabilir. Ancak, cesaretin iş yaşamına doğru uyarlanabilmesi, her şeyden önce cesaretin doğru anlaşılabilmesi ile mümkün olabilecektir. Yapılan bu çalışmanın, cesaretin doğru anlamlandırılmasına katkı sağlayarak, iş yaşamındaki yöneticilere ve bu konudaki ileriki araştırmalara faydalı olabileceği düşünülmektedir.

Cesareti doğru anlamak ve değerlendirebilmek; çalışanlarının potansiyellerini performansa dönüştürme, yaptıkları işte yaratıcılıklarını kullanma ve iş yerindeki etik olmayan durumlarla mücadele etmelerinde, yöneticilere katkı sağlayabilecektir. Çünkü, bu hususların yerine getirilebilmesi, hem yöneticilerin cesur olmalarına, hem de çalışanların doğru bir şekilde cesaretlendirilebilmelerine bağlıdır. Başka bir ifadeyle, cesaretin yönetilmeye ihtiyacı vardır (Mert, 2007). Anlaşılmanın yönetilemeyeceği dikkate alınır, cesaretin doğru anlaşılması ve anlamlandırılmasının, yöneticilere bu konuda yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

## 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 belirtir.

**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

- Al-Zyoud, M. F. & Mert İ. S. (2019). Does employees' psychological capital buffer the negative effects of incivility? *Euromed Journal of Business*, 14(3), 239-250.
- Arık, F. & Arık, I. A. (2016). Grounded teori metodolojisi ve Türkiye'de grounded teori çalışmaları, *Akademik Bakış Dergisi*, 58, 285-309.
- Aydemir M. & Mert, İ. S. (2018). *A study on the investigation of the historical origins of courage in futuwwa and akhi institution*. In B. Yenihan, S. D. Basar & G. Cerev (Eds.), *A critical review of social sciences: Theory and practice* (pp. 543-537). London: Frontpage Publications Limited.
- Baş, T. & Akturan, U. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri: NVIVO 7.0 ile nitel veri analizi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Brendtro, L. K., Brokenleg, M., & Van Bockern, S. (2005). The circle of courage and positive psychology. *Reclaiming Children & Youth: The Journal of Strength-based Interventions*, 14, 130-136.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory: A practical guide through qualitative analysis*. Wiltshire, GB: Sage.
- Cox, D., Rachman, S., Hallam, R. & O'Connor, K. (1983). An experimental analysis of fearfulness and courage. *British Journal of Psychology*, 74, 107-117.
- Detert J. (2018). Cultivating Everyday Courage. *Harvard Business Review*, November-December, 128-135.
- Evans, P. D. & White, D. G. (1981). Towards an empirical definition of courage. *Behavioral Research and Therapy*, 19, 419-424.
- Florian V., Mikulincer M. & Hirschberger G. (2002). The anxiety-buffering function of close relationship: evidence that relationship commitment act as a terror management mechanism, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 527-542.
- Foster F. (1898). Some aspects of courage, *The North American Review*, 166(499), 678-685.
- Franco, Z. E., Blau, K. & Vezimbaro, P. G. (2011). Heroism: A conceptual analysis and differentiation between heroic action and altruism. *Review of General Psychology*, 15(2), 99-113.
- Gallagher, A. (2010). Moral distress and moral courage in everyday nursing practice. *Online Journal Issues Nursing*, 16(2), 1-8.
- Ginevra, M. C., Santilli, S. & Camussi, E. (2020). The Italian adaptation of courage measure. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 20, 457-475.
- Gould, N. H. (2005). Courage: Its nature and development. *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 33, 102-116.
- Heath, H. & Cowley, S. (2004). Developing a grounded theory approach: A comparison of Glaser and Strauss. *International Journal of Nursing Studies*, 41(2), 141-150.
- Howard, M. C. & Alipour, K. K. (2014). Does the courage measure really measure courage? A theoretical and empirical evaluation, *The Journal of Positive Psychology*, 9(5), 449-459.
- Jiang, X. (2012). Confucious's view of courage. *Journal of Chinese Philosophy*, 39(1), 44-59.
- Kidder, R. M. (2005). *Moral courage*. New York: HaperCollins.
- Kilmanın, R. H., O'Hara, L. A. & Strauss, J. P. (2005). Developing and validating a quantitative measure of organizational courage. *Journal Business of Phychology*, 25, 15-23.
- Klausner S. Z. (1961). The social psychology of courage. *Review of Religious Research*, 3(2), 63-72.
- Klein, M. & Napier, R. (2003). *The courage to act: 5 factors of courage to transform business*. Palo Alto, CA: Davies- Black Publishing.
- Kocabıyık, O. O. (2015). Olgubilim ve gömülü kuram: Bazı özellikler açısından karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 55-66.
- Koerner, M. M. (2014). Courage as identity work: Accounts of workplace courage. *Academy of Management Journal*, 57 (1), 63 - 93.
- Kramer, A. & Zinbarg, R. (2019). Recalling courage: An initial test of a brief writing intervention to activate a 'courageous mindset' and courageous behavior. *The Journal of Positive Psychology*, 14(4), 528-537.
- Kreeft, P. (2007). *Socrates meets descartes: The father of philosophy analyzes the father of modern philosophy's "Discourse on Method."* San Francisco: Ignatius Press.
- Lopez, S. J., O'Byrne, K. K. & Petersen, S. (2003). *Profiling courage*. In S. J. Lopez & C. R. Snyder (Eds.), *Positive Psychological Assessment: A Handbook of Models and Measures* (pp.185-198). Washington, DC: American Psychological Association.
- Maddi, S. R. (2006). Hardiness: The courage to grow from stresses. *Journal of Positive Psychology*, 1, 160-168.
- Mert, İ. S. (2007). *Cesaret yönetimi*. İstanbul: Hayat Yayınları.

- Mert, İ. S. (2010). Terör yönetimi kuramı ve cesaret: Kavramsal bir tartışma. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 6(12), 57-80.
- Mert, İ. S. (2013). The investigation of the relationship between performance and potential in appraisal of managers in public sector. *Amme İdaresi Dergisi*, 46(2), 1-24.
- Mert, İ. S. (2020). Performans geribildirimine üzerine keşfedici bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 38(1), 133-148
- Mert, İ. S. & Aydemir, M. (2019). Yönetimsel cesaretin tarihi kaynakları üzerine bir inceleme: Eski türk yazıtlarında cesaret. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(6), 319-328.
- Mert, İ. S., Keskin, N. & Baş, T. (2011). Can injustice be a management strategy? An explanatory research in banking sector. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(2), 99-129.
- Mert, İ. S. & Turgut H. (2018). Do we have the most appropriate human resource in a highly mortality salience world? Evidence from Turkey. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(8), 169-180.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Naughton, M.J. & Cornwall, J.R. (2006). The virtue of courage in entrepreneurship: engaging the catholic social tradition and the life-cycle of the business. *Business Ethics Quarterly*, 16(1), 69-93.
- Pianalto, M. (2012). Moral courage and facing others, *International Journal of Philosophical Studies*, 20(2), 165-184.
- Pury, C. L. S. & Starkey, C. B. (2010). *Is courage an accolade or a process? A fundamental question for courage research*. In C. L. S. Pury & S. J. Lopez (Eds.), *The psychology of courage: Modern research on an ancient virtue* (p. 67-87). Washington, DC: American Psychological Association.
- Rachman, S. (1976). Courage, fearlessness and fear. *New Scientist*, 44, 271-273.
- Rachman, S. (1984). Fear and courage. *Behavior Therapy*, 15(1), 109-120.
- Rate, C. R., Clarke, J. A., Lindsay, D. R. & Stenberg, R. J. (2007). Implicit theories of courage. *The Journal of Positive Psychology*, 2(2), 80-98.
- Roochnik, D. (2015). Courage and shame: Aristotle's Nicomachean Ethics III. 6-9, *Ethics & Politics*, 17(2), 214-232.
- Rorty, A.O. (1986). The two faces of courage. *Philosophy*, 61(236), 151-171.
- Routledge, C., Arndt, J., Vess, M. & Sheldon, K. (2008). The life and death of creativity: The effects of self versus other-oriented behavior on creative expression after mortality salience. *Motivation and Emotion*, 32, 331-338.
- Routledge, C. & Juhl, J. (2012). The creative spark of death: The effects of mortality salience and personal need for structure on creativity. *Motivation and Emotion*, 36 (4), 478-482.
- Sanchez, H. I. (2018). *Courage and passion in the reading of the later foucault of the cynics*. *Comparative Literature and Culture*, 23.03.2019 <https://doi.org/10.7771/1481-4374.3355>
- Schmid, W. T. (1985). The socratic conception of courage. *History of Philosophy Quarterly*, 2(2), 113-129.
- Sekerka, L. E. & Bagozzi, R. P. (2007). Moral courage in the workplace: Moving to and from the desire and decision to act. *Business Ethics: A European Review*, 16, 132-149.
- Şener, E. (2019). Gömülü teori yaklaşımının yönetim araştırmalarında kullanımı. *Nitel Sosyal Bilimler*, 1(1), 22-47.
- Stark, A. (2002). Courage: A mystery or not? *The Antioch Review*, 60(2), 244-249.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative reserach: Grounded theory procedures and techniques*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Tillich, P. (2019). *Olmak cesareti*. İstanbul: Okyanus Yayınları.
- Turuç, Ö., Çelik M. & Mert İ. S. (2013). The impact of leadership styles on ethical behaviour. *Journal of Academic Research in Economics*, 5(1), 60-68.
- Walton, D. N. (1986). *Courage: A philosophical investigation*. Los Angeles: University of California Press.
- Watson, S. F. (2003). Courage and caring: Step up to your next level of nursing excellence. *Patient Care Management*, 19(4), 4-6.
- Woodard, C. R. & Pury C. L. S. (2007). The construct of courage categorization and management. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(2), 135-147.
- Xu, H., Brucks, M.L. & Guo, L. (2013). Creative consumption after mortality salience: Compared to what, for whom, what tasks? And a time horizon issue. *Journal of Research for Consumers*, 24, 1-5.
- Yonezawa, S. (2012). Socratic courage in Plato's Socratic dialogues. *British Journal for The History of Philosophy*, 20(4), 645-665.



Araştırma Makalesi

## Pozitif Psikolojik Sermayenin Çalışanların Problem Çözme Becerileri Üzerindeki Etkisi<sup>a</sup>

### *The Effect of Positive Psychological Capital on Problem Solving Skills of Employees*

Aslıhan Seçer<sup>b</sup>, Engin Kanbur<sup>c</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
Pozitif Psikoloji,  
Pozitif Psikolojik Sermaye,  
Problem, Problem Çözme,  
Problem Çözme Becerisi.

**Tarihler :**  
Geliş 5 Mayıs 2020  
Kabul 7 Ekim 2020

#### ÖZ

*Bu araştırmanın amacı, çalışanların pozitif psikolojik sermayelerinin problem çözme becerileri üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Bu doğrultuda araştırma verileri, Kastamonu'da faaliyet gösteren Yön Tekstil İşletmesi'nde görev yapan 180 çalışandan anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırma verileri; faktör analizi, güvenilirlik analizi (Cronbach Alfa), korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi ile değerlendirilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, pozitif psikolojik sermayenin problem çözme becerileri ve alt boyutları (problem çözme yeteneğine güven, yaklaşma-kaçınma, kişisel kontrol) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte, psikolojik sermayenin iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılık boyutlarının problem çözme becerilerini anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde, psikolojik dayanıklılık boyutunun problem çözme yeteneğine güven boyutu, iyimserlik ve umut boyutlarının, yaklaşma-kaçınma boyutu ve psikolojik dayanıklılık boyutunun ise kişisel kontrol boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır.*

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Positive Psychology,  
Positive Psychological  
Capital,  
Problem, Problem Solving,  
Problem Solving Skills

**Article history:**  
Received 5 May 2020  
Accepted 7 October 2020

#### ABSTRACT

*Purpose of this research is to investigate the effect of positive psychological capital of employees on their problem solving skills. For this purpose, research data was collected by questionnaire technique from 180 employees working in Yön Textile Company in Kastamonu. The research data was evaluated by factor analysis, reliability analysis (Cronbach Alpha), correlation analysis and multiple regression analysis. According to the findings of the research, positive psychological capital has a significant effect on problem solving skills and its sub-dimensions (confidence to problem solving skills, approach-avoidance, personal control). However, it was concluded that optimism, hope and resilience as dimensions of psychological capital has a significant effect on problem solving skills. Similarly, it was found that resilience dimension has a significant effect on confidence to problem solving skills dimension, optimism and hope dimensions have a significant effect on the approach-avoidance dimension and resilience dimension has a significant effect on personal control dimension*

<sup>a</sup> Bu makale ilk yazarın "Psikolojik Sermayenin Problem Çözme Becerileri Üzerine Etkisinin İncelenmesi" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>b</sup> Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme, Kastamonu, Türkiye, aslihansecer37@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5526-2727

<sup>c</sup> İletişim kurulacak yazar, Doç.Dr., Kastamonu Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu Havacılık Yönetimi Bölümü, Kastamonu, Türkiye, ekanbur@kastamonu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6261-9314

## 1. GİRİŞ

Yönetim ve örgütsel davranış ile ilgili son yıllarda yazın alanında yapılan çalışmalara bakıldığında, üzerinde en çok durulan konuların başında, insan kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılarak, çalışan performansına olumlu yönde etki etmesi ve iş doyumunu sağlaması gelmektedir. Bu noktada da örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri adına psikolojik sermaye kavramı büyük bir önem teşkil etmektedir. Olumlu psikolojiden türeyen bu kavram, çalışanların kapasitelerinin ölçülebilir olması, gelişime açık olması için iş performansının yönetilebileceğini belirtmektedir (Luthans & Youssef, 2004: 152). Ancak kişinin içinde bulunduğu sosyal çevre ve iş ortamında yaşanan olumlu veya olumsuz durumlar çalışanların performanslarına yansımakta ve davranışlarına etki etmektedir (Aydoğan & Kara, 2015: 69). Bu bağlamda çalışanların hem daha çok üretken olabilmeleri için, hem de çalıştıkları örgütle ve çevresi ile uyum sağlayabilmeleri açısından olumlu düşünerek, sorumlu iş davranışları sergilemeleri ve olumsuz bir durumla ya da problem ile karşılaştıklarında bunu çözebilmek için yeterli bir bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir.

Her geçen gün daha da karmaşık bir hal alan toplum yapısı, siyasi, sosyal, teknolojik gelişmeler ve ekonomik krizler hem örgütleri, hem de bireyleri problemlerle dolu durumlar ile karşı karşıya bırakmaktadır. İş hayatında ve günlük hayat da sıkça karşılaşılan bu problemlerle hızlı ve etkili bir şekilde başa çıkılabilmesi için ise önemli çabalar gösterilmesi gerekmektedir. Bireylerin mutlulukları, iş hayatlarında başarılı olmaları, çevreleri ile bütünlük içinde ve uyumlu bir şekilde çalışmaları, problemleri çözmeye becerilerini önemli kılmakta ve ön plana çıkarmaktadır. Bireylerin başarılı olmaları için de karşılaştıkları problemleri akılcı bir şekilde çözümlenmeleri ve sebeplerini de gerçekçi bir yaklaşım ile tespit etmeleri gerekmektedir.

Bu araştırmanın temel sorunsalı, pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarının (iyimserlik, dayanıklılık, öz-yeterlilik ve umut) çalışanların problem çözme becerileri üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığının ortaya konulmasıdır. Bireyler günlük ve iş yaşamlarında, buldukları çevreden kaynaklı birçok olumlu veya olumsuz durumlar ya da problemler ile karşılaşmakta ve bu durum onların verimliliklerine ve davranışlarına yansıtılmaktadır. Bu bağlamda, bireyler olumsuz bir durumla ya da problem ile karşılaştıklarında bunu çözebilmek için yeterli bir bakış açısına ve yeterliliğe sahip olmaları gerekmektedir. Bunu

sağlamak için de bireylerin bir problem karşısında dayanıklılık gücünün yüksek olması ve o problemi çözmeye yönünde de becerilerini yükseltecek şekilde önlem almaları gerektiği araştırmanın önemini ortaya koyarken yazına katkı sağlayacağı söylenebilir. Bu çerçevede, çalışmanın amacı; çalışanların kendilerini tanımlarını sağlayan psikolojik sermaye kavramının, sorunlarla baş etme yöntemleri olarak da ifade edilen problem çözme becerileri üzerindeki etkisini tespit etmektir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Pozitif Psikolojik Sermaye

Pozitif psikolojik sermaye kavramının açıklamasına geçmeden önce bu kavramın temelini oluşturan pozitif psikoloji kavramını açıklamak konunun anlaşılması açısından daha faydalı olacaktır. Pozitif psikoloji, kavram itibari ile olumlu ya da pozitif duyguları ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle pozitif psikoloji, insana özgü olan güçlerin ve erdemlerin bilimsel bir açıdan incelenmesidir (Sheldon & King, 2001: 216). Başka bir tanıma göre pozitif psikoloji kavramı, “bir bireyde neyin yanlış ya da neyin doğru gittiğini, bireyin nasıl olduğunu, neyin iyileşmekte veya neyin gelişmekte olduğunu bulmak için uğraşan gözden geçirme eğilimi” olarak tanımlanmaktadır (Luthans, Youssef & Avolio, 2007: 541). Pozitif psikoloji, bireylerin iyilik halinin geliştirilebilmesi adına, güçlü yönler olarak ifade edilen kararlılık, cesaret ve ümit gibi özelliklerin önemli olduğunu savunmaktadırlar (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000: 7). Bireylerin hayatları, sadece çalıştıkları işyerlerinden ibaret değildir. Bireylerin çalışma hayatlarındaki davranışlarını, gün içinde veya geçmişte yaşadığı olaylar, ailevi sorunları, kişilik özellikleri de belirleyebilmektedir. Birey bu durumda, yaşamış olduğu olumlu veya olumsuz ruh halini davranışlarına, işine ve çevresinde bulunan kişilere de yansıtacaktır. Dolayısıyla kişinin pozitif duyguları yüksek olan insanlar; neşeli, kendileri hakkında pozitif düşünen, mutlu ve enerji dolu bir hayat sürdüren kişiliğe sahiptirler (Casciaro, Carley & Krackhardt, 1999: 286). Bu özellikleri sayesinde pozitif duyguları yüksek olan insanlar, hayattan da yüksek düzeyde keyif almaktadırlar (Yperen, 2003: 1874). Bunun yanı sıra, ahlaki yargı, mizah, kişisel beceri ve af gibi özelliklerin de mutluluğu ve yaşam memnuniyetini artırdığını ifade etmişlerdir (Gilham & Seligman, 1999: 169). Aksine pozitif duyguları düşük olan insanlar ise; ilgisiz, keyifsiz ve üzgün, hayattan da düşük düzeyde keyif alan insanlardır (Chen, 1997: 185).

Örgütsel davranış yazınındaki 2000 yılı öncesi çalışmalara bakıldığında, bunların pozitif bakış açısından çok, negatif bakış açısıyla ele alındığı görülmektedir. Örneğin; “olumlu veya pozitif stres” yerine “stres ve ruhsal yıpranma” ya da “değişimi kabul etmek” yerine “değişime direnç göstermek” vb. gibi negatif nitelikteki konular üzerinde durulmuştur. Buna karşın bazı araştırmacılar, olumsuz davranışlara yönelmek yerine, pozitifliği öne çıkartmak için çaba gösterilmesi gerektiğini vurgulamışlardır (Luthans, 2002a: 698; Met, 2010: 889; Kanbur & Kavuklu, 2018: 22). Örgütsel davranış alanındaki bu pozitif gelişmeler pozitif psikolojik sermaye kavramının ortaya çıkmasına ve önem kazanmasına neden olmuştur (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006: 28). Pozitif psikolojik sermaye, çalışanların performanslarını artırmak, örgütsel başarıya ulaşmak için, insan kaynaklarının psikolojik kapasiteleri ile pozitif bir şekilde yönlendirilmiş olan güçlü yönlerini araştıran bir yaklaşımdır (Turner, Barling & Zacharatos, 2002: 716). Pozitif psikolojik sermaye, bu açıdan geliştirilebilir bir yapıya sahiptir. Bu yaklaşımın, pozitif psikolojiden farkı ise, teoriye dayalı olması ve bilimsel bir açıdan yaklaşmasıdır. Bazı araştırmacılar bu kavramı, “bireyin olumlu bir yönde gelişmesi” ya da “kişinin pozitif psikolojik durumu” olarak tanımlamışlardır (Luthans & Youssef, 2007: 325-326). Başka bir ifadeyle, psikolojik sermaye, “bireyde mevcut bulunan özellikler ile ilerleyen zamanda bireyin gelişmesi ile ortaya çıkan özelliklerinin toplamı”dır (Narcıkara, 2017: 25). Psikolojik sermaye genel olarak, pozitifliği simgeleyen temel bir psikolojik faktördür (Kanbur, 2017: 235). Sosyal ve insan kaynağı sermayesinden farklı bir kavram olmakla birlikte, bireyin “kim olduğu” üzerine odaklanmaktadır. Aynı zamanda örgütlerin de rekabet avantajı yakalayabilmeleri için, bireyin gelişimini adına çaba göstermek üzere çalıştıkları bir sermaye türüdür (Luthans, Luthans & Luthans, 2004: 46).

Pozitif psikolojik sermaye yaklaşımının temel özelliklerini oluşturan boyutları; umut, iyimserlik, özyeterlilik ve dayanıklılık olarak sıralanabilir (Luthans & Youssef, 2007: 327). Umut, bireyin amaçlarına başarılı bir şekilde ulaşması için yollar bulabilmesi ve bu yolları da kullanabilmesi için motive olmasıdır (Lopez, Ciarlelli, Coffman, Stone & Wyatt, 2000: 70). İyimserlik, bireylerin hedeflerine ulaşabilmeleri adına çaba göstererek, ısrarcı davranmasını sağlayacak biçimde sürekli iyi şeylerin olacağına dair beklenti içine girmesi olarak ifade edilmektedir (Scheir & Carver, 1985: 223). Özyeterlilik, bireylerin belirli bir bağlamda görevlerini başarılı bir şekilde tamamlayabilmeleri için gerekli olan bilişsel kaynaklarının, motivasyonlarının ve faaliyetlerinin evrelerini harekete geçirebilmeleri adına, kendi yeteneklerine

duymuş oldukları özgüvenleri” olarak tanımlanmaktadır (Stajkovic & Luthans, 1998: 66). Dayanıklılık, bireyin ters giden ve zorluklar karşısındaki durumu, olumlu bir şekilde başa çıkabilmesi ve uyum sağlayabilmesidir (Masten & Reed, 2002: 75). Psikolojik sermayenin duygusal emek (Alamur & Atabay, 2016), iş tatmini (Akdemir & Açıkan, 2017), örgütsel bağlılık (Arabacı & Çakmak, 2017), iş performansı (Alessandri, Consiglio, Luthans & Borgogni, 2018), örgütsel destek (Cömert & Yürür, 2017), lider-üye etkileşimi (Köse & Tetik, 2017), sosyal destek (Newman, Nielsen, Smythe & Hirst, 2018) ve dönüşümcü liderlik (Schuckert, Kim, Paek & Lee, 2018) gibi kavramlar ile pozitif bir ilişkisinin olduğu görülmektedir.

## 2.2. Problem Çözme Becerileri

Problem, günlük hayatımızda sıkça kullandığımız kavramlardan birisidir. Problem, istenilen amaca ulaşmak için izlenen yolda karşılaşılan engellerdir (Andersen & Fagerhaug, 2006: 2). Daha geniş bir ifade ile problem, bireyin bir ortamdan ya da bir durumdan, başka bir duruma ya da ortama geçmesi sırasında karşılaştığı zorluklar olarak tanımlanmaktadır (Stevens, 1998: 42). Bir bireyde problem algısının oluşabilmesi için, öncelikle bir amaca ulaşmak için çaba harcaması ve bu yolda da birtakım engellerle karşılaşması gerekmektedir. Bu ifadeden hareketle problem, bireyin içinde bulunduğu durum ile ulaşmak istediği durum arasında bir farklılığın olması ve bununla birlikte çeşitli engellerin çıkması ile istenilen duruma ulaşamaması şeklinde ifade edilmektedir (D’Zurilla, Chang & Sanna, 2003: 424). Bireylerin gerek günlük yaşamlarında gerekse de çalışma yaşamlarında karşılaştıkları ve çözmek durumunda kaldıkları birçok problem bulunmaktadır. Özellikle örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve sürdürülebilirlikleri için karşılaştıkları problemleri etkili ve verimli bir şekilde çözmek son derece önemlidir. Bu önem kapsamında problem çözme ve bu beceriye sahip olma da o derece önemlidir.

Problem çözme kavramı ile ilgili alan yazını irdelendiğinde çeşitli tanımlara ulaşılmaktadır. Problem çözme, “bir hedefe erişme yolunda karşılaşılan güçlüklerle başa çıkma ya da yenme süreci” olarak tanımlanmaktadır (Aksu, 1988: 45). Başka bir ifadeyle, “karşılaşılan güçlüklerin ve belirsizliklerin ortadan kaldırılması” olarak da ifade edilmektedir (Gelbal, 1991: 168). Daha geniş bir ifadeyle problem çözme, “problemlerle ya da bir sorunla baş edebilmek için etkili olabilecek çözümleri oluşturmayı ve bununla birlikte bu çözümlerin içerisinden en etkili olanını dikkate alan davranışsal süreç” şeklinde ifade edilmektedir (Taylan, 1990: 12). Problem çözme becerisi,



bireylerin problem çözme evresinde çözüme ulaşabilmek adına bilgilerinden ve deneyimlerinden yararlanarak göstermiş oldukları davranış şekilleri olarak ifade edilmektedir (D'Zurilla, Maydeu-Olivares & Kant, 1998: 243). Fakat kişilerin göstermiş oldukları bu davranış şekilleri, problemlere deneyimleri sebebiyle farklı açıdan yaklaşabilmelerine ve sorunun önem derecesine göre de farklı tutumlar sergilemelerine neden olmaktadır. Bu durum da kişilerin problemin çıktıklarıyla ilgili farklı beklentiler içerisine girmelerine sebep olmaktadır (Jameson, 2009: 217).

Bireylerin problem çözme evresinde tek bir yöntemi izlemesi, tek bir cevabı araması, fikirlere karşı ön yargılı olması, hızlı bir şekilde değerlendirme yapması başaramama duygusu ve sonrasında da küçük düşme korkusu problem çözmenin önünde engel teşkil eden durumlar arasında yer almaktadır (McConnel, 2006: 212; Rawlinson, 1989: 150). Problemleri başarılı bir şekilde çözemeyen bireyler, sorunu gördüğü şekilde algılayabilen ve analizini yapmadan değişik açıdan çözümler üretmeye çalışanlardır (Ertmer vd., 2009: 119). Dolayısıyla sergiledikleri davranışlarda hem amaçsız, hem de disiplinsiz olabilmektedir (Elliot, Herrick, Elliott & Shrou, 1995: 164). Problemleri başarılı bir şekilde çözen kişiler ise, kendilerine güvenen, fiziksel ve ruhsal açıdan daha sağlıklı olan, sorunlara planlı ve sistemli bir şekilde yaklaşan, problemleri kendilerini geliştirme ve amaçlarına ulaşma konusunda fırsat olarak değerlendiren kişilerdir (Nezu, Nezu & D'Zurilla, 2007: 244). Heppner & Peterson (1982), problem çözme becerisini üç boyut halinde ele almaktadır: Problem çözme yeteneğine güven, bireylerin problem çözme konusunda kendilerine duymuş oldukları güven ve inanç şeklinde ifade edilmektedir. Yaklaşma-kaçınma, farklı problemlerin çözümünde bazılarında kaçınma eğilimi duyulurken, bazılarında ise yaklaşma eğiliminde bulunulmasıdır. Kişisel kontrol, problem çözme evresinde kişinin hem duygularını, hem de davranışlarını kontrol edebileceğine dair duymuş olduğu inançtır.

### 2.3. Pozitif Psikolojik Sermaye ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki

Problem çözme becerisi, bireylerin herhangi bir güçlük, problemle veya engelle karşılaşması durumunda, bu durumun ortadan kaldırılması için yapılan uğraşlardır. Psikolojik sermaye ise, bireylerin bu problemlerin veya durumların üstesinden gelebilmeleri için sahip oldukları psikolojik durumlarıdır. Bu bağlamda, bireylerin problem çözme konusunda başarılı oldukları ya da olmadıkları, bu sorunlara karşı nasıl bir yaklaşım izledikleri ile yakından ilgilidir. Pozitif psikolojik sermaye kavramı Bandura tarafından ortaya atılan

Sosyal Öğrenme Kuramı'na (1986) dayanan bir kavramdır. Bandura bu kuramda bireyin bir davranışı yerine getirebilmesi için gerekli olan motive edici unsurları ele almaktadır (Akçay, 2011: 81). Problem çözme becerisi de psikolojik sermayeye odaklanan bir süreçtir. Bandura Sosyal Öğrenme Kuramı ile bireylerin problem çözmesi ve öğrenme sürecini ilişkilendirmiş ve ileri sürdüğü özyeterlik modeli ile bireylerin problem çözmeye göstereceği çabanın yetenekleri ve başa çıkma becerilerinden etkileneceğini belirtmiştir (Yenice, 2012: 38). Pozitif psikolojik sermayenin amacı bireyin sahip olduğu pozitif yönlerini güçlendirerek negatif yönlerini azaltmaktır. Böylece bireyin güçlendirilen pozitif yönleri onların karşılaştıkları problemlerin çözümünde avantajlı konuma getirilmesini sağlayacaktır (Anık & Tösten 2019: 334).

Cüceloğlu'na (2000) göre, bireyler bir problemi belirli bir yöntem kullanarak çözdüklerinde, kullandıkları bu yönteme bağlı kalabilmektedirler. Bu bağlılıkları ise, yeni bir sorun ile karşı karşıya kaldıklarında onları yine aynı yöntemi kullanmaları yönünde itebilmektedir. Bu noktada zihinsel kurgudan kaynaklanan kurulum, bireyleri problem çözme sürecinin başında iken, onların düşüncelerini alıp belirli yönler yönlendirebilmekte ve bu durumda onların taraflı bir tutum sergilemeleri ile sonuçlanmaktadır. Morgan (1999)'a göre, buradaki problem, bireyin zihninde kurmuş olduğu duruma uyuyorsa, bu durum olumlu aktarıma sebep olmakta, yani bireyin kolay bir şekilde problemi çözmesini sağlamaktadır. Eğer uymuyorsa, bu durumda olumsuz aktarıma sebep olmakta ve bireyin problemini çözmesini engellemektedir.

Birey bir sorunu çözme yeteneğine güvendiğinde ve inandığında, o sorunu bir tehdit olarak değil de, üstesinden gelebileceği bir durum olarak gördüğünde, bireyin bu olumlu etkinliği pozitif yönde etkilidir. Pajares & Miller (1997)'a göre, bireylerin problemleri çözmek için harcadıkları çabaların onların özyeterlilik seviyelerini geliştireceği düşünülmekte ve aynı zamanda özyeterlilik seviyeleri yüksek olan kişilerin, problemleri çözebilme konusunda daha da başarılı olacaklarını vurgulanmaktadır. Nezu ve diğerleri (2007) ve Stevens (1998)'a göre, bireyin problem karşısında endişe duyması, paniğe kapılması, üstesinden gelemeyeceğini düşünerek depresyona girmesi halinde ise negatif yönde bir etki ortaya çıkmaktadır. Heppner ve Baker (1997)'a göre, bireyin problem karşısında kendisine güvenmesi, iyimser düşüncelere sahip olması, kişinin problem çözmek için bir yaklaşım eğilimine girdiğini gösterirken; aksi söz konusu olduğunda birey problem karşısında kaçınma eğilimi göstermektedir. Bireyin bu negatif psikolojisi, problem çözme

konusunda da başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle bireyin duygu ve davranışlarını kontrol altında tutabilmesi ve bu inanca sahip olabilmesi gerekmektedir.

Bireyin sahip olduğu pozitif psikoloji sermaye, hem sosyal hayatını hem de iş hayatını şekillendirmektedir. Wang ve King (2009)'e göre, sahip olunan pozitif psikolojik sermaye sosyal hayatta daha çok bireyin diğer kişiler ile arasındaki durumlarda etkiliyken; iş hayatında ise iş tatmininden, performansına kadar hemen hemen her alanda etkili olabilmektedir. Bu nedenle, özel ve kamu fark etmeksizin, tüm örgütler, problem çözme konusunda yetenekli ve pozitif psikolojiye sahip olan, planlı ve sistemli bir şekilde problemlere yaklaşan bireylere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu kapsamda ele alındığında, her iki kavramında, hem kişinin bireysel gelişimi, hem de örgütlerin sağlıklı işlemesi açısından önem teşkil ettiği görülmektedir.

Alan yazın incelendiğinde, problem çözme becerisi ile ilgili yapılan çalışmalar, psikolojik sermaye ile ilgili yapılan çalışmalara nazaran daha azdır. 2000'li yıllardan sonra önem kazanmaya başlayan bu iki kavram arasındaki ilişkiler ile ilgili çalışmalar ise yok denecek kadar azdır. Anık ve Tösten (2019), problem çözme becerisi ile psikolojik sermaye algısı arasındaki ilişkiyi incelemek için Şırnak'ta 1161 öğretmeni örneklem olarak almışlardır. Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin psikolojik sermaye algılarının yüksek olduğu, fakat problem çözme becerilerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu iki olgu arasındaki ilişkinin ise pozitif yönde ve orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Luthans (2002b) çalışanların, psikolojik sermaye algılarının yüksek olmasının, örgütün motivasyonu, verimliliği ve iklimi açısından önemli ve olumlu olduğunu vurgulamıştır. Aynı zamanda psikolojik sermayenin boyutlarından umut, iyimserlik ve dayanıklılık boyutlarının problem çözme becerisi ile ilişkisinin düşük ve orta düzeyde olduğu belirtilmektedir. Bu bulguya göre Luthans (2002b), problem çözme becerisinin artırılmasında pozitif psikolojik sermayenin oldukça etkili olduğunu vurgulamaktadır. Karataş (2010) 408 kişilik özel güvenlik üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında, iş tatmininin, problem çözme becerisinin bütün boyutları üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Benzer şekilde, örgütsel adalet algısının etkileşim adaleti boyutunun, problem çözme becerisi ile onun kendine güven boyutu ve kişisel kontrol boyutlarını etkilediğini tespit etmiştir. D'Zurilla vd. (1998), problem çözme konusunda erkeklerin, kadınlara göre daha fazla tecrübeli olduğunu ortaya koymuştur. Pehlivan ve Konukman (2004), öğretmenler üzerine yaptığı bir çalışmada evli olanların problem çözme konusunda kendilerini tecrübeli gördüklerini

belirtmektedir. Efe, Öztürk ve Koparan (2008) ise, problem çözme konusunda eğitimin önemli olduğunu, eğitim düzeyinin yüksek olmasının bireylerin problemlere bakış açısının etkilediğini ve ona uygun çözümler üretebildiklerini ortaya koymaktadır.

Dayanıklı bireylerin hem iş doyumlarının hem de örgütsel bağlılıklarının maksimum düzeyde olması beklenmektedir. Çünkü bu kişilerin iş yaşamlarında karşılaştıkları zorluklar, başarısızlıklar ve problemlerden sonra bile ayakta kalabilme konusundaki yetenekleri, dayanıklılık seviyeleri ile ilişkili olarak yüksektir (Luthans, 2006: 39). Benzer şekilde bireylerin kendi yeteneklerine olan inançlarının beraberinde duygusal bağlılığı da getirdiği ve olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir (Allen & Meyer, 1990: 4). Aynı zamanda özyeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık ve umut düzeyi yüksek bireyler kendilerine ulaşılması zor hedefler belirlemekte, problemler karşısında mücadele etmeyi sevmekte, kendi kendilerini motive edebilmekte ve herhangi bir konuda engeller ve zorluklar ile karşılaştıklarında asla vazgeçmemekte ve o zorluğun üstesinden gelmektedirler (Luthans vd., 2007: 38). Bu bağlamda kuramsal çerçeve ve yapılan görgül araştırmalara dayanılarak pozitif psikolojik sermayenin problem çözme becerisi üzerindeki etkisine yönelik aşağıdaki hipotez(ler) oluşturulmuştur:

**H<sub>1</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin problem çözme becerisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin "iyimserlik" boyutunun problem çözme becerisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin "umut" boyutunun problem çözme becerisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1c</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin "özyeterlilik" boyutunun problem çözme becerisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1d</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin "psikolojik dayanıklılık" boyutunun problem çözme becerisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin problem çözme becerisinin "problem çözme yeteneğine güven" boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin "iyimserlik" boyutunun problem çözme becerisinin "problem çözme yeteneğine güven" boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2b</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin "umut" boyutunun problem çözme becerisinin

“problem çözme yeteneğine güven” boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2c</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin “özyeterlilik” boyutunun problem çözme becerisinin “problem çözme yeteneğine güven” boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin “psikolojik dayanıklılık” boyutunun problem çözme becerisinin “problem çözme yeteneğine güven” boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin problem çözme becerisinin “yaklaşma-kaçınma” boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3a</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin “iyimserlik” boyutunun problem çözme becerisinin “yaklaşma-kaçınma” boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3b</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin “umut” boyutunun problem çözme becerisinin “yaklaşma-kaçınma” boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3c</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin “özyeterlilik” boyutunun problem çözme becerisinin “yaklaşma-kaçınma” boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>3a</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin “psikolojik dayanıklılık” boyutunun problem çözme becerisinin “yaklaşma-kaçınma” boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin problem çözme becerisinin “kişisel kontrol” boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>4a</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin “iyimserlik” boyutunun problem çözme becerisinin “kişisel kontrol” boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>4b</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin “umut” boyutunun problem çözme becerisinin “kişisel kontrol” boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>4c</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin “özyeterlilik” boyutunun problem çözme becerisinin “kişisel kontrol” boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

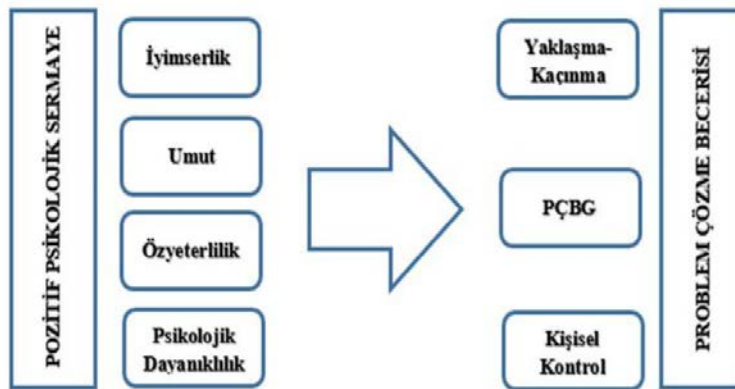
**H<sub>4a</sub>:** Pozitif psikolojik sermayenin “psikolojik dayanıklılık” boyutunun problem çözme becerisinin “kişisel kontrol” boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Modeli

Araştırmanın amacı; çalışanların kendilerini tanımlarını sağlayan psikolojik sermaye kavramının, sorunlarla baş etme yöntemleri olarak da ifade edilen problem çözme becerileri üzerindeki etkisini tespit etmektir.

Bireyler günlük ve iş yaşamlarında çözmek durumunda kaldıkları birçok problem ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu problemleri çözmeye becerisine sahip olan bireyler hem günlük işlerinde hem de örgüt işlerinde pozitif davranışlar sergilerken, bu beceriye sahip olmayan bireyler ise daha negatif davranışlar sergileyebilmektedir. Örgütler çalışanlarının bu tür problemler karşısında pozitif psikolojik sermayelerini yüksek tutarlarsa onların problemleri çözmeye yönündeki becerilerini yükseltebilecektir. Bu bağlamda bu iki kavram arasındaki ilişkilerin ve bulguların ortaya konulması araştırmanın önemini arttırmaktadır. Araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3.2. Örneklem

Araştırmanın evrenini, Kastamonu’da faaliyet gösteren bir tekstil işletmesinde görev yapan 180 çalışan oluşturmaktadır. Toplam 180 çalışandan oluşan araştırma evreninin tamamına ulaşma imkânı bulunduğundan tam sayım örneklem yöntemi araştırmada kullanılmıştır. Bu kapsamda anket formları Nisan-Mayıs 2019 tarihleri arasında evrenin tamamına dağıtılmış, ancak anketlerden 172 adedi geri dönmüştür. Eksik ve yanlış doldurulan ve aynı zamanda güvenilirliği zedeleyici toplam 7 anket çıkarıldıktan sonra evreni temsil kapasitesine sahip 165 kullanılabilir anket formu (Tabachnick & Fidell, 1989) veri analizlerine dâhil edilmiştir.

### 3.3. Ölçekler

Araştırmada hem analiz hem de yorum kolaylığı sebebi ile birincil veri toplama yöntemi olan anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada verilerin toplanması ve test edilmesi amacıyla “Psikolojik Sermaye Ölçeği” ve “Problem Çözme Becerisi Ölçeği” kullanılmıştır.

Araştırmada, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerini belirlemek amacıyla Luthans ile arkadaşları (2007) tarafından geliştirilen “Psikolojik Sermaye Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; iyimserlik, umut, özyeterlilik ve psikolojik dayanıklılık olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte bu boyutları ölçen toplamda 24 madde olarak yer almaktadır. Ölçekte; “Çalışma alanımda, hedefler/amaçlar belirlemede kendime güvenirim.” (özyeterlilik), “Genellikle, işimdeki stresli şeyleri sakin bir şekilde hallederim.” (dayanıklılık), “Şu anda, işimde kendimi çok başarılı olarak görüyorum.” (umut), “İşimde benim için belirsizlikler olduğunda, her zaman en iyisini isterim.” (iyimserlik) ifadeleri olarak verilebilir. Ölçekte 5’li Likert tipi puanlama kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Çetin ve Basım (2012) tarafından yapılmıştır. Uyarlama çalışmasında yazarlar 24 maddelik orijinal ölçeğe faktör analizi uygulamış ve madde toplam

korelasyonları da dikkate alınarak 3 madde ölçekten çıkartılmıştır. Daha sonra 21 maddeden oluşan ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve kabul edilebilir uyum değeri yakalanmıştır. Bu araştırmada da Çetin ve Basım (2012) tarafından uyarlanan ölçek kullanılmıştır.

Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği’nin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi, güvenilirliğini test etmek amacıyla ise iç tutarlılık analizi (Cronbach Alpha) gerçekleştirilmiştir. Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği’nin Cronbach Alfa değeri; umut boyutu için .82, iyimserlik boyutu için .75, özyeterlilik boyutu için .84, dayanıklılık boyutu için .72 ve ölçeğin tamamı için ise .88 olarak tespit edilmiş olup iç tutarlılık için kabul edilebilir bir değerdir (Tavşancıl, 2006: 27-29). Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği’ne ilişkin faktör analizi bulguları Tablo 1’de gösterilmektedir.

Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği’nin faktör analizi için ne derece uygun olduğunu test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett testinden yararlanılmıştır. KMO (.786) ve Barlett ( $X^2=1710,492$ ;  $p=000$ ) test sonuçları incelendiğinde ölçeğin örneklem yeterliliği ölçütünün faktör analizi için uygun ve anlamlı olduğu görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 311). Faktör analizi sonucunda pozitif psikolojik sermaye ölçeğinin Çetin ve Basım (2012) tarafından uyarlanan ölçek ile uyum sağladığı görülmektedir. Ancak “psikolojik dayanıklılık” boyutuna ait olan bir madde (4.madde) faktör analizi sonucunda farklı ve tek boyuta dağıldığından ve madde toplam korelasyon katsayısı .30’dan düşük olduğundan ölçekten çıkartılmıştır.

Araştırmada, çalışanların problemler karşısında gösterdikleri genel davranışlarını ya da tepkilerini ölçmek amacıyla Heppner ve Peterson (1982) tarafından geliştirilen “Problem Çözme Becerisi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek; problem çözme yeteneğine güven, yaklaşma-kaçınma ve kişisel kontrol olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte bu boyutları ölçen üçü dolgu maddesi

**Tablo 1:** Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğinin Faktör Analizi ve Bulguları

Faktörler	Madde Sayısı	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Özdeğer
Pozitif Psikolojik Sermaye	20	,485 - ,898	60,109	
<i>İyimserlik</i>	4	,638 - ,769	12,953	1,512
<i>Umut</i>	6	,485 - ,898	15,374	2,293
<i>Özyeterlilik</i>	6	,631 - ,822	18,815	6,367
<i>Psikolojik dayanıklılık</i>	4	,584 - ,787	12,968	1,850
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,786</i>				
<i>ki-kare=1710,492; df=190; p=,000</i>				

**Tablo 2:** Problem Çözme Becerisi Ölçeğinin Faktör Analizi ve Bulguları

Faktörler	Madde Sayısı	Fak. Yük. Aralığı	Açıklanan Varyans (%)	Özdeğer
Problem Çözme Becerisi	24	,577 - ,813	53,462	
<i>Problem çözme yeteneğine güven</i>	9	,577 - ,813	20,631	6,530
<i>Yaklaşma-kaçınma</i>	10	,411 - ,895	20,358	4,032
<i>Kişisel kontrol</i>	5	,471 - ,909	12,473	2,269
<i>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): ,828</i>				
<i>ki-kare=2271,317; df=276; p=,000</i>				

(puanlama dışı bırakılan) olmak üzere toplamda 35 madde olarak yer almaktadır. Ölçekte; “Bir sorunu karşılaştığımda, başka konuya geçmeden önce durur ve o sorun üzerinde düşünürüm.” (yaklaşma-kaçınma); “Sorunları çözme konusunda genellikle yaratıcı ve etkili çözümler üretebilirim.” (problem çözme yeteneğine güven); “Ani kararlar verir ve sonra pişmanlık duyarım.” (kişisel kontrol) gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçekte 6’lı Likert tipi puanlama kullanılmıştır. Ölçekten elde edilen toplam puan 32 ile 192 arasında değişmektedir. Problem çözme becerisi “problem çözme yeteneğine güven” boyutundan elde edilen puanın yüksek olması çalışanın problem çözme yeteneğine güvenmediğini, yaklaşma-kaçınma boyutundan elde edilen puanın yüksek olması çalışanın problem çözmeden kaçındığını ve kişisel kontrol boyutundan elde edilen puanın yüksek olması çalışanın problem çözme esnasında duygularını kontrol edemediği ve ölçeğin tümü için elde edilen puanın yüksekliği ise çalışanın problem çözme konusunda kendisini yetersiz hissettiğini göstermektedir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Şahin, Şahin ve Heppner (1993) tarafından yapılmıştır. Çalışmada tüm ölçeğin güvenilirlik katsayısı .88 olarak hesaplanmıştır. Karataş (2010) çalışmasında ölçeğin üç faktörlü yapısının doğrulandığı ancak ölçekten toplam 7 maddenin binişik olduğundan çıkarıldığı görülmektedir.

Problem Çözme Becerisi Ölçeği’nin yapısal geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi, güvenilirliğini test etmek amacıyla ise iç tutarlılık analizi (Cronbach Alpha) gerçekleştirilmiştir. Problem Çözme Becerisi Ölçeği’nin Cronbach Alfa değeri; problem çözme yeteneğine güven boyutu için .88, yaklaşma-kaçınma boyutu için .87, kişisel kontrol boyutu için .79 ve ölçeğin tamamı için ise .74 olarak tespit edilmiş olup iç tutarlılık için kabul edilebilir bir değerdir. Problem Çözme Becerisi Ölçeği’ne ilişkin faktör analizi bulguları Tablo 2’de gösterilmektedir.

Faktör analizi sonucunda problem çözme becerisi ölçeğinin üç boyutlu yapısı İşmen (2001), Dündar (2009) ve Karataş (2010) tarafından yapılan

çalışmalarla uyum sağladığı görülmektedir. Ölçekten; “problem çözme yeteneğine güven” boyutundan iki madde ile “yaklaşma-kaçınma” boyutundan altı madde binişik olduğundan ölçekten çıkartılmıştır. Böylece ölçekten elde edilen toplam puan 24 ile 144 arasında değişmektedir. Problem çözme becerisi ölçeğinden alınan puanın ortalamadan yüksek olması çalışanların problem çözme becerisine sahip olmadığını (olumsuz), alınan puanın ortalamadan düşük olması ise çalışanların problem çözme becerisine sahip olduğunu (olumlu) göstermektedir.

#### 4. BULGULAR

Araştırmanın hipotezlerini test etmek ve araştırmanın hipotezlerinin kabul/red durumlarını ortaya koymak amacıyla korelasyon ve çoklu regresyon analizleri kullanılmıştır. Ayrıca bu analizler sonucunda elde edilen bulgular ve yorumlar detaylı olarak değerlendirilmiştir.

##### 4.1. Korelasyon Analizi

Araştırmada pozitif psikolojik sermaye ile problem çözme becerileri değişkenleri arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı, varsa bu ilişkinin şiddetini ve yönünü belirlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir (Tablo 3).

Tablo 3’deki korelasyon analizine ilişkin bulgular incelendiğinde; “iyimserlik” boyutu ile problem çözme yeteneğine güven ( $r=-.223$ ;  $p<.01$ ) ve kişisel kontrol ( $r=-.217$ ;  $p<.01$ ) boyutları arasında negatif ve anlamlı, yaklaşma-kaçınma ( $r=.421$ ;  $p<.01$ ) boyutu arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların iyimserlik düzeyleri, problem karşısında kendi becerilerine güven ve kendilerini kontrol etme konusundaki yeterlilikleri ile düşük düzeyde aynı yönde ilişkilidir. Pozitif psikolojik sermayenin umut boyutu ile problem çözme yeteneğine güven ( $r=-.243$ ;  $p<.01$ ) ve kişisel kontrol ( $r=-.229$ ;  $p<.01$ ) boyutları arasında negatif ve

**Tablo 3:** Korelasyon Analizi ve Bulguları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1 İyimserlik	1						
2 Umut	,373**	1					
3 Özyeterlilik	,272**	,435**	1				
4 Psikolojik dayanıklılık	,375**	,441**	,438**	1			
5 Problem çözme yeteneğine güven	-,223**	-,243**	-,269**	-,516**	1		
6 Yaklaşma-kaçınma	,421**	,421**	,265**	,179*	-,199*	1	
7 Kişisel kontrol	-,217**	-,229**	-,259**	-,321**	,337*	-,309**	1

\*\*p<0.01, \* p<0.05 düzeyinde anlamlıdır.

anlamlı, yaklaşma-kaçınma ( $r=.421$ ;  $p<.01$ ) boyutu arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların umut düzeyleri, problem karşısında kendi becerilerine güven ve kendilerini kontrol etme konusundaki yeterlilikleri ile düşük düzeyde aynı yönde ilişkilidir. Pozitif psikolojik sermayenin özyeterlilik boyutu ile problem çözme yeteneğine güven ( $r=-.269$ ;  $p<.01$ ) ve kişisel kontrol ( $r=-.259$ ;  $p<.01$ ) boyutları arasında negatif ve anlamlı, yaklaşma-kaçınma ( $r=.265$ ;  $p<.01$ ) boyutu arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların özyeterlilik düzeyleri, problem karşısında kendi becerilerine güven ve kendilerini kontrol etme konusundaki yeterlilikleri ile düşük düzeyde aynı yönde ilişkilidir. Pozitif psikolojik sermayenin psikolojik dayanıklılık boyutu ile problem çözme yeteneğine güven ( $r=-.516$ ;  $p<.01$ ) ve kişisel kontrol ( $r=-.321$ ;  $p<.01$ ) boyutları arasında negatif ve anlamlı, yaklaşma-kaçınma ( $r=.179$ ;  $p<.05$ ) boyutu arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyleri, problem karşısında kendi becerilerine güven ve kendilerini kontrol etme konusundaki yeterlilikleri ile düşük düzeyde aynı yönde ilişkilidir.

## 4.2. Çoklu Regresyon Analizi

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi ve bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelenmesi amacıyla çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Ayrıca atık değerler arasındaki otokorelasyona Durbin-Watson istatistik değeri ile bakılmıştır. Değişkenler arasındaki çoklu regresyon analizlerine ilişkin bulgular Tablo 4, Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7’de belirtilmektedir.

Tablo 4’te yer alan bulgulara göre kurulan çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu ( $F=10,403$ ,  $p<0.01$ ) ve pozitif psikolojik sermayenin problem çözme becerisindeki değişimin %20,6’sını ( $R^2=.206$ ) açıkladığı görülmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin “iyimserlik” boyutu ( $\beta=.208$ ;  $p<0.01$ ), “umut” boyutu ( $\beta=.233$ ;  $p<0.01$ ) ve “psikolojik dayanıklılık” boyutu ise ( $\beta=-.505$ ;  $p<0.01$ ) olmak üzere problem çözme becerisi üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Durbin-Watson istatistiği değerinin 1,5 – 2,5 değerleri arasında olduğu ve otokorelasyon olmadığı, varyans arttırıcı faktör (VIF) değerleri  $\leq 10$  olduğundan çoklu doğrusal bağıntı olmadığı söylenebilir. Bu kapsamda, pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarından iyimserlik, umut ve

**Tablo 4:** Pozitif Psikolojik Sermayenin (umut, iyimserlik, özyeterlilik, psikolojik dayanıklılık) Problem Çözme Becerisi Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi ve Bulguları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	P	VIF
	B	Std. Hata	Beta			
Sabit	3,609	,322		11,211	,000*	
İyimserlik	,165	,062	,208	2,645	,009*	1,245
Umut	,188	,068	,233	2,760	,006*	1,437
Özyeterlilik	-,001	,068	-,002	-,022	,983	1,365
Psikolojik dayanıklılık	-,440	,074	-,505	-5,972	,000*	1,442
R			,454			
R <sup>2</sup>			,206			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			,187			
Standart Hata			,506			
F			10,403		,000*	
Durbin-Watson			1,666			

\*p<0,01

**Tablo 5:** Pozitif Psikolojik Sermayenin (umut, iyimserlik, özyeterlilik, psikolojik dayanıklılık) Problem Çözme Becerisinin “Problem Çözme Yeteneğine Güven” Boyutu Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi ve Bulguları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	P	VIF
	B	Std. Hata	Beta			
Sabit	6,132	,563		10,884	,000*	
İyimserlik	-,043	,109	-,029	-,391	,696	1,245
Umut	,005	,119	,004	,046	,963	1,437
Özyeterlilik	-,075	,119	-,050	-,636	,526	1,365
Psikolojik dayanıklılık	-,770	,129	-,485	-5,972	,000*	1,442
R			,519			
R <sup>2</sup>			,269			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			,251			
Standart Hata			,886			
F			14,742		,000*	
Durbin-Watson			1,896			

\*p&lt;0,01

psikolojik dayanıklılık boyutlarının problem çözme becerisi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden H<sub>1</sub>, H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub> ve H<sub>1d</sub> hipotezleri desteklenmiş, H<sub>1c</sub> hipotezi ise desteklenmemiştir.

Tablo 5’te yer alan bulgulara göre kurulan çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu (F=14,742, p<0.01) ve pozitif psikolojik sermayenin problem çözme yeteneğine güven boyutundaki değişimin %26,9’unu (R<sup>2</sup>=,269) açıkladığı görülmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin boyutlarından sadece “psikolojik dayanıklılık” boyutunun (β=-,770; p<0.01) problem çözme becerisinin alt boyutu olan problem çözme yeteneğine güven boyutu üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Durbin-Watson istatistiği değerinin 1,5 – 2,5 değerleri arasında olduğu ve otokorelasyon olmadığı, varyans artırıcı faktör (VIF) değerleri ≤10 olduğundan çoklu doğrusal bağımlı olmadığı söylenebilir. Bu kapsamda, pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarından psikolojik dayanıklılık boyutunun problem çözme becerisinin alt boyutu olan problem

çözme yeteneğine güven üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden H<sub>2</sub> ve H<sub>2d</sub> hipotezleri desteklenmiş, H<sub>2a</sub>, H<sub>2b</sub> ve H<sub>2c</sub> hipotezleri ise desteklenmemiştir.

Tablo 6’da yer alan bulgulara göre kurulan çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu (F=14,904, p<0.01) ve pozitif psikolojik sermayenin yaklaşma-kaçınma boyutundaki değişimin %27,1’ini (R<sup>2</sup>=,271) açıkladığı görülmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin boyutlarından “iyimserlik” (β=,325; p<0.01) ve “umut” boyutlarının (β=,312; p<0.01) problem çözme becerisinin alt boyutu olan yaklaşma-kaçınma boyutu üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Durbin-Watson istatistiği değerinin 1,5 – 2,5 değerleri arasında olduğu ve otokorelasyon olmadığı, varyans artırıcı faktör (VIF) değerleri ≤10 olduğundan çoklu doğrusal bağımlı olmadığı söylenebilir. Bu kapsamda, pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarından iyimserlik ve umut boyutlarının problem çözme becerisinin alt boyutu olan yaklaşma-kaçınma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**Tablo 6:** Pozitif Psikolojik Sermayenin (umut, iyimserlik, özyeterlilik, psikolojik dayanıklılık) Problem Çözme Becerisinin “Yaklaşma-Kaçınma” Boyutu Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi ve Bulguları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	P	VIF
	B	Std. Hata	Beta			
Sabit	,455	,589		,772	,441	
İyimserlik	,492	,114	,325	4,311	,000*	1,245
Umut	,481	,125	,312	3,861	,000*	1,437
Özyeterlilik	,148	,124	,094	1,198	,233	1,365
Psikolojik dayanıklılık	-,203	,135	-,122	-1,503	,135	1,442
R			,521			
R <sup>2</sup>			,271			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			,253			
Standart Hata			,926			
F			14,904		,000*	
Durbin-Watson			1,777			

\*p&lt;0,01

**Tablo 7:** Pozitif Psikolojik Sermayenin (umut, iyimserlik, özyeterlilik, psikolojik dayanıklılık) Problem Çözme Becerisinin “*Kişisel Kontrol*” Boyutu Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Regresyon Analizi ve Bulguları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	T	P	VIF
	B	Std. Hata	Beta			
Sabit	5,379	,577		9,317	,000*	
İyimserlik	-,115	,112	-,085	-1,030	,305	1,245
Umut	-,070	,122	-,051	-,573	,568	1,437
Özyeterlilik	-,168	,121	-,119	-1,385	,168	1,365
Psikolojik dayanıklılık	-,321	,132	-,215	-2,428	<b>,016**</b>	1,442
	R		,360			
	R <sup>2</sup>		,130			
	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		,108			
	Standart Hata		,908			
	F		5,972		<b>,000*</b>	
	Durbin-Watson		1,836			

\*p&lt;0,01; \*\*p&lt;0,05

Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden H<sub>3</sub>, H<sub>3a</sub> ve H<sub>3b</sub> hipotezleri desteklenmiş, H<sub>3c</sub> ve H<sub>3d</sub> hipotezleri ise desteklenmemiştir.

Tablo 7’de yer alan bulgulara göre kurulan çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu (F=5,972, p<0.01) ve pozitif psikolojik sermayenin kişisel kontrol boyutundaki değişimin %13’ünü (R<sup>2</sup>=,130) açıkladığı görülmektedir. Pozitif psikolojik sermayenin boyutlarından sadece “psikolojik dayanıklılık” boyutunun (β=-,215; p<0.05) problem çözme becerisinin alt boyutu olan kişisel kontrol boyutu üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Durbin-Watson istatistiği değerinin 1,5 – 2,5 değerleri arasında olduğu ve otokorelasyon olmadığı, varyans arttırıcı faktör (VIF) değerleri ≤10 olduğundan çoklu doğrusal bağıntı olmadığı söylenebilir. Bu kapsamda, pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarından psikolojik dayanıklılık boyutunun problem çözme becerisinin alt boyutu olan kişisel kontrol boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Dolayısıyla araştırma hipotezlerinden H<sub>4</sub> ve H<sub>4d</sub> hipotezleri desteklenmiş, H<sub>4a</sub>, H<sub>4b</sub> ve H<sub>4c</sub> hipotezleri ise desteklenmemiştir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Günden güne karmaşık bir hal alan toplum yapısı, teknolojik, siyasi ve sosyal gelişmeler, hem örgütleri hem de bireyleri problemlerle karşı karşıya bırakmaktadır. Bireylerin, bu problemlerle hızlı ve etkili bir şekilde başa çıkabilmesi ve onları rekabet açısından avantaja döndürebilmesi için ise, pozitif psikolojiye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda bireylerin mutlulukları, iş hayatında başarılı olmaları ve çevreleri ile uyumlu bir şekilde çalışmalarını, problemleri çözme becerilerini önemli kılmaktadır. Bu önemden hareketle, Kastamonu’da faaliyet

gösteren bir tekstil işletmesinde görev yapan çalışanlar üzerinde pozitif psikolojik sermayenin problem çözme becerisi üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Psikolojik sermaye ile ilgili araştırma bulguları incelendiğinde, çalışanların, psikolojik sermaye ve onun alt boyutları (iyimserlik, özyeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve umut) konusunda kendilerini yeterli gördükleri tespit edilmiştir. Çalışanların bu şekilde olumlu bir psikolojiye sahip olmasının, iş hayatını (verimliliği, iş performansı, bağlılığı ve tatmini vb.) olumlu şekilde etkileyebileceği söylenebilir. Çöp ve Kızanlıkları (2017), psikolojik sermayenin, çalışanların iş performansı üzerindeki etkisinin olup olmadığını incelemek amacıyla beş yıldızlı bir otelin 280 çalışanını örneklem olarak belirlemiştir. Bulgulara göre, pozitif psikolojik sermayenin iş performansını yüksek düzeyde etkilediği tespit edilmiştir.

Problem çözme becerisi ile ilgili araştırma bulguları incelendiğinde, çalışanların problem çözmekten kaçınmadıkları ancak problem çözme yeteneklerine güvenmedikleri, problem çözme esnasında duygularını kontrol edemedikleri ve problem çözme konusunda kendilerini yetersiz hissettikleri tespit edilmiştir. Bu durumun çalışanların, neredeyse tamamının eğitim seviyesinin lise ve altı düzeyde olmasından kaynaklandığı düşünülebilir. Efe vd. (2008) yapmış oldukları çalışmalarında, problem çözme konusunda eğitimin önemli olduğunu, eğitim düzeyinin yüksek olmasının bireylerin problemlere bakış açısını etkilediğini ve ona uygun çözümler üretebildiklerini ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde çalışanların problem çözme konusundaki bu tutumlarının, yarısından fazlasının 34 yaş ve altında olması ile toplam iş hayatındaki tecrübe sürelerinin 10 yıl ve altında olmasından kaynaklanabilir. Bu noktada görece genç ve deneyimsiz oldukları söylenebilir. Blanchard-Fields (2007) yapmış



olduğu çalışmalarında, yaşlıların tecrübe sahibi olmaları nedeniyle, gençlere nazaran problemleri daha etkili şekilde çözebildikleri sonucunu ortaya koymuşlardır.

Araştırmanın diğer bir bulgusu, pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarından iyimserlik, umut ve psikolojik dayanıklılığın problem çözme becerisi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Özyeterlilik boyutunun ise, problem çözme becerisi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Pajares ve Miller (1997)'a göre, bireylerin problemleri çözmek için harcadıkları çabaların onların özyeterlilik seviyelerini geliştireceği düşünülmekte ve aynı zamanda özyeterlilik seviyeleri yüksek olan bireylerin, problemleri çözebilme konusunda daha başarılı olacakları vurgulanmaktadır.

Araştırmanın diğer bir bulgusu, pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarından psikolojik dayanıklılık boyutunun problem çözme becerisinin alt boyutu olan problem çözme yeteneğine güven üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Psikolojik açıdan dayanıklı bir birey, verdiği mücadeleden kolay kolay vazgeçmemektedir. Direnmekte ve sonuna kadar çaba göstermektedir. Hatta karşılaştığı problemleri bile, kendi gelişimi açısından bir fırsat olarak değerlendirmektedir. Bu kapsamda, daha düzgün ve yerinde davranışlar sergilemekte ve kendisini hiç yıpratmadan, problemlerin üstesinden gelebileceğini düşünerek, olayları da rahatça yoluna koyabilmektedir (Kavi & Karakale, 2018: 57).

Araştırmanın diğer bir bulgusu, pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarından iyimserlik ve umut boyutlarının problem çözme becerisinin alt boyutu olan yaklaşma-kaçınma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Heppner ve Baker (1997)'a göre, bireyin problem karşısında kendisine güvenmesi, iyimser düşüncelere sahip olması, bireyin problem çözmek için bir yaklaşım eğilimine girdiğini gösterirken; aksi söz konusu olduğunda birey problem karşısında kaçınma eğilimi göstermektedir ve bireyin bu negatif psikolojisi, problem çözme konusunda da başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle bireyin duygu ve davranışlarını kontrol altında tutabilmesi ve bu inanca sahip olması gerekmektedir.

Araştırmanın son bulgusu, pozitif psikolojik sermayenin ve alt boyutlarından psikolojik dayanıklılık boyutunun problem çözme becerisinin alt boyutu olan kişisel kontrol boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Psikolojik açıdan dayanıklı olan bir birey, problemlerle karşılaştığında bu durumdan kötü bir

şekilde etkilenmek yerine, olayları istediği bir biçimde yönlendirebileceğine inanmakta ve bu yönde de davranmaktadır. Bu noktada birey, hayatı boyunca yaşamış olduğu eylemleri ve düşünceleri değiştirebileceği yönündeki gücü kendisinde bulmaktadır. Yani sonuçları etkileyebileceğine inanmaktadır (Terzi, 2008: 2). Bu durum, bireyin problemler karşısında algısını değiştirmekte ve stresin etkisini olabildiğince azaltmaktadır. Aynı zamanda psikolojik dayanıklılığa sahip birey, stres yaratan problemler karşısında, durumu kontrol altında tutmak için aktif bir şekilde girişimde bulunmaktadır. Karşılaşmış olduğu problemleri, kendisini zorlamış bile olsa değerli bulmaktadır. Bu problemleri de kendisini geliştirmek ve farklı bilgiler elde etmek için araç ve fırsat olarak görmektedir (Hanton, Evans & Neil, 2003: 2).

Pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutlarının problem çözme becerileri ve alt boyutları üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışma bulguları ile yazına katkı sağlamaktadır. Bu çalışma bu iki kavramın farklı kavramlar ile ilişkisini ortaya koymak isteyen araştırmacılara da yol göstereceği düşünülmektedir. Ayrıca örgütler içinde bu iki kavram son derece önemlidir. Örgütler çalışanlarının pozitif psikolojik sermaye algılarını ne derece artırırorsa onların karşılaştıkları problemleri çözme becerilerini de aynı şekilde artırmış olacaktır. Ancak çalışanlarda pozitif psikolojik sermaye algısının oluşturulması için öncelikle pozitif örgüt kültürünün oluşturulması ve desteklenmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Bunlar, Kastamonu ilindeki bir tekstil işletmesindeki çalışanlarla yürütülmesi, veri toplama yöntemi olarak anket tekniğinin kullanılması ve pozitif psikolojik sermaye ve problem çözme becerileri ile ilgili ölçeklerin kullanılması olarak sıralanabilir.

#### 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:** 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**

- Akçay, H. V. (2011). Pozitif psikolojik sermaye kavramı ve işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlamadaki rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 73-98
- Akdemir, B., & Açıkan, A. M. (2017). Psikolojik sermaye ve iş tatmini ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 18(2), 57-59.
- Aksu M. (1988). *Problem çözme becerilerinin geliştirilmesi*. Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi. Problem Çözme Yöntemleri Sempozyumu, 44-54.
- Alamur, B., & Atabay, İ. (2016). *The relationship between emotional labour behavior and psychological capital of employees: A study on banking sector*. Proceedings of Global Business Research Congress, May 26-27, İstanbul.
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F., & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33-47.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Andersen, B., & Fagerhaug, T. (2006). Root cause analysis: Simplified tools and techniques. Wisconsin, American Society for Quality, Quality Press.
- Anık, S., & Tösten, R. (2019). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile problem çözme becerilerinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69), 332-342.
- Arabacı, B. İ., & Çakmak, S. M. (2017). Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algılarının iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(62), 890-909.
- Aydoğan, E., & Kara, A. U. (2015). Pozitif psikolojik sermaye ile bireysel performans ilişkisi: Türkiye Tarım Kredi Kooperatifi Merkez Birliği örneği. *Third Sector Social Economic Review*, 50(1), 68-91.
- Blanchard-Fields, F. (2007). Everyday problem solving and emotion: An adult developmental perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 16(1) 26-31.
- Casciaro, T., Carley, K. M., & Krackhardt, D. (1999). Positive affectivity and accuracy in social network perception. *Motivation & Emotion*, 23(4), 285-306.
- Chen, P. (1997). Relation between negative affectivity and positive affectivity: Effects of judged desirability of scale items and respondents social desirability. *Journal of Personality Assessment*, 69(1), 183-199.
- Cüceloğlu, D. (2000). *İnsan ve davranışı*, (Onuncu Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cömert, Y. & Yürür, S. (2017). Pozitif psikolojik sermayenin bir belirleyicisi olarak algılanan örgütsel desteğin rolü. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 5(3), 17-34.
- Çetin, F., & Basım, H.N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Çöp, S., & Kızanlıklılı, M. (2017). Otel işletmesi çalışanlarında pozitif psikolojik sermaye ve iş performansı algısı arasındaki ilişki. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(3), 268-287.
- Dündar, S. (2009). Üniversite öğrencilerinin kişilik özellikleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 139-150.
- D'Zurilla, T. J., Chang, E., & Sanna, L. J. (2003). Self-esteem and social problem solving as predictors of aggression in college students. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 22(4), 420-436.
- D'Zurilla, T. J., Maydeu-Olivares, A., & Kant, G. L. (1998). Age and gender differences in social problem-solving ability. *Personality and Individual Differences*, 25, 241-252.
- Efe, M., Öztürk, F., & Koparan, Ş. (2008). Bursa ilindeki faal futbol hakemlerinin problem çözme ve atılganlık düzeylerinin belirlenmesi. *Sportmetre: Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 49-58.
- Elliott, T. R., Herrick, S. M., Elliott, A. P., & Shrout, J. R. (1995). Personality correlates of self-appraised problem solving abilities. *Counselling Psychology Quarterly*, 8(2), 163-171.
- Ertmer, P. A., Stepich, D. A., Flanagan, S. A. Reiner, C., Reyes, L., & Ushigusa, S. (2009). Impact of guidance on the problem solving efforts of instructional design novices. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 117-132.
- Gelbal, S. (1991). Problem çözme. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6, 167-173.
- Gilham, J. E., & Seligman, M. E. (1999). Footsteps on the road to a positive psychology. *Behaviour Research and Therapy*, 37(1), 160-172.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hanton, S., Evans, L., & Neil, R. (2003). Hardiness and

- the competitive trait anxiety response. *Anxiety, Stress and Coping*, 16(2), 1-24.
- Heppner, P. P., & Petersen, C. H. (1982). The development and implications of a personal problem-solving inventory. *Journal of Counseling Psychology*, 29(1), 66-75.
- Heppner, P.P., & Baker, P. (1997). Applications of the problem solving inventory. *Measurement & Evaluation in Counseling & Development*, 29, 229-241.
- İşmen, E. A. (2001). Duygusal zekâ ve problem çözme. M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 13, 111-124.
- Jameson, D. A. (2009). What's the right answer? Team problem-solving in environments of uncertainty. *Business Communication Quarterly*, 72, 215-221.
- Kanbur, E. (2017). Pozitif örgütsel davranış. S. Polatçı ve K. Özzer (Ed.) *21. Yüzyılda Örgütsel Davranış* (219-242). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kanbur, A., & Kavuklu, H. (2018). Psikolojik sermayenin yordanmasında işyerinde maneviyatın rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 17-35.
- Karataş, M. (2010). *Özel güvenlik görevlilerinde örgütsel adalet algısı ve iş tatmininin problem çözme becerileri üzerine etkisi: Görgül bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara.
- Kavi, E., & Karakale, B. (2018). Çalışan psikolojisi açısından psikolojik dayanıklılık. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 7(17), 55-77.
- Köse, S., & Tetik, T. H. (2017). Psikolojik sermayenin lider-üye etkileşimi üzerindeki etkisinin hizmet sektöründe araştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 22(2), 341-378.
- Lopez, S. J., Ciarlelli, R., Coffman, L., Stone, M., & Wyatt, L. (2000). Diagnosing for strengths: On measuring hope building blocks. Snyder, C.R. (Ed.), *Handbook of Hope Theory. Measures and Applications*. San Diego: Academic Press.
- Luthans, F. (2002a). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.
- Luthans, F. (2002b). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: *Beyond human and social capital*. *Business Horizons*, 47(1), 45-50.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25-44.
- Luthans F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Masten, A. S., & Reed, M. G. (2002). *Resilience in development*. *Handbook of positive psychology*. Oxford: Oxford University.
- McConnell, C. R. (2006). *Umiker's management skills for the new health care supervisor*. Massachusetts: Jones and Bartlett Publishers.
- Met, L. Ö. (2010, Mayıs). *Pozitif psikolojinin örgütsel davranışın gelişmesi üzerinde etkileri ve "psikolojik sermaye" kavramı*. Bildiriler Kitabı 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 20-22 Mayıs, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Morgan, C. T. (1999). *Psikolojiye giriş*. (Çev. Hüsni ARICI vd.), Ankara: Meteksan Yayıncılık.
- Narcıkara, E. (2017). Increasingly ascending positivity in organizations: Positive organizational scholarship perspective. *Journal of Behavior at Work*, 2(1), 20-33.
- Newman, A., Nielsen, I., Smythe, R., & Hirst, G. (2018). Mediating role of psychological capital in the relationship between social support and wellbeing of refugees. *Journal of International Migration*, 56(2), 117-132.
- Nezu, A. M., Nezu, C. M., & D'Zurilla, T. J. (2007). *Solving life's problems: A 5-step guide to enhanced well-being*. New York: Springer Publishing Company LLC.
- Pajares, F., & Miller, M. D. (1997). Mathematics self-efficacy and mathematical problem solving: Implications of using different forms of assessment. *Journal of Experimental Education*, 65(3), 213-228.
- Pehlivan, Z., & Konukman, F. (2004). Fair-play kavramının geliştirilmesinde okul sporunun yeri ve önemi. *Spor metre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 2(2), 49-53.
- Rawlinson, J. (1989). *Geoffrey. Creative thinking and brainstorming*. Hampshire: Wildwood House.

- Scheir, M. F., & Carver, C. (1985). Optimism, coping and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Journal of Health Psychology, 4*(3), 219-247.
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(2), 776-796.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *Journal of American Psychologist, 55*(1), 5-14.
- Sheldon, K., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *Journal of American Psychologist, 56* (3), 216-217.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: Going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Journal of Organizational Dynamics, 26*, 62-74.
- Stevens, M. (1998). *Sorun çözümleme*, (Çev. Ali ÇİMEN), İstanbul: Timaş Yayınları.
- Şahin, N., Şahin, N. H., & Hepper, P. P. (1993). Psychometric properties of problem solving inventory in a group of Turkish university students. *Cognitive Therapy and Research, 17*(4), 379-396.
- Tabachnick, B. G. & Fidel, L. S. (1989). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education Limited.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Taylan, S. (1990). *Heppner'in problem çözme envanterinin uyarlama güvenirlik ve geçerlik çalışmaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Terzi, Ş. (2008). Üniversite öğrencilerinin psikolojik dayanıklılıkları ve algıladıkları sosyal destek arasındaki ilişki. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 3*(19), 1-9.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. *Handbook of Positive Psychology, 52*, 715-728.
- Wang, V. C., & K. P. King (2009). *Fundamentals of human performance and training*. North Carolina: Information Age Publishing Inc.
- Yenice, N. (2012). Öğretmen adaylarının öz-yeterlik düzeyleri ile problem çözme becerilerinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 11*(39), 36-58.
- Yperen, N. (2003). On the link between different combinations of negative affectivity and positive affectivity and job performance. *Personality and Individual Differences, 35*, 1873-1881.



Araştırma Makalesi

**İzlenim Yönetimi Taktiklerinde Bireysel Performans Algısının Rolü:  
Kamuda Bir Araştırma**

*The Role of Individual Performance Perception in Impression Management Tactics:  
A Study in Public Institution*

Alper Bahadır Dalmış<sup>a</sup>

MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
İletişim,  
İzlenim Yönetimi,  
İzlenim Yönetimi Taktikleri,  
Performans,  
Performans Algısı.  
*Tarihler :*  
Geliş 31 Mayıs 2020  
Kabul 15 Ekim 2020

ÖZ

İzlenim yönetimi taktikleri örgüt üyelerinin diğer üyeler üzerinde yarattıkları izlenimi yönetme yöntemleri tanımlanabilir. Bireylerin amaçlarına ulaşmak için kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya, örnek olma, gözdağı verme ve kendini acındırma olmak üzere beş farklı boyut altında incelenmektedir. Bireysel performans algısı örgüt üyelerinin kendi performanslarını nasıl değerlendirdiklerini ölçmektedir. Bu araştırmanın amacı bireysel performans algısının izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkisini ölçmektir. Araştırmanın örneklemini 315 çalışandan oluşmaktadır. Veri toplama amacıyla oluşturulan anket formu demografik bilgi formu, izlenim yönetimi taktikleri ölçeği ve bireysel performans algısı ölçeğinden oluşmaktadır. SPSS (Versiyon 22.00) istatistik paket programı kullanılarak yapılan analiz ile bireysel performans algısının izlenim yönetimi taktiklerinden örnek olma, kendini sevdirmeye ve niteliklerini tanıtmaya boyutlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

ARTICLE INFO

*Keywords:*  
Communication,  
Impression Management,  
Impression Management  
Tactics,  
Performance,  
Performance Perception.  
*Article history:*  
Received 31 May 2020  
Accepted 15 October 2020

ABSTRACT

Impression management tactics are defined as organizing the impression that members of the organization make on other people. Impression management tactics, which are observed in five different dimensions, namely ingratiation, introducing self-quality, intimidation, being exemplary and self-pity, is a method that employees use to achieve their goals. Individual performance perception is based on how employees evaluate their own performance. The aim of this research is to examine the effect of individual performance perception on impression management tactics. The research sample consists of 315 workers. The questionnaire form consists of demographic information scale, impression management tactics scale and individual performance perception scale. As a result of the analyzes made using the SPSS (Version 22.00), it was concluded that the perception of individual performance positively and significantly affects the dimensions of ingratiation, introducing self-quality and being exemplary, and have no effect on tactics of intimidation and self-pity.

<sup>a</sup> Dr. Öğr. Görevlisi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara Havaçılık Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Ankara, Türkiye, alperdalmis@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-9069-3917.

## 1. GİRİŞ

Örgüt hedeflerine ulaşılabilmesi için verimli ve etkin bir şekilde kullanılması gereken kaynaklardan en önemlisi örgütün personelleridir. Örgütler çalışanlardan yüksek performans beklerken çalışanlar da örgütlerinden maddi veya manevi birtakım beklentilerini karşılama amacıyla örgütsel faaliyetlerde bulunurlar. Türk Dil Kurumu'na (2020) göre "Bir durum veya olayın duyular yolu ile insan üzerinde bıraktığı etki, intiba, imaj" olarak tanımlanan izlenim kavramı, örgüt üyeleri için de önem taşımaktadır, çünkü üyeler arası iletişimde bireyler ister istemez izlenim sahibi olmakta ve diğerlerine karşı bir izlenim oluşturmaktadır. İzlenim yönetimi kavramı psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış başta olmak üzere pek çok sosyal disipline konu olmuş bir kavramdır (Akgün, 2009).

Günümüzde etkili iletişimin temeli olarak görülen izlenim yönetimi toplumun büyük bir çoğunluğunun örgüt içerisinde ve sosyal ilişkilerinde yaygın bir şekilde kullandığı doğal bir iletişim aracı olarak görülmektedir (Özdemir, 2006). Örgüt üyeleri arasında sözlü ve sözsüz olarak gerçekleşen iletişim kanalları vasıtasıyla kullanılan izlenim yönetimi taktikleri, örgüt üyelerinin diğer insanları etkileme ve birbirleri ile olan ilişkilerini yönetmeleri amacı ile kullanılmaktadır. İzlenim yönetimi sürecinde bireylerin diğer insanların kendileri hakkında ne düşündüğünü yönetme amacı taşımaktadırlar (Rosenfeld & Giacalone & Riordan, 1995). Örgüt üyeleri oluşturdukları bu izlenimleri yönetmek ve/veya herhangi bir izlenimin faydalarına olacağı düşüncesiyle izlenim oluşturmak amacıyla izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaktadırlar. Öte yandan, performans ise örgüt üyelerinin örgüte katkı yapma derecelerini gösteren önemli bir ölçüttür. Her ne kadar performansın ölçümü ve değerlendirilmesi konusunda birbirinden farklı yaklaşımlar bulunsa da alan yazını taramasında kendini sevdirmeye ve niteliklerini tanıtmaya gibi bazı izlenim yönetimi taktiklerinin performans değerlendirmesi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki bıraktığı gözlemlenmiştir.

Çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini kullanması ve bu taktiklerden hangisini seçeceği konusunda bireysel performans algılarının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu temel varsayım, bireylerin kendileri hakkında ne düşündükleri ile diğer insanlara karşı yansıttıkları imaj arasında bir bağlantı olduğu fikrine dayanmaktadır. Örneğin, bireysel performans algısı yüksek olan bir birey, kendi performansını yeterli gördüğü için izlenim yönetimi taktiklerinden olan niteliklerini tanıtmaya önemine başvurabilir. Böylelikle kendisini

performans açısından yeterli ve yüksek seviyede gören bireyin bu yeterliliğini diğer örgüt üyelerine gösterme motivasyonuna sahip olması beklenebilir. Tam tersi bir şekilde kendisini acıdırma izlenim yönetimi taktiklerinin performans algısı yüksek bir insan tarafından kullanılması beklenmemektedir çünkü performans algısı yüksek olan bireyin diğer insanlardan yardım alma ihtiyacı hissetmesi doğal bir durum değildir.

Kamu kuruluşları da özel sektör firmaları gibi emek yoğun hizmet üreticileri olarak örgütsel davranış alan yazınında sıklıkla araştırmalara konu olan örgütler olmaktadır. Örgütsel davranış alanının konusunu oluşturan pek çok kavramın kamu kuruluşlarında sıklıkla incelendiği göz önünde bulundurularak bu araştırmada Ankara'da bulunan Türkiye Kömür İşletmeleri örneklem olarak seçilmiş ve ile bireysel performans algısının izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkisinin saptanması hedeflenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. İzlenim Yönetimi Kavramı

Sosyal bilimlerde izlenim yönetimi, insanların diğer insanların onları algılayış şeklini etkilemeye çalıştıkları süreçleri ifade eder. Çevresiyle sürekli bir etkileşim ve iletişim içerisinde olan insanlar diğer bireylere karşı bilinçli veya bilinçsiz olarak birer izlenim oluştururlar. Bu izlenimlerin bilinçli olarak yönetilmesi de izlenim yönetimi olarak adlandırılmaktadır. İzlenim yönetimi, bireylerin diğer bireyler nezdinde izlenimlerini kontrol etme süreci olarak tanımlanabilir (Robbins & Judge, 2015). İlk olarak Goffman'ın (1959) "günlük hayatta bireyin benlik sunumu" isimli kitabında tanımlanan izlenim yönetimi, bireylerin etkileşimlerini yönetme amacıyla ortaya koydukları davranışlar bütünü olarak ele alınmaktadır. Bu davranışlar diğer bireyler üzerinde olumlu ve uygun imajların yaratılabilmesi amacıyla kullanılmaktadır. (Zerbe & Paulhus, 1987). Bireyler arası her türlü etkileşimi kapsamayan izlenim yönetimi, iletişim esnasında bir bireyin diğer birey veya bireyler üzerinde belirli bir imaj oluşturma çabası ile bulunduğu davranışları kapsamaktadır. Örgüt içerisinde izlenim yönetimi çalışanlar tarafından amirlerinin onlara olan tutumlarını, yaklaşımlarını ve davranışlarını etkilemek amacıyla kullanılmaktadır (Yu, 2019).

Literatürde çalışanların örgütün ve diğer çalışanların ortak değer ve seçimlerini baz alarak izlenim yönetimi taktikleri uyguladığını gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır (Arkin, & Shepperd & Giacalone & Rosenfeld, 1989; Peck & Hogue,

2018). Bu açıdan bakıldığında izlenim yönetiminin çalışanlar tarafından sıklıkla uygulanan ve çalışanlar arasındaki iletişimi önemli derecede etkileyen bir etmen olarak ele alınması gerektiği görülmektedir. İzlenim yönetimi, yöneticilerin astlarının performansını değerlendirirken önemli ölçüde etkilendikleri bir alan olarak görülmektedir. Bu nedenle izlenim yönetimi, bireyler ve örgütler tarafından iş hayatını ve geleceği olumlu yönde etkileyebilecek bir taktikler bütünü olarak ele alınabilir (Montagliani & Giacalone, 1998). İzlenim yönetimi örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilişkilendiren çalışmalar (Bolino, 1999; Yu, 2019) bulunduğu gibi; performansla ilişkili olan terfi etme, kariyer gelişimi, işe alınma gibi alanlarla ilişkilendiren çalışmalar da bulunmaktadır (Bourdage & Wiltshire & Lee, 2015).

## 2.2. İzlenim Yönetimi Taktikleri

İzlenim yönetimi taktikleri farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde sınıflandırılmaları tabii tutulmuştur. Bu çalışmada Jones ve Pittman'ın (1982) ortaya atmış oldukları izlenim yönetimi taktikleri kullanılmış, bu taktikler bir bireyin diğer bir birey veya bireyler üzerinde etkili olma ve onları manipülasyon etme amaçlarıyla uyguladıkları davranışlar olarak tanımlanmıştır. Bu taktikler, literatürde en sık incelenen yönetim taktikleri olmaları nedeniyle seçilmiştir.

**Kendini Sevdirmeye.** Yağcılık olarak da adlandırılan kendini sevdirmeye izlenim yönetimi taktiği, bireyin ortama uygun ve ortamda sevebileceğini düşündüğü kişi olmak için uygun davranışlar sergileyerek amirini veya iş arkadaşlarını etkilemeye çalışmasıdır. Kendini sevdirmeye genellikle, amirini övme, görüş ayrılığı yaşamama (sürekli bir onaylama hali), başkalarına iyilik yapma ve başkalarını övme yöntemleriyle gerçekleştirilmektedir (Jaja, 2003). Yapılan bir araştırma sonucunda kendini sevdirmeye izlenim yönetimi taktiğini uygulayan çalışanların ücret artışı, terfi alma ve performans değerlendirmesi gibi olumlu çıktılar yönünden bu taktiği kullanmayan çalışanlara oranla daha önde olduğu görülmüştür (Gardner, 1992).

**Niteliklerini Tanıtma.** Bu taktikte birey sahip olduğu yetkinlikleri ve ulaştığı başarıları sürekli olarak etrafına anlatarak kendisinin başarılı bir çalışan olduğunu göstermeye çalışmaktadır. Özellikle işe alım süreçlerinde daha fazla kullanılan bu taktik, başarılı olması durumunda taktiği kullanan bireyin taktiğine devam etmesine sebep olmaktadır. Bu taktik uyarınca bireyler genel yetenek ve özelliklerinin diğer insanlar tarafından yeterli seviyede olduğunun algılanmasını amaçlarlar. Bu sayede bireyler terfi ve ücret artışı

gibi olumlu çıktılar elde etmeyi hedeflerler (Çetin & Basım, 2010).

**Gözdağı Verme.** Yıldırma olarak da adlandırılacak bu taktik bireyin diğer birey veya bireyler üzerinde korkutma ve güç kullanmaktan çekinmeme izlenimi vererek etki altında bırakmasıdır. Genellikle örgüt içerisinde ast ve üstler arasında gerçekleşen bu yöntem işlerin ilerleyişini sağlasa da yıldırma taktiği uygulayan kişinin sevilmemesine yol açmaktadır. Genellikle gücü elinde bulunduranların uygulamış olduğu bu taktik ile kendini sevdirmenin tam tersi bir şekilde karşdakilerin sevgisini kazanma önemsenmemekte ve korku ile itaat kavramları ön plana çıkmaktadır (Doğan & Kılıç, 2009).

**Örnek Olma.** Bu taktik genellikle ahlaki sorumlulukları abartarak ve diğer insanlara bu yönde öğütler verme veya örnek davranışlar gösterdiğini insanlara gösterme yoluyla olur. Örneğin, çalışan işe herkesten önce gelir ve herkesten sonra çıktığını diğer çalışanlara gösterme merakı taşır. Bu yol ile amiri üzerinde olumlu bir etki bırakmanın yanı sıra diğer çalışanlar üzerinde baskı sağlanmış olur. Örnek olma taktiği ile örgütü için çalışkan ve fedakarlık yapmaktan çekinmeyen bir imaj çizilerek diğer çalışanlar üzerinde öyle olmadıkları için suçluluk duygusu hissetmeleri amaçlanır. Bu nedenle bu taktiği kullanan bireylerin, amirleri tarafından uygun görülseler de diğer çalışanlar tarafından olumsuz değerlendirilmelerine neden olabilir (Toptan, 2014).

**Kendini Acındırma.** Yardım isteme olarak da adlandırılan bu taktikte birey kendisini yetersiz göstererek işlerinde yardım almayı hedeflemektedir. Niteliklerini övmenin tam tersi olan bu yöntemde bireyler işten kaytarma amacıyla yetersiz olduğu imajını kullanır. Bu yöntemin sık sık kullanılması kişinin istenmeyen kişi olmasına neden olabilir. Yani bu taktik kısa dönemde başarılı olsa da uzun dönemde bireyin ortamdaki uzaklaştırılmasına neden olabilir (Doğan ve Kılıç, 2009).

## 2.3. Bireysel Performans Algısı

Örgütlerin en önemli hedeflerinden birisi üyelerinden yüksek performans alabilmektir. Pek çok farklı açıdan ele alınabilen ve değerlendirilebilen bireysel performansın uygun bir biçimde ölçülebilmesi ve örgütün çalışanlarından ne derecede etkin ve verimli faydalanabildiğinin belirlenebilmesi günümüzde örgütlerin en önemli sorunsallarından birisidir (Akçakanat, 2009). Farklı şekillerde tanımlanan performans kavramı, işin yerine getirilirken çalışanın davranış biçimi ve işi yerine getirme şekli ve süresi olarak tanımlanmaktadır (Tunçer, 2013). Bir çalışanın, işi

yaparken verimli ve etkin olması veya işin sonuçlarının uygun olması gibi anlamları da olan performans kavramı, genel itibarıyla çalışanların yetkinliklerini gösteren bir kavramdır. Performans kavramı birey, grup ve örgüt bazında ele alınabilir de grup ve örgüt performansının da en önemli belirleyicisi bireysel performanstır (Çöl, 2008). Performans, diğer bir tanıma göre bireyin hedeflerine ulaşmış ve ulaşmama durumu ve/veya hedeflere ulaşırken kullandığı kaynakların değerlendirilmesidir (Luecke, 2008).

Performans kavramı yalnızca bir çalışanın işi ne kadar sürede ne kadar kaynak kullanarak ve uygun bir şekilde yapıp yapmadığı ile ilgili değildir. Bu olgulara ek olarak performans, çalışanın işini yaparken çevresiyle kurduğu iletişim ve davranış şekilleri de önem kazanmaktadır. Bu araştırmada kullanılan bireysel performans algısı kavramı Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen iki boyutlu performans anlayışını yansıtmaktadır. Bu yaklaşıma uygun olarak, performans görev performansı ve durum performansı olmak üzere iki boyut altında incelenmektedir.

Görev Performansı, örgütün temel amaçlarını ve bu amaçlarına ulaşmaya yardımcı olan faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır. Örneğin, bir imalathanede temel görev imalatın sağlanması iken, görev performansında bunlara ek olarak gerekli teknik ve insan kaynakları işlemlerinin sağlanması da görev performansı kapsamına girmektedir. Çevresel performans ise teknik olmayan tüm işlemlerin sağlanması olarak tanımlanabilir. Örgüt içinde bireyin örgüt ile ve diğer çalışanlar ile nasıl iletişim kurduğu ile ilgili olan bu boyut, çalışanın örgüt içinde yardımsever olması, fazladan özveri göstermesi, örgüte bağlılık sunması gibi davranışlar çevresel performans alanına girmektedir (Borman & Motowidlo, 1993).

Etkinlik ve verimlilik performansın temel belirleyicileri olan kavramlardır. Verimlilik bir işte kullanılan girdiler ile çıktılar arasındaki oranı ifade ederken, etkinlik belirlenen hedeflere ulaşabilme yetisini ifade etmektedir. Örneğin, bir personele belirli bir işi yapabilmesi için önceden belirlenmiş bir zamanda işin bitirilmesi, verimliliğe işaret ederken, işin doğru ve düzgün bir şekilde bitirilmesi etkinliğe işaret etmektedir. Etkinlik ve verimlilik kavramları bireysel performansın en önemli göstergelerinden birisidir. Sonuç olarak, performans kavramı örgüt üyelerinin önceden belirlenmiş olan amaçlara ulaşmış ve ulaşmaması ve ulaştığı durumda hangi koşullar altında ve ne kadar kaynak kullanarak ulaştığı ile ilgili bir kavramdır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Hipotezi

Alan yazını incelendiğinde izlenim yönetiminin uygun bir şekilde sağlanması durumunda yöneticilerin performansında önemli bir artış olduğu görülmektedir. Başarılı bir yönetici olmanın doğru kararlar almak ile ilgisi olduğu kadar yöneticinin çalışanlar gözünde nasıl bir imajı olduğu ile de ilgilidir. Yapılan başka bir araştırmada izlenim yönetimi taktiklerinin çalışanların performansını ve performans değerlendirmelerini artırarak onların terfi etmesinde önemli bir yer tuttuğu belirtilmiştir (Singh & Vinnicombe, 2001). Yöneticileri tarafından performans değerlendirme sırasında öne çıkmak isteyen çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini kullanmanın avantajlarından haberdar olduğunu varsaymak makul bir çıkarım olabilir (Jain, 2012).

İzlenim yönetimi taktikleri işe alım, performans değerlendirme ve kariyer hedeflerine ulaşma gibi pek çok noktada önemli etkileri bulunan bir kavramdır (Bolino & Kacmar & Turnley & Gilstrap, 2008). İzlenim yönetimi taktiklerinden olan kendini sevdirmeye taktiklerinin kariyer başarısı anlamında pozitif yönde ve olumlu bir etkisi olduğunu gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır (Judge & Bretz, 1994). Ayrıca kendini sevdirmeye taktiklerinin performans değerlendirme bakımından olumlu bir etkisi bulunduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Ferris & Judge & Rowland & Fitzgibbons, 1994). İzlenim yönetimi taktiklerinden bir diğeri olan niteliklerini tanıtmaya yönteminin işe alım konusunda pozitif yönde etkili (Barrick & Shaffer & DeGrassi, 2009), fakat kariyer başarısı konusunda olumsuz yönde etkili olduğu (Judge & Bretz, 1994) gösterilmiştir. Ek olarak, niteliklerini tanıtmaya taktiklerinin performans değerlendirmeleri açısından olumsuz olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Higgins & Judge & Ferris 2003).

Alan yazını taramasında görüldüğü üzere izlenim yönetimi taktiklerinin performans değerlendirme üzerinde anlamı bir etkisi bulunmaktadır. Bu araştırmada literatürde sıklıkla incelenen izlenim yönetimi taktiklerinin performans algısı üzerindeki rolü kurgusu ters çevrilerek bireysel performans algısının izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkisi incelenmektedir. Ayrıca, literatürde yapılan çalışmalarda genellikle yöneticilerin performans değerlendirme ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişki incelenirken, bu çalışmada bireysel performans algısı ile izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu nedenle araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi kurgulanmıştır:



**H<sub>1</sub>:** Bireysel performans algısı izlenim yönetimi taktiklerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

**H<sub>1a</sub>:** Bireysel performans algısı izlenim yönetimi taktiği olan kendini sevdirmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>1b</sub>:** Bireysel performans algısı izlenim yönetimi taktiği olan niteliklerini tanıtmayı olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>1c</sub>:** Bireysel performans algısı izlenim yönetimi taktiği olan gözdağı vermeyi olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>1d</sub>:** Bireysel performans algısı izlenim yönetimi taktiği olan örnek olmayı olumlu yönde etkilemektedir.

**H<sub>1e</sub>:** Bireysel performans algısı izlenim yönetimi taktiği olan kendini acındırmayı olumlu yönde etkilemektedir.

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın örneklemi oluşturmak için kolayda örneklem tekniği ile seçilen Türkiye Kömür İşletmeleri'nden (TKİ) gerekli izinler alınarak araştırmacı tarafından derlenen anket formu gerekli birime ulaştırılmıştır. Elde edilen bilgiye göre yaklaşık 700 kişinin istihdam edildiği TKİ'ne 500 adet anket formu ulaştırılmıştır ve 400 adet geri dönüş sağlanmıştır. Elde edilen 400 adet anket formundan 48 adeti eksik veya çoklu cevap verme nedeniyle örnekleme dahil edilmemiştir. Ayrıca analiz öncesinde yapılan çoklu uç değer analizi de göz önünde bulundurularak 37 adet anket formu, araştırmanın sonucunu normal dağılımı engelleyeceği düşüncesiyle analize dahil edilmemiştir. Sonuçta, araştırmanın örneklemi, Türkiye Kömür İşletmeleri'nde çalışan 315 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminin

demografik özellikleri aşağıdaki gibi sınıflanmıştır:

- Katılımcıların 224'ü erkek iken 91'i kadındır.
- Katılımcıların yaş ortalaması 39,8'dir.
- Katılımcıların 2'si lise, 69'u ön lisans, 207'si lisans, 35'i yüksek lisans ve 2'si doktora mezunudur.
- Katılımcıların mesleki tecrübe ortalaması yıl bazında 15,8'dir

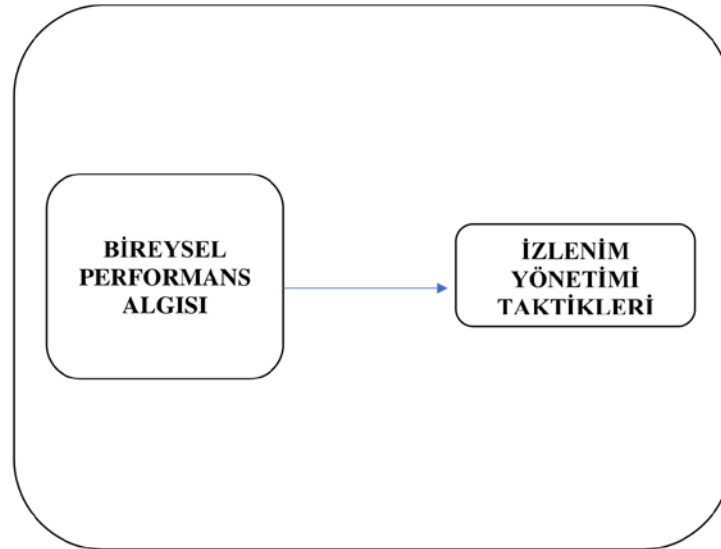
### 3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 1 ile görselleştirilerek sunulmuştur.

### 3.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemleri

Araştırmada veri toplama amacıyla anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından derlenen anket formu izlenim yönetimi taktikleri ölçeği, bireysel performans değerlendirme ölçeği ve demografik bilgileri saptamaya yönelik ölçek olmak üzere üç farklı ölçekten oluşmaktadır. Demografik bilgileri saptamaya yönelik ölçekte katılımcıların cinsiyeti, eğitim durumu, yaşı ve mesleki tecrübelerini saptama amacıyla sorular bulunmaktadır.

**İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği.** Araştırmada kullanılan bu ölçek Jones ve Pittman (1982) tarafından ortaya atılan izlenim yönetimleri taktikleri kullanılarak Bolino ve Turnley (1999) tarafından geliştirilmiştir. Basım ve arkadaşlarının (2006) Türkçe'ye uyarlamış oldukları bu ölçek 5'li Likert tipinde hazırlanmakla beraber 22 madde ve 5 farklı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar "Kendini acındırma", "Kendi önemini zorla fark ettirme",



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

**Tablo 1:** İzlenim Yönetimi Taktikleri Ölçeği Uyum Endeksleri

$\chi^2$ [N= 315]	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	GFI
56,188	2,71	0,08	0,96	0,95

p>.05

**Tablo 2:** Bireysel Performans Değerlendirme Ölçeği Uyum Endeksleri

$\chi^2$ [N= 315]	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	GFI
77,946	2,38	0,07	0,94	0,95

p>.05

“İşine sahip çıkma”, "Kendini örnek personel gibi gösterme" ve “Niteliklerini tanıtarak kendini sevdirmeye” şeklinde adlandırılmaktadır. Bu araştırmada da Basım ve arkadaşlarının (2006) kullanmış oldukları faktör yapısı ele alınarak doğrulayıcı faktör analizi AMOS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Aşağıda bulunan Tablo 1’de doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum endeks değerleri bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ölçeğin beş faktörlü yapısının geçerli olduğu saptanmıştır.

**Bireysel Performans Değerlendirme Ölçeği.** Borman ve Motowidlo (1993) ile Beffort ve Hattrup (2003) tarafından oluşturulan ölçek Türkçeye Karakurum (2005) tarafından geliştirilerek uyarlanmıştır. Ölçek beşli Likert tipi şeklinde “tamamen katılıyorum=5” seçeneği ile “kesinlikle katılmıyorum=1” aralığında tasarlanmıştır. Toplam 11 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki altı ifade görev performansını, beş ifade ise durum performansını ölçmektedir. Aşağıda bulunan Tablo 2’de doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum endeks değerleri bulunmaktadır. Elde edilen

**Tablo 3:** Regresyon Analizi Sonuçları

Model	$\beta$	T Değeri	Sig.	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>
<b>1</b>				0,347	0,120	0,104
Sabit Değer (Bireysel Performans Algısı)	3,326	11,653	0,000			
İzlenim Yönetimi Taktikleri	0,245	2,720	<b>0,000</b>			
<b>1a</b>				0,289	0,083	0,058
Sabit Değer (Bireysel Performans Algısı)	3,558	11,907	0,000			
Kendini Sevdirmeye	0,176	1,784	<b>0,000</b>			
<b>1b</b>				0,298	0,089	0,086
Sabit Değer (Bireysel Performans Algısı)	4,979	40,696	0,000			
Niteliklerini Tanıtma	0,284	5,451	<b>0,000</b>			
<b>1c</b>				0,128	0,016	-0,02
Sabit Değer (Bireysel Performans Algısı)	3,829	14,260	0,000			
Gözdağı Verme	0,096	0,948	<b>0,347</b>			
<b>1d</b>				0,274	0,075	0,061
Sabit Değer (Bireysel Performans Algısı)	3,596	13,886	0,000			
Örnek Olma	0,164	1,934	<b>0,000</b>			
<b>1e</b>				0,112	0,013	-0,06
Sabit Değer (Bireysel Performans Algısı)	3,902	17,782	0,000			
Kendini Acındırma	0,069	0,830	<b>0,410</b>			

veriler uyarınca ölçeğin iki faktörlü yapısının doğrulandığı sonucuna varılmıştır.

#### 4. BULGULAR

Bireysel performans algısının izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik oluşturulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla SPSS (Versiyon 22.00) programı kullanılarak Enter metoduyla basit regresyon analizi uygulanmıştır. Sahip olunan verinin regresyon analizine uygunluğunu test etmek amacıyla yapılan normallik testinin sonuçları pozitif çıkmıştır. Aşağıdaki tabloda regresyon modelinin uygunluğunu test etmek amacıyla uygulanan ANOVA testinin sonuçları bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlar uyarınca ( $p < 0,05$ ) olması nedeniyle modelin regresyon analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Tablo 3'te regresyon analizinin sonuçlar gösterilmektedir.

Elde edilen bulgular sonucunda izlenim yönetimi taktiklerinin bireysel performans algısından anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. İzlenim yönetimi taktiklerinden olan kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya ve örnek olma davranışlarının bireysel performans algısından anlamlı ve pozitif bir şekilde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Gözdağı verme ve kendini acındırma izlenim yönetimi taktiklerinin bireysel performans algısından etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

#### 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Aşağıdaki tabloda yapılan analiz sonucunda hipotezlerin onaylanıp onaylanmadığına ilişkin bulgular bulunmaktadır. Yapılan analizlerin sonucuna göre bireysel performans algısının izlenim yönetimi taktiklerini anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt üyelerinin izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaları örgüt içerisindeki konumlarının bilincinde olduklarını ve kendilerini ifade etme ve imajlarını yönetme konusunda başarılı olduklarını göstermektedir. Bilinçli olarak sürdürülen izlenim yönetiminin bireysel performans algısından etkilendiği sonucuna ulaşılmışla birlikte kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya ve örnek olma boyutlarının bireysel performans algısının yüksek olmasıyla ilişkili olduğu görülmüştür. Yani, bireysel performans algısı yüksek olan örgüt üyeleri bu üç yönetime başvurmaktadır. Düzeltilmiş R2 değerleri incelendiğinde, kendini sevdirmeye boyutu %5,8, niteliklerini tanıtmaya boyutu %8,6 ve örnek olma boyutu %6,1 oranında bireysel performans algısı ile açıklanabilmektedir.

Araştırmanın daha önceki bölümlerinde bahsedildiği üzere izlenim yönetimi taktikleri hem günlük hayatta hem de örgüt içerisinde sıklıkla başvurduğu birer iletişim yöntemidir. Genellikle bir kişiye veya gruba karşı imajını yönetme ihtiyacı taşıyan insanların sözlü veya sözsüz iletişim kanallarını kullanarak izlenim yönetimi taktiklerine başvurdukları görülmektedir. Bu araştırma sonucunda da bir iletişim aracı olarak izlenim

**Tablo 4:** Analiz Sonrası Hipotezlerin Onay Durumu

Hipotez No	Açıklama	Sonuç
H <sub>1</sub>	Bireysel performans algısı izlenim yönetimi taktiklerini anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	<b>Onaylandı</b>
H <sub>1a</sub>	Bireysel performans algısı izlenim yönetimi taktiği olan kendini sevdirmeyi olumlu yönde etkilemektedir.	<b>Onaylandı</b>
H <sub>1b</sub>	Bireysel performans algısı izlenim yönetimi taktiği olan niteliklerini tanıtmayı olumlu yönde etkilemektedir.	<b>Onaylandı</b>
H <sub>1c</sub>	Bireysel performans algısı izlenim yönetimi taktiği olan gözdağı vermeyi olumlu yönde etkilemektedir.	<b>Onaylanmadı</b>
H <sub>1d</sub>	Bireysel performans algısı izlenim yönetimi taktiği olan örnek olmayı olumlu yönde etkilemektedir.	<b>Onaylandı</b>
H <sub>1e</sub>	Bireysel performans algısı izlenim yönetimi taktiği olan kendini acındırmayı olumlu yönde etkilemektedir.	<b>Onaylanmadı</b>

yönetiminin bireysel performans algısı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Yani, sözlü ve sözsüz iletişim kanallarını kullanarak izlenim yönetimi taktiklerinden kendini sevdirmeye, niteliklerini tanıtmaya ve örnek olma bireysel performans algısını anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilemektedir.

Alan yazını incelendiğinde bireysel performans algısının izlenim yönetimi taktikleri üzerindeki etkisini inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu açıdan, bu çalışmanın literatürdeki eksikliği kapatması hedeflenmektedir. Alan yazınında genellikle, izlenim yönetimi ve performans değerlendirmesi arasındaki bağlantı araştırmalara konu olmuştur. Bu araştırmalarda performans ölçüsü bireysel algılanan performans yerine yöneticilerin yapmış olduğu performans değerlendirmeleri kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar benzer çalışmalarda elde edilen sonuçlar ile kısmen tutarlılık göstermektedir (Ingold & Kleinmann & König & Melchers, 2014; İspas vd., 2014). Yapılan araştırmalar izlenim yönetimi taktikleri ile performans arasında anlamlı ve pozitif bir korelasyon bulunduğunu göstermektedir (Semadar & Robins & Ferris, 2006). Fakat daha önce bahsedildiği gibi bu çalışmalar astın izlenim yönetimi ile üstün performans değerlendirmesi üzerine kurgulanmıştır. Bu araştırmada ise hem izlenim yönetimi hem de performans bireysel olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın sonuçları değerlendirilirken, araştırmanın sahip olduğu sınırlılıklar göz ardı edilmemelidir. Bu araştırmanın en önemli sınırlılığı, Ankara'da Türkiye Kömür İşletmeleri'nde çalışan kişilerden oluşan bir örneklem kullanılmasıdır. Ayrıca, katılımcıların ankette belirtilen ifadeleri doğru bir şekilde anlayarak dürüst bir biçimde cevap verdikleri varsayılmaktadır. Gelecekte izlenim yönetimi ve bireysel algılanan performans konusunda yapılacak olan çalışmalarda araştırmacılar farklı örgütlerde çalışan insanlardan oluşan bir örneklem kullanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca benzer bir araştırma kurgusu ile bu araştırmanın özel sektör kuruluşlarında uygulanmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Ek olarak, gelecekte izlenim yönetimi ve bireysel performans algısı konularında yapılacak olan çalışmalarda farklı örgütsel davranış kavramları da kullanılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

## 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 belirtir.

**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

- Akçakanat, T. (2009). *İnsan kaynakları yönetiminde performans değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde bir uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Akgün, T. (2009). *İzlenim yönetimi taktikleri ile iş performansı değerlendirme puanları arasındaki ilişki: Bir uygulama*.
- Arkin, R. M., Shepperd, J. A., Giacalone, R., & Rosenfeld, P. (1989). Self-presentation styles in organizations. *Impression Management in The Organization*, 1(1), 125-139.
- Barrick, M. R., Shaffer, J. A., & DeGrassi, S. W. (2009). What you see may not be what you get: relationships among self-presentation tactics and ratings of interview and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1394.
- Basım, N., Tatar, İ., & Şahin, N. H. (2006). Çalışma yaşamında izlenim yönetimi: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 9(18), 1-17.
- Beffort, N. & Hattrup, K. (2003) Valuing task and contextual performance: Experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8(1), 17-32
- Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: good Soldiers or good actors? *Academy of Management Review*, 24(1), 82–98. <https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1580442>
- Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (1999). Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman Taxonomy. *Organizational Research Methods*, 2(2), 187–206. <https://doi.org/10.1177/109442819922005>
- Bolino, M. C., Kacmar, K. M., Turnley, W. H., & Gilstrap, J. B. (2008). A multi-level review of impression management motives and behaviors. *Journal of Management*, 34(6), 1080-1109.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). *Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance*. In Schmitt N. ve Borman W.C. (Eds.) *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco: Jossey Bass, 71-98.
- Bourdage, J. S., Wiltshire, J., & Lee, K. (2015). Personality and workplace impression management: correlates and implications. *The Journal of Applied Psychology*, 100(2), 537–546. <https://doi.org/10.1037/a0037942>
- Çetin, F., & Basım, H. (2010). İzlenim yönetimi taktiklerinde öz yeterlilik algısının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (35), 255-269.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2009). Örgütlerde “izlenim yönetimi davranışı” üzerine kavramsal bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 53-83.
- Ferris, G. R., Judge, T. A., Rowland, K. M., & Fitzgibbons, D. E. (1994). Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 58(1), 101-135.
- Gardner, W. L. (1992). Lessons in organizational dramaturgy: The art of impression management. *Organization al Dynamics*, 21(1), 33–46. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90084-Z](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90084-Z)
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. New York: Garden City.
- Higgins, C. A., Judge, T. A., & Ferris, G. R. (2003). Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(1), 89-106.
- Ingold, P., V., Kleinmann, M., König, C.J., Melchers, K.G. (2014). Shall we continue or stop disapproving of self-presentation? Evidence on impression management and faking in a selection context and their relation to job performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 420-432.
- Ispas, D., Iliescu, D., Ilie, A., Sulea, C., Askew, K., Rohlfs, J.T. Whalen, K. (2014). Revisiting the relationship between impression management and job Performance, *Journal of Research in Personality*, 51, 47–53
- Jain, A. (2012). Does emotional intelligence predict impression management? *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 16(2), 11–25.
- Jaja, S. A. (2003). Impression management metaphors: an agenda for the 21. century african industrial managers. *Management Research News*, 26(12), 73-94.
- Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. *Psychological Perspectives on the Self*, 1(1), 231-262.
- Judge, T. A., & Bretz Jr, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20(1), 43-65.

- Karakurum, M. (2005). *The effects of person-organization fit on employee job satisfaction, performance and organizational commitment in a Turkish public organization*. (Unpublished Master Thesis). <https://doi.org/10.5465/AMR.1987.4307820>
- Luecke, R. (2008). *Performans yönetimi*. Çeviren: Aslı Özer, İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Montagliani, A., & Giacalone, R. A. (1998). Impression management and cross-cultural adaption. *Journal of Social Psychology, 138*(5), 598–607. <https://doi.org/10.1080/00224549809600415>
- Özdemir, G. (2006). Organizasyonlarda kişilerarası ilişkilerde etki taktikleri ve kullanımına ilişkin literatür çalışması. *Bilgi – Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Kış* (36), 93-112.
- Peck, J. A., & Hogue, M. (2018). Acting with the best of intentions... or not: A typology and model of impression management in leadership. *Leadership Quarterly, 29*(1), 123–134. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.001>
- Rosenfeld, P., Giacalone, R.A. & Riordan, C.A. (1995). *Impression management in organizations: Theory, measurement, practice*. London and New York: Routledge.
- Semadar, A., Robins, G., Ferris, G..R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behaviour, 27*, 443-461
- Singh, V., Vinnicombe, S. (2001), Impression management, commitment and gender: managing others' good opinions. *European Management Journal, 19*(2), 183- 194.
- Türk Dil Kurumu (TDK), İzlenim, <https://kelimeler.gen.tr/izlenim-nedir-ne-demek-170448>
- Toptan, M. (2014). *Muhasebe meslek mensuplarının kullandıkları izlenim yönetimi taktiklerinin belirlenmesi: Trabzon ve Rize illerine yönelik bir uygulama*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rize.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi, 88*(1), 87-108.
- Yu, K. Y. T. (2019). Influencing how one is seen by potential talent: Organizational impression management among recruiting firms. *Journal of Applied Psychology, 104*(7), 888–906. <https://doi.org/10.1037/apl0000386>
- Zerbe, W. J., & Paulhus, D. L. (1987). Socially desirable responding in organizational behavior: a reconception. *Academy of Management Review, 12*(2), 250–264.



Araştırma Makalesi

**Kariyer Dönemlerinin Değişmeyen Gerçeği:  
Kariyer Endişesi**

*The Unchanging Truth of Career Stages: Career Anxiety*

Hazel Agun<sup>a</sup>, Dilek Işılay Üçok<sup>b</sup>, Burcu Aydın Küçük<sup>c</sup>

MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
Kariyer Endişesi,  
Kariyer Dönemleri,  
Kariyer Yönetimi,  
İnsan Kaynakları Yönetimi,  
Nitel Araştırma Yöntemi..

*Tarihler :*  
Geliş 8 Ekim 2020  
Kabul 26 Ocak 2021

ÖZ

*Kariyer endişesi; kişinin çalışma hayatında kariyeriyle ilgili kendisini tehdit eden ve/veya belirsizlik yaşamasına neden olan bir durumla karşı karşıya kaldığında ortaya çıkan duygu durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada; kurumlarda çalışan kişilerin yaşamış oldukları kariyer endişesinin altında yatan konuları tespit etmek amacıyla nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve hem kamu sektöründe hem de özel sektördeki farklı örgütlerde çalışan 37 katılımcıyla derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler sonucunda söz konusu endişenin arka planında bireysel, örgütsel, teknolojik ve toplumsal konular başta olmak üzere çalışma arkadaşları, yönetici ve istihdam ile ilgili konulardan kaynaklandığı ortaya konulmuş ve çalışanların bu endişeyle baş edebilme yolları sıralanmıştır. Bu çalışmanın, kariyerini yerleştirme/sürdürme döneminde olan çalışanların yaşamış oldukları kariyer endişesinin altında yatan nedenleri belirlemeye yönelik olarak yapılan bir nitel çalışma olması nedeniyle alanyazına katkıda bulunacağına ve konuyla ilgili gelecekte yapılacak araştırmalara zemin oluşturacağına inanılmaktadır.*

ARTICLE INFO

*Keywords:*  
Career Anxiety,  
Career Stages,  
Career Management, Human  
Resources Management,  
Qualitative Method.

*Article history:*  
Received 8 October 2020  
Accepted 26 January 2021

ABSTRACT

*Career anxiety is defined as the state of emotion which occurs when people are faced with a situation that threatens them and / or causes an uncertainty about their career in business life. In this study, qualitative research method is preferred and in-depth interviews are performed with 37 participants who work in different organizations both in the public and private sector to identify the underlying factors of career anxiety. The interviews reveal that career anxiety is derived from colleagues, managers, employment issues, particularly those related to individual, organizational, technological, social issues and the implications are listed for employees to deal with this anxiety. It is also believed that this study will contribute to the national literature as it is the study that has been conducted with a qualitative method on career anxiety which is experienced by the employees who are in the stage of establishing/maintaining their career and will form the basis for future research on this topic.*

<sup>a</sup> İletişim kurulacak yazar, Dr., Marmara Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, İstanbul, Türkiye, hazel.agun@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3211-8794

<sup>b</sup> Dr. Öğr. Üyesi., Doğu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme (İngilizce) Bölümü, İstanbul, Türkiye, disilay@dogus.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6849-0531

<sup>c</sup> Dr. Öğr. Üyesi., İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye, burcukucuk@aydin.edu.tr ORCID: 0000-0001-9081-2536

## 1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında küreselleşme ile birlikte teknoloji, ekonomi ve çalışma hayatının yarattığı köklü ve hızlı gelişmeler kişilerin yaşamını etkilemektedir. Bu değişim sürecine çalışanlar açısından bakıldığında ise etkilenen temel yaşam alanının kariyer olduğu bilinmektedir (Fiori, Bollmann & Rossier, 2015). Kariyer; bireylerin işteki deneyimleriyle bağlantılı olarak yaşamları boyunca elde ettikleri kişisel kazanım ve tecrübeler bütünü olarak ifade edilmektedir (Köktürk, 2000; Super, 1990). Ancak, çalışma hayatında önemli rolü olan mikro ve makro düzeyde değişimler (ör. istihdam politikalarının değişmesi, işgücü piyasasındaki belirsizlikler, iş güvencesizliğindeki artış ve örgütlerdeki küçülme kararları) söz konusu geleneksel kariyer kavramının da içeriğini değiştirmiştir (Savickas vd., 2009). Kariyer algısında yaşanan bu değişim aynı zamanda çalışanların kariyerleri boyunca karşılaştıkları belirsizlikleri de çok yönlü bir hale getirmiştir (Fiori vd., 2015). Çalışma ortamında görülen bu belirsizliklerin artan iş yükünden ve sorumluluklardan dolayı çalışanlarda strese yol açtığı alanyazından edinilen bilgiler arasındadır (Aytaç, 2009). Örgütlerde ortaya çıkan stres kaynaklarının, kişilerin duygu, tutum ve davranışlarını etkileyerek bilişsel, psikolojik ve fizyolojik yapılarını baskı altına aldığı görülmektedir (Gordon, 1994). Bu nedenle çalışma ortamında karşılaşılan stres kaynaklarının çalışanlarda kariyerleriyle ilgili endişe, kaygı ve korku benzeri duygulara zemin hazırlaması beklenen bir durumdur (Altan, 2018).

Kariyer endişesi, kişinin çalışma yaşamında kariyeriyle ilgili belirsizlik ve/veya kendisini tehdit eden bir unsurla karşılaşması sonucu ortaya çıkan durum olarak açıklanmaktadır (Pisarik, Rowell & Thompson, 2017). Kişilerin kariyerleriyle ilgili olumlu/olumsuz algıların oluşmaya başladığı zamanın iş hayatına ilk başladıkları dönemler olduğu, özellikle yirmili yaşlardaki kişilerin bu dönemde yoğun bir endişe duydukları ifade edilmektedir (Pisarik vd., 2017; Savickas, 2001). Bu dönemde; çalışma ortamından, çevredeki uyarıcılardan ve bireysel özelliklerden kaynaklanan stres faktörlerinin de çalışanların endişelerini tetiklediği düşünüldüğünde, bu endişenin sadece yaşa ya da kariyerin ilk keşfedildiği döneme özgü bir duygudan ziyade, kariyer yolculuğunun bütününe dikkate alınması gereken çok yönlü bir olgu olduğu dikkati çekmektedir (Savickas, 2001; Şahin, Özaydın & Siyez, 2019). Öyle ki, çalışma hayatının içerisinde olan bireyler işte öğrenmeye

devam etmektedir ve mesleklerinde ilerledikçe kariyeri sürdürme döneminde bir üst basamağı hedeflemektedir. Bu durum McClelland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Kuramı ve Alderfer'in Varoluş-İlişki Kurma ve Gelişme Gereksinimleri Kuramında açıklanmıştır. David McClelland (1961), "The Achieving Society" adlı eserinde insanoğlunun üç temel motivasyon aracına ihtiyaç duyduğundan bahseder: ilişki ihtiyacı, başarıma ihtiyacı ve güç ihtiyacı. Sosyo-demografik özellikler gözetmeksizin kuramın evrenselliğine dikkat çeken McClelland insanoğlunda bu üç ihtiyaçtan birinin baskın olduğunu ve kültüre ve bireysel tecrübelerle dayanarak bireyin hayatına yön verdiğini ifade etmektedir. Benzer şekilde Alderfer (1972) ise kuramında insanoğlunun varoluş, ilişki kurma ve gelişme gereksinimlerini vurgular. Hem Alderfer'in gelişme ihtiyacı hem de McClelland'ın başarı ihtiyacı yine Maslow'un (1943) kuramında bahsettiği kendini gerçekleştirme gereksinimi ile örtüşmektedir. Bu basamaklar başarı ve sorumluluk ihtiyaçlarını içererek bireyin saygınlık gereksinimine dikkat çekmektedir (Johns & Saks, 2001). Bu bilgiler ışığında, birey kariyerini sürdürme aşamasında her ne kadar çalışma ihtiyacını karşılamış ve hayatını sürdürebilecek maddi kaynaklara erişmiş olsa da başarıma ve güç ihtiyacını karşılamak için kariyer yolculuğunda bir üst basamağı (terfi) arzulanabilir. Kendini geliştiren bir çalışan başarılarının ödülü olarak bir üst basamağı hedeflerken üst basamaktaki resmi güç kaynakları bireyin kendini gerçekleştirme duygusunu tatmin etmeyebilir. Dolayısıyla, birey kariyer dönemlerinde bu ihtiyaçlarını karşılayamadığı için kariyer endişesi yaşayabilmektedir.

İlgili alan yazın incelendiğinde, kariyer endişesiyle ilgili çalışmaların büyük çoğunluğunun üniversite öğrencileri ve kariyer gelişiminin başında olan yetişkin kişilerle (Hardin, Varghese, Tran & Carlson, 2006; Pisarik vd., 2017; Şahin vd., 2019) yapıldığı tespit edilmiştir. Oysaki örgütsel (ör. rekabetin yönetsel yansımaları), çevresel (ör. sürekli değişen istihdam politikaları, sosyolojik ve ekonomik durumlar), teknolojik (ör. teknolojik gelişmelerdeki hız) ve bireysel (ör. çalışanlardaki iş güvencesizliği algısı ve bireysel motivasyon için gerekli olan psikolojik ihtiyaçlar gibi) nedenlerden dolayı kariyer yolculuğuna devam eden ve özellikle alanyazında belirtilen mesleki kariyer aralığından biri olan (Super, 1990) yerleşme (25- 44 yaş) ve sürdürme (45- 64 yaş) dönemindeki çalışan grubu üzerinde de benzer endişelerin olabileceği düşünülmektedir (Fiori vd., 2015). Bu nedenle, farklı kariyer dönemlerinde olan çalışanların yaşamış oldukları kariyer endişesinin ortaya konulmasının, bu endişeye neden olan faktörlerin tespit edilmesinin ve baş edebilme yöntemlerinin



vurgulanmasının hem insan kaynakları yönetimi alanyazınına katkı sağlayacağı hem de konuyla ilgili bundan sonra yapılacak olan araştırmalara yol göstereceğine inanılmaktadır. Bu açıdan mevcut araştırmanın alanyazında söz konusu boşluğu doldurarak kariyer endişesi konusuna yeni bir bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kariyer, bir kişinin yaşamı boyunca yaptığı meslek doğrultusunda kazandığı tecrübe, rol ve deneyimler bütünüdür (Wood, 2006). Herkesin yaşadığı kariyer gelişiminin kendine özgü bir dönem olduğu ve bu gelişimin yaşam boyu devam eden bir süreç olarak ifade edildiği bilinmektedir (Super, 1990). Alanyazındaki kariyer gelişimi ile ilgili teoriler incelendiğinde, kariyer evrelerinin çeşitli çalışmalarda farklı yaş aralıklarına göre ifade edildiği görülmektedir (Wang & Wangberg, 2017). Geleneksel kariyer modellerindeki çalışmalarda, kariyer gelişimi aralıklı yaş dönemleri içerisinde belli bir doğrusallıkta devam etmektedir (Super, 1990; Brooks & Seers, 1991). Günümüzde ise kariyer yönetimi ile ilgili çalışmalarda geleneksel kariyer modelleri ile birlikte güncel kariyer modelleri de yer almaktadır. Güncel kariyer modelleri ise kariyer gelişimini keskin bir ayrımla ele almayıp esnek, değişken ve sınırsız kariyer modelleri ile kariyer yolunu açıklamaktadır (Sullivan & Arthur, 2006; Wang & Wangberg, 2017).

Super'in (1957) Kariyer Gelişimi Teorisinde kariyer gelişimi, kişinin yaş dönemlerine göre benzer bir şekilde basamaklara ayrılmaktadır (Wang & Wangberg, 2017). Bunlar; büyüme dönemi (0-14 yaş), keşfetme dönemi (15-25 yaş), yerleşme dönemi (25-44 yaş), sürdürme dönemi (45-64 yaş) ve geri çekilme dönemi (65 yaş ve sonrası) olarak ele alınmaktadır. Bu dönemlerde kişiler, çeşitli etkenlerden dolayı kariyeriyle ilgili kararlar almakta, devam ettirmekte ya da kariyerlerini yönetmekte problem yaşamaktadırlar (Şahin vd., 2019). Kişilerin yaşamış oldukları problemlerin çok yönlü yapısı düşünüldüğünde, bu sürece endişe ve korku benzeri bir takım olumsuz duyguların da eşlik edeceğine inanılmaktadır. Bu bağlamda, kariyer endişesi, kişinin çalışma yaşamında kariyeriyle ilgili belirsizlik ve/veya kendisini tehdit eden bir unsurla karşılaşması sonucu ortaya çıkan bir duygu durumu olarak tanımlanmaktadır (Pisarik vd., 2017). Çalışma hayatında kişiler arasında yaşanan rekabetten dolayı hissedilen psikolojik baskı ve belirsizliğin, kişilerin psikolojik özelliklerinin (Schein, 1983), hızlı yaşanan örgütsel değişim süreçlerinin, mesleğe/sektöre has ekonomik ve

teknolojik özelliklerin, çalışanların kariyerleriyle ilgili hissettikleri endişeleri arttırdığı ifade edilmektedir (Aytaç & Keser, 2002; Fiori vd., 2015).

Kariyer endişesi ile ilgili alanyazındaki çalışmalar incelendiğinde, bu durumun genellikle kariyerleriyle ilgili karar alma sürecindeki ergen kişilerde ya da mesleklerinin geleceği ile ilgili kararsızlık yaşayan/işe yeni başlayan yetişkinlerde ortaya çıkan bir durum olarak ele alındığı görülmektedir (Tsai, Hsu & Yang, 2017; White & Tracey, 2011). Konuyla ilgili yapılan bir diğer çalışmada (Saka, Gati & Kelly, 2008) ise; kişilerin içinde buldukları kariyer basamağından ya da meslek seçimindeki kararsızlıktan bağımsız olarak kariyerleriyle ilgili endişe yaşayabilecekleri ifade edilmektedir. Bir diğer ifadeyle, kişinin mesleki gelişimi, işe yerleşme ve sürdürme gibi kariyer aşamalarında da kariyer endişesinin ortaya çıkabileceği belirtilmektedir. Aynı zamanda, konuyla ilgili Super'in (1990) kendi teorisini revize ettiği kariyer gelişimi modeli ile bireyin kariyer evrelerinin yaşam süresi boyunca sabit olmayacağı ve birçok kariyer olaylarının bu döngüyü değiştirip etkileyeceği öne sürülmektedir (Şahin vd., 2019). Bu noktadan hareketle mevcut çalışmada, kariyer gelişim modellerinin bir konusu olan kariyer endişesi kavramı, konu üzerine yapılan çalışmalar ışığında yeniden incelenmiştir.

Söz konusu araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan bu çalışmada; aşağıdaki araştırma soruları ile çalışma ortamında kişilerin yaşamış oldukları kariyer endişesinin altında yatan konuların ortaya konulmasına ve bu endişeyle baş etmeye yönelik yolların bulunmasına katkı sağlayacak yanıtlar aranmaktadır.

1. Çalışma hayatında kişilerin yaşamış oldukları kariyer endişesi doğrultusunda bu endişenin altında yatan nedenler nelerdir?
2. Çalışanların yaşadıkları kariyer endişesiyle mücadele etmeleri için alınması gereken yollar nelerdir?

## 3. YÖNTEM

Bu çalışmada, çalışanların kariyerleri boyunca yaşamış oldukları endişe durumunun ve deneyimlerinin açığa çıkarılabilmesi için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır (Miles & Huberman, 1994). Aynı zamanda, çalışanların kariyer endişesi yaşamalarına neden olabilecek faktörlerin açığa çıkarılabilmesi ve kariyer algılarına yönelik kapsamlı bir bakış açısına

ulaşabilmek için nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan olgubilim (fenomolojik) yaklaşımı benimsenmiştir. Olgubilim araştırmalarında amaç; kişilerin bir olguya dair yaşantılarını, algılarını ve bunlara yüklediği anlamları ortaya çıkarmaktır. Bu doğrultuda, çalışma grubunda yer alan kişilerin söz konusu olguyla ilgili öznel deneyimlerinin ifadelerinin belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde tanımlanması mümkün olmaktadır. Veri toplama aracı olarak, olgubilim araştırmalarında sıklıkla kullanılan görüşme tekniği benimsenmiş ve çalışma grubunda yer alan kişilerle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Veri analizi aşamasında ise, içerik analizi yöntemi tercih edilmiş ve görüşmeler sırasında elde edilen veriler, (1) verilerin kodlanması, (2) kod, kategori ve temaların bulunması, (3) kod, kategori ve temaların düzenlenmesi ile (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması olarak adlandırılan dört aşamada analiz edilmiştir (Miles & Huberman, 1994).

### 3.1. Araştırma Alanı ve Çalışma Grubu

Bu araştırmada çalışma grubu olarak örnekleme yöntemlerinden erişilebilirlik ve gönüllülük esasına dayalı (Creswell, 2018) amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kolay ulaşılabilir örneklem tercih edilmiştir. Bunun yanı sıra, çalışma grubuna katılacak olan kişilerin seçiminde bu çalışmada odaklanılan olguyu, durumu ya da deneyimi yaşamış olan ve yaşadıklarını araştırmacılara derinlemesine aktarabilecek kişilerden seçilmesine özen gösterilmiştir. Veri toplama aşamasında, İstanbul ilinde farklı sektörlerde (muhasabe & finans, eğitim, bankacılık, sağlık, satış & pazarlama) faaliyet gösteren örgütlerde (kamu & özel) görev yapan beyaz yakalı çalışanların kariyerleriyle ilgili yaşamış oldukları endişe deneyimlerini paylaşmaya gönüllü 37 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılarak derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubunun cinsiyet dağılımına bakıldığında grubun 20 kadın ve 17 erkek çalışandan oluştuğu ve çalışanların yaş ortalamasının 33.2 yıl ve büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu (27 kişi) görülmektedir, ayrıca 19 çalışanın yöneticilik pozisyonunda görev yaptığı bilinmektedir. Kurum tecrübesi açısından bakıldığında ortalama 6.7 yıldır aynı işyerinde çalıştıkları ve toplam mesleki tecrübelerinin 9.8 yıl olduğu görülmektedir. Katılımcıların aylık kazançlarının ise 2.500TL-11.000TL aralığında değiştiği görülmektedir.

### 3.2. Veri Geliştirme

Nitel araştırmalarda aktarılabilişliğin sağlanması için ayrıntılı betimleme yapılması ve örneklemin seçiminde çeşitlilik sağlanması önerilmektedir (Meriam, 2009). Dolayısıyla bu çalışmada,

geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini arttıran katılımcı çeşitliliğinin sağlanması (Miles & Huberman, 1994) amacıyla kişilerin farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumlarda çalışıyor olmalarına özen gösterilmiştir. Bunun yanı sıra, katılımcılardan yaşamış oldukları kariyer endişesinin nedenleri ile ilgili kişisel deneyimlerini paylaşmaları istenmiş ve böylelikle ayrıntılı betimleme yapma olanağı elde edilmiştir. Bu doğrultuda, mülakat esnasında öncelikle çalışmanın ilk araştırma sorusuna yanıt aranmıştır (bknz. sayfa. 12). Ayrıca katılımcılara yöneltilen sorular, alanyazın taraması sonrasında oluşturulan kavramsal çerçeve [kariyer endişesi ölçeği (Şahin vd., 2019) ve stres kaynakları (Choi vd., 2011)] doğrultusunda oluşturulmuştur. Aynı zamanda çalışmanın inanılabilirliğini sağlamak amacıyla (Holloway & Wheeler, 1996) görüşme soruları örgütsel davranış alanında çalışan üç akademisyen tarafından incelenmiş, soru formunun anlaşılabilirliğini test etmek amacıyla mülakatlar sırasında elde edilen verilerin doğruluğu katılımcılardan onay alınarak denetlenmiş ve görüşme yapılan 10 kişi ile kendi ifadelerine yönelik olarak “katılımcı teyidi” gerçekleştirilmiştir.

### 3.3. Veri Analizi

Araştırmanın veri analizi aşamasında tematik içerik analiz yöntemi temel alınmıştır (Miles & Huberman, 1994). Bilindiği üzere, içerik analizi bilgi, yeni görüşler, gerçeklerin temsili ve eylemlerin tespit edilmesi noktasında araştırmacılara geniş bilgiler sunabilmektedir (Krippendorff, 2018). Bu bağlamda; katılımcılardan ses kayıt cihazı ve not ile elde edilen ifade kalıpları öncelikle bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiştir. Sonrasında, katılımcıların yaşadıkları kariyer endişesi deneyimleri özünü yansıtan önemli ifadelerinin içeriklerinden yola çıkarak tümevarımcı analizine uygun olacak şekilde çözümlenmiştir. Tümevarımcı analiz kodlama, katılımcı ifadelerinin altında yatan kavramları ve bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla yapılmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2013). Kariyer endişesine dair kodlar arasındaki ortak noktalar tespit edilip anlam bütünlüğü sağlanmış ve bu doğrultuda alt-temalar, ortak kodlar arasındaki ilişkileri ele alarak temalar belirlenmiştir. Alt temalara göre yapılan gruplandırma sonrasında ise elde edilen temaların yorumlanma aşamasına geçilmiştir. Nitel veri analizinin son aşamasında ise; araştırmadan toplanan ifade kalıplarına geri dönmüş ve yapılan kodlamalar kontrol edilmiştir (Miles & Huberman, 1994). Böylelikle katılımcı ifadeleri, yapılan kodlamalar, alt-temalar ve temalar yeniden ele alınmış ve ulaşılan sonuçların ifadeleri temsil düzeyi belirlenmiştir. Bu kontrolün bireysel etkilerden arındırılması amacıyla veri seti alanda

çalışan üç akademisyene iletilmiş ve aralarındaki görüş birliği oranı belirlenmiştir (% 86). Bu oranın %80'in üzerinde çıkmış olması çalışmanın içsel tutarlılığını ve güvenilirliğine katkı sağlaması açısından önemli görülmektedir (Patton, 2002). Bulgular kısmında ayrıca, katılımcıların her bir temayı yansıtan ifadelerine yer verilmiştir. Katılımcılar analiz sürecinde K1, K2, ...K37 şeklinde kodlanmıştır.

#### 4. BULGULAR

Araştırma sonuçları, çalışanların yaşamış oldukları kariyer endişesinin nedenlerine bağlı olarak aşağıdaki bulguları ortaya koymuştur.

##### 4.1. Kariyer Endişesine Neden Olan Konular

Katılımcılar yaşamış oldukları kariyer endişesi deneyimleri doğrultusunda söz konusu endişeyi yaşamalarının altında aşağıda belirtilen nedenlerin olabileceğini vurgulamışlardır. Bu bağlamda belirlenen tema, alt-tema ve kodlar ile katılımcıların ifadeleri ne kadar sıklıkla kullanıldığına dair bilgiler için Tablo 1'de yer almaktadır.

Kariyer endişesine konu olan temalar sırasıyla; bireysel konular, örgütsel konular, teknolojik konular, toplumsal konular, çalışma arkadaşlarıyla ilgili konular, yönetici ile ilgili konular ve istihdam konuları olarak tespit edilmiştir.

Bireysel konular teması içerisinde, katılımcıların sıklıkla belirttikleri ifade kalıplarında şu alt temalara ulaşılmıştır: kişilerin kazandıkları ücret/gelir ve ekonomik kaynaklarının yetersiz olması, bazı kişilik özellikleri ile iş arasında yetersizlik/korku hissi, çalışma hayatındaki deneyim ve yaş, alınan mesleki eğitim, iş-aile dengesindeki sorunlar, kişinin mesleğe uygunluğu arasındaki belirsizlik ve kariyer yolunda hiçbir değişimin olmayacağına dair inanç gibi psikolojik nedenler bulunmaktadır. Kodlar incelediğinde ise katılımcıların kişisel özelliklerinin kariyerlerine uygun olmadığı düşüncesi, mesleki bilgi/yetenek/yetenek açısından kendini yetersiz görme, başarısız olma/ işsiz kalma korkusu, hak edilenin altında gelir elde edildiği düşüncesi ve tükenmişlik hissi ile ailenin ekonomik ve sosyal ihtiyacından doğan baskının kariyer endişesine neden olan konular olduğunu ifade etmişlerdir. Bu temaya ilişkin örnek alıntılar şu şekildedir;

*‘İlk başta bireyden kaynaklanıyor Kişinin kendisiyle alakalı... Kişi-iş uyumu yoksa. İşin gereklilikleri yeterli değilse... Kariyer yolunda kişisel olarak kendini geliştirmiyorsan. O beceri, yetenekte*

*olmuyor olabilirsin ama onu çok istiyor olabilirsin. Bir görevi istiyorsundur ama kendini o göreve kişisel olarak yeterli görmüyorsundur.’ (K29, Kadın, Akademisyen)*

*“Kendimi mesleğimde geliştirmem için öncelikle buna kaynak ayırmam gerekiyor ve ben bu kaynağı yaratacak durumda değilim... Aldığım maaş ancak temel ihtiyaçlarımı karşılamaya yetiyor... O nedenle yaşadığım kaygıların temelinde en çok maddi yetersizlikler yatıyor” (K6, Erkek, Avukat)*

*“Kariyerimle ilgili yaşadığım kaygıların ardında kendime duyduğum güvensizlik yatıyor... Sanki hiçbir zaman başarılı bir iş kadını olmayacağımı ve kariyerimde daha üst noktalara gelemeyeceğimi hissediyorum... Bunun için çaba sarf etmiyorum ve bu durum beni işimden uzaklaştırıyor” (K9, Kadın, Yönetici Asistanı)*

Örgütsel konular temasında, üst yönetimdeki nepotistik yaklaşım, kurum kültürü, kurumun mali, beşeri ve teknolojik kaynaklarının yetersiz kullanımı, insan kaynakları uygulamasına dair alınan kararlar, kurum içindeki örtük iletişim ve üst yönetimin yürüttüğü politikaları yansıtan alt-temalar bulunmaktadır. Bu alt-temaları içeren kodlar incelendiğinde ise; ‘performans değerlendirme/işe alım/terfi süreçlerinin liyakat temelli olmaması’, rekabet koşullarının çetinleşmesi’ ‘kurumda yeterli iş pozisyonunun/terfi olanağının bulunmaması’, ‘mesleki gelişime izin vermeyen kurum kültürü’, ‘çalışanlar için ayrılan kurum imkânlarının/kaynaklarının yetersizliği’, gibi konulara değinildiği görülmüştür. Bu temaya ilişkin örnek alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*‘Orada, yönetimde kurulan ilişki var. Ast-üst ilişkisi... Kariyerin karar vericilerin kendilerinde, sırf objektif kriterler değil de çevreleri ile ilişkileri... Bunlar yönlendiriyor, endişe yaratıyor.’ (K28, Erkek, Bankacı)*

*“Çalıştığım kurumun yapısı kariyerimde ilerlememe izin verecek bir yapıda değil... Üst pozisyonlarda bir yer açıldığında dışarıdan birini getiriyorlar, bize söylenmiyor... O nedenle bu kurumda ilerleyeceğimi düşünmüyorum ve bu beni geleceğe dönük kaygılandırıyor” (K24, Kadın, Satın Alma Sorumlusu)*

*“Mesleki olarak ilerlememi sağlayacak eğitimler var ve bu eğitimleri bizlere çalıştığım kurum vermeli... Ama kurumumla konuştuğumda bu eğitimlere ayıracak kaynakları olmadığını kendi çabamızla bu sertifikaları almamız gerektiği söyleniyor” (K8, Kadın, Bilgisayar Mühendisi)*

**Tablo 1:** Kariyer Endişesine Neden Olan Konular

TEMA	ALT-TEMA	KODLAR	SIKLIK
Bireysel Konular	Ekonomik Kazanç	Düşük Maaş	59
		Yetersiz Kaynak	23
	Kişilik Özellikleri	Öz-yeterlilik Korkusu	26
		Özgüven Eksikliği	24
		A Tipi Kişilik	7
		Başarı İhtiyacı	6
	İş- Yaşam Dengesi	Aile baskısı	21
		İş-Aile Çatışması	5
	Deneyim	İş Tecrübesi	22
		Yaş	3
	Eğitim	Akademik/Mesleki Gelişim	6
	İş Tatmini	Kişi-İş Uyumu	11
		Farklı iş hedefleri	7
	Psikolojik Nedenler	Tükenmişlik	8
Öğrenilmiş çaresizlik		6	
Örgütsel Konular	Nepotizm	Ahbab-Çavuş İlişkisi	20
		Siyasi Yakınlık	17
	Örgüt Kültürü	Örgüt yapısı	30
		Kurum Baskısı	21
	Kaynaklar	Bütçe	17
		Kurumiçi Eğitim	7
		Çalışan Sayısı/Yaşı	3
	İnsan Kaynakları Uygulamaları	İş Pozisyonu	11
		Terfi imkanları	9
		Kariyer Engelleri	6
Örgütsel İletişim	Gizli Denetim	11	
Üst Yönetim Politikası	Üst Yönetim kararları	6	
	Prosedürel Adalet	3	
Teknolojik Konular	Yetkinlik	Teknik Beceri	32
		Vasıfsızlaşma	18
	İşgücünün Yapısal Değişimi	İşi Kaybetme Korkusu	21
		Makineleşme	11
Kurum Adaptasyonu	Güncel Bilgi/Sektör Takibi	14	
Toplumsal Konular	Sosyo-Kültürel	Mahalle Baskısı	23
		Toplumsal Beklenti	20
	Değerler/Tutumlar	Pozisyon/Makam/Mevki	41
	İş Yaşamında Kadın/ Toplumsal Cinsiyet Eşitliği	Cinsiyetçi Yaklaşım	11
Çalışma Arkadaşlarıyla İlgili Konular	Çalışma İlişkisi	Güç Çatışması	22
		Rekabet	21
		Çıkar Çatışması	15
		Kıskançlık	7
		Dedikodu	4
Yönetici ile ilgili Konular	Davranış Biçimi	Eşit Olmayan Tutum	17
		Baskı	12
		Ayrımcılık	10
	Yetkinlik	Yönetsel Beceri	20
		Algılanan Destek	8
İstihdam Konuları	Ülkedeki İstihdam Koşulları	İşsizlik	27
	Eğitimde Fırsat Eşitliği	Kaynak Erişimi	12

Teknolojik konular teması içerisinde, teknolojiyi kullanabilme becerisi, yeni teknolojinin yetkinlikleri dönüştürmesi, bilgi çağının beraberinde getirdiği işgücü yapısındaki değişimler, örgütün teknolojik altyapısı ve dijital uygulamaların

kişilerde baskı yaratması şeklinde alt-temalar tespit edilmiştir. Kodlar incelendiğinde ise katılımcıların hızla gelişen teknolojik programlara ayak uyduramaması, hızlı değişen teknolojinin yeni meslekleri ortaya çıkarmış olması, iş

tanımlarının/mesleki gerekliliklerin bilgi teknolojisi sonucunda değişmesi, gelişen teknolojilerin kurumlarda işgücü ihtiyacını azaltması kariyer endişesine neden olan konular olarak ifade edilmiştir. Örnek alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

*‘Devlet dairesinde teknoloji çok kısıtlı. Ayak uyduramam işin yavaşlamasına ve işten uzaklaşmama sebep oluyor. Teknoloji yetersizliği, ilgisizliği doğuruyor.’ (K27, Kadın, Memur)*

*“Teknolojiyle beraber sosyal medya kullanımı çok arttı... İş arkadaşımın patronumla yemeğe çıktığını sosyal medya hesaplarında görmem beni endişelendiriyor... İnsanlar teknolojiyi kullanarak kendilerine bir çevre oluşturuyorlar ve siz kullanmıyorsanız geride kalıyorsunuz” (K20, Kadın, Muhasebe Elemanı)*

*“Artık robotlar ameliyat yapıyor... Gelecekte bizlere ihtiyaç duyulacak mı bilmiyorum... Bu nedenle kaygı duyuyorum... Bu değişime ayak uyduracak becerilerimizi geliştirebileceğimiz bir altyapı yok” (K27, Erkek, Hekim)*

Toplumsal konular temasında, sosyo-kültürel olarak çevrenin kadın ve erkek rolüne yaklaşımı, yine toplumsal çevrenin değer ve inançları alt-tema olarak bulunmuştur. Sıklıkla belirtilen kodlar ise; ‘çalışan kadına yönelik cinsiyetçi yaklaşımlar’, ‘toplumsal rollerin kişiler üzerinde aşırı baskı/beklenti oluşturması’, ‘iş ilişkilerinde nepotizm/kayıрма temelli davranışların yoğunluğu’ tespit edilmiştir. Bu temaya ilişkin örnek alıntılar şu şekildedir;

*“Toplumun gözünde almış olduğunuz eğitimin ve ulaşmak istediğiniz hedeflerin bir önemi yok... Hangi pozisyonda çalıştığınız ve kaç TL. maaş aldığınıza bakılıyor... Bu nedenle kariyerime yönelik hedefler oluştururken bunlar benim üstümden baskı yaratıyor” (K17, Erkek, Eğitim Danışmanı)*

*“Kimsenin eğitime ya da kişilerin mutluluğuna önem verdiğini düşünmüyorum... Etrafımdaki herkesin tek düşündüğü kaç TL. maaş aldığım... Kariyer hedeflerimiş, beklentilerimiş... Bunlar bizim toplumda üzerinde düşünülen konular değil... Eskiden öğretmenlere saygı duyulurdu şimdi ise kıymeti yok” (K18, Kadın, Rehber Öğretmen)*

Çalışma arkadaşlarıyla ilgili konular temasında ise çalışma arkadaşıyla iş kaynaklı olan güç çatışması ve rekabet ilişkisi alt-tema olarak tespit edilmiştir. Kodlar incelendiğinde ise ‘aşırı rekabetçi/kıskanç/dedikoducu çalışma arkadaşlarının varlığı’, ‘birliktelikten ziyade bireysel kazançların/egoların ön plana çıktığı güç gösterileri’, ‘çalışma arkadaşının kişinin başarısının

üstüne konması’ ifadeleri yer almaktadır. Bu temaya ilişkin örnek alıntılar;

*‘Ekip arkadaşımca başarılarımın küçümsemesi ancak kendi başarılarının abartılması.’ (K32, Erkek, Satış Uzmanı)*

*“İş arkadaşlarım insanın yüzüne gülüyor ama biliyorum ki arkamdan konuşuyorlar ve beni kıskanıyorlar... Bu nedenle arkamdan neler söylediklerine dair endişe duyuyorum... Belki de yöneticime de olur olmadık şeyler söylüyorlar ve bu durum benim kariyerimi etkileyebilir” (K23, Kadın, Laboratuvar Şefi)*

*“Kurum zor zamanlardan geçerken arkadaşlarımla aramızda bir birliktelik ve paylaşım olmuyor... Herkes kendi gemisinin kaptanı... Yarın bir gün onların desteğine ihtiyaç duyduğumda onları yanımda göremeyeceğimi biliyorum... Örneğin, haksız yere işten çıkartılsam arkamda beni savunacak bir arkadaşım bile olmaz” (K25, Kadın, Akademisyen)*

Yönetici ile ilgili konular temasında, yöneticinin çalışana davranış biçimi ve yöneticinin yönetsel yetkinlikleri kariyer endişesi yaratan alt-temalar olarak bulunmuştur. Sıklıkla ifade edilen kodlar ise ‘baskıcı/psikolojik şiddet uygulayan/adaletsiz yönetici uygulamaları’, ‘yöneticilerin ayrımcı/cinsiyetçi/adil olmayan söylem ve tutumları’, ‘yöneticinin çalışanın kariyeri önünde bizzat engel oluşturması’, ‘yöneticinin çalışanına destek vermemesi’ şeklinde belirtilmiştir. Bu konuya ilişkin örnek alıntılar ise;

*‘Yönetici sebeptir. Kariyer endişesi yaşıyorum. Yönetici karar verici olduğu için... Çalışma tarzı uymaz, o zaman yönetici eğer seni uygun görmezse kariyerinde seni desteklemez ve kariyerinde doğru ilerleyemezsin. Önüne engel koyması endişesi. Ve yöneticinin yönetmemesi.’ (K35, Erkek, Bankacı)*

*“Yöneticimin kadınlara karşı bir önyargısı var... Kadınların yönetici olamayacaklarına dair söylemleri beni endişelendiriyor... Konuşmalarında, evli ve çocuklu kadınların başarılı olamayacağına yönelik mesajlar veriyor... Bu beni çok endişelendiriyor.’ (K19, Kadın, Akademisyen)*

*“Yöneticimin yakın olduğu kişilerle ilişkileri çok farklı ve o grubun içinde olmadığım için bu kurumda kariyerimi ilerletme şansını bulabileceğimi düşünmüyorum... Eğer onunla ilişkilerinizi iyi tutarsanız sorun yok ama herhangi bir fikir ayrılığına düşerseniz vay halinize (K21, Erkek, Yönetim Danışmanı)*

Son olarak istihdam konuları temasında ülkenin emek piyasaları politikası bağlamında istihdam yapısı ve sosyo-ekonomik durumdan ötürü mesleki eğitimdeki fırsat eşitsizliği kariyer endişesine neden olan alt-temalar olarak bulunmuştur. Sıklıkla ifade edilen kodlar arasında ‘ülkenin içinde bulunduğu ekonomik kriz/kaynak yetersizliği’, ‘düşük maaşa razı gelerek çalışmayı kabul etmek’, ‘ücret düzeyinin kişisel gelişim için yetersiz kalması’, ‘işsizlik korkusu’ olarak tespit edilmiştir. Bu temaya ilişkin örnek alıntılar şu şekildedir;

*‘Bir üst kademeye çıkar da başarısız olursam işten atılırım korkusu bu nedenle çalışmaya olan ekonomik ihtiyaç, geçim sıkıntısı.’(K18, Kadın, Bankacı)*

*“İşsizlik oranları ve ekonomik kriz haberleri endişe duymama neden oluyor... İşimi kaybedeceğime yönelik korkular yaşıyorum... Yaptığım işi daha düşük maaşa yapacak bir sürü insan var... Bunları duymak kariyerimle ilgili kaygı yaşamama neden oluyor” (K15, Kadın, Eğitim Danışmanı)*

*“Çalıştığım kurum ekonomik olarak kötü durumda... Belki de iflas edebilir... Bunu düşündükçe korkuyorum ve daha iyi durumda olan bir kuruma geçmek istiyorum ama bunun için de yeni eğitimler almam gerekiyor ve bu eğitimler çok pahalı” (K7, Kadın, İş Geliştirme Stratejisti)*

#### **4.2. Kariyer Endişesi ile Mücadele Etmeye Yönelik Yollar**

Araştırmanın ikinci bulgusu olarak katılımcıların yaşadıkları kariyer endişesini paylaşmaları sonucunda bu endişeyle baş etmelerine yönelik yollar ve öneriler dört ana tema şeklinde tespit edilmiştir.

İlk olarak, katılımcıların kariyer dönemlerinde yaşadıkları deneyimlere göre *bireysel* düzeyde önerilen yollar belirtilmiştir. Bunlar; kişinin kendisini günün şartlarına göre sürekli yenilemesi /kendisine yatırım yapması, umutsuzluğa kapılmamak, yurtdışındaki çalışma imkânlarını araştırmak, üst yönetici ile yüz yüze iletişime geçmek, mesleki pozisyon özelliklerini/gerekliklerini tam anlamı ile öğrenmek, kendini iyi tanımak/ne istediğini bilmek, stresle mücadele yöntemlerini uygulamak şeklindeki önerileri çoğunlukla ifade ettikleri tespit edilmiştir. Aynı zamanda bazı katılımcılar tarafından yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından aldığı kariyeri destekleyecek yan/yeni iş kollarına atılma tavsiyesi ya da siyasi bağlantılar bulma yönünde önerilerin de vurgulandığı görülmüştür. Son olarak ise bireysel düzeyde önerilen yollar içerisinde aile ve iş

dışındaki çevreden alınan öneriler dahilinde, katılımcıların kariyer kaygısı ile mücadele için kariyer gelişiminde gerekli eğitimin alınması, psikolojik destek alınması ve kendini geliştirme (kurs, sertifika, yüksek lisans vb.) yönündeki ifadeleri tespit edilmiştir.

*Örgütsel* düzeyde önerilen yollar ise bir diğer mücadele yöntemi olarak katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Özellikle çalışma ortamının adil bir yapıya kavuşmasını sağlamak, işe alım ve terfilerde öncelikli olarak iç kaynaklara ağırlık vermek, etkili bir insan kaynakları çalışması ile çalışanların kariyer planlarını yapmak, kadınların terfi mekanizmalarını güçlendirecek kurum içi düzenlemeler yapmak, kurum çalışanlarına bu konuda eğitim vermek, cinsiyete dayalı/ikili/çıkart ilişkilerini ortadan kaldırarak liyakata dayalı yönetim uygulamaları diğer tespit edilen mücadele yöntemleri olmuştur.

Kariyer endişesi ile mücadele yönteminde *toplumsal* düzeyde önerilen yollar bir diğer tema olarak vurgulanmıştır. Liyakat/adalet duygusunu zedeleyecek gelişmelere toplumsal olarak tepki göstermek, toplumun kariyer kavramına bakış açısını değiştirmesi, kadının çalışmasını destekleyen toplumsal mekanizmaların/yapının oluşturulması katılımcılar tarafından çoğunlukla belirtilen öneriler olmuştur.

Son olarak da bir diğer mücadele yöntemi arasında *ekonomik* düzeyde önerilen yollar varlığı tespit edilmiştir. Ülkedeki gelir eşitsizliği ve kişilerin ücret eşitsizliğine yönelik politikaların oluşturulması, çalışanlara kariyerlerini geliştirmeye yönelik devlet katkısının/yardımlarının hayata geçirilmesi katılımcılar tarafından ekonomik düzeyde önerilen yollar olarak ifade edilmiştir.

#### **4.3. Kariyer Endişesi Sonucunda Kariyer Algısındaki Değişimler**

Katılımcılar tarafından paylaşılan kariyer endişesi sonrasında, günümüzde yaşanan örgütsel ve bireysel değişimlerin kişilerin kariyer algıları üzerindeki etkisi şu şekilde belirtilmiştir:

Katılımcıların önemli bir kısmı kariyer algısının yaşanan değişimlerden etkilendiğini ve bu durumun çalışanlarda; farklı pozisyonlarda /iş yerlerinde iş arayışına girmek; kariyerdeki değişimleri fırsat olarak görmek ve hırslanıp daha çok çalışmak; çalışılan şirketin kurumsallaşması yönündeki istekleri arttırmak/üst yönetime bu yönde baskı yapmak; yurtdışına gitme yönündeki istek & bu yönde yoğun bir arayışa girmek; daha donanımlı hale gelmek; örgüte yönelik beklentileri değiştirmek; işgücü çeşitliliği; yeni teknolojilere

uyum sağlayacak şekilde kendini geliştirmek gibi tutum ve davranışları açığa çıkardığı görülmektedir.

Katılımcıların bir kısmı ise, günümüzde yaşanan dönüşümlerin kariyer yolunda herhangi bir değişime neden olmayacağını ifade etmişlerdir. Bu durumun nedeni ise psikolojik açıdan irdelendiğinde öğrenilmiş çaresizliğin hakim olduğu ve katılımcıların ne yaparlarsa yapsınlar örgüt içinde arzu edilen ilerlemenin kendileri tarafından sağlanamayacağına dair inançlarının olduğu görülmektedir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada, kariyerinin yerleşme (25- 44 yaş) ve sürdürme (45- 64 yaş) döneminde olan çalışanların yaşamış oldukları kariyer endişesine neden olan faktörler ve mücadele yöntemleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın çıkış noktası olarak kariyer endişesine yol açabilecek söz konusu etmenlerin neler olabileceği bulgulanmış ve çalışanların kariyer yolculuklarının ilk aşamalarının yanı sıra yerleşme (25- 44 yaş) ve sürdürme (45-64 yaş) dönemlerinde de kariyer endişesinin çalışanlar tarafından belirgin düzeyde hissedildiği tespit edilmiştir. Birinci araştırma sorusu kapsamında 37 katılımcı ile yapılan derinlemesine mülakatların sonuçlarına göre, çalışma ortamında kişilerin kariyer endişesi yaşamalarının altında; bireysel, örgütsel, teknolojik ve toplumsal konuların yanısıra çalışma arkadaşıyla yöneticiyle ve ülkedeki istihdam konularıyla ilgili nedenlerin de olduğu tespit edilmiştir. Bireysel nedenler incelendiğinde; örgütlerin piyasa koşullarına göre verdikleri ücret düzeyi ile ekonomik şartlar, bireyleri yetersiz gelir seviyesi ve artan işsizlik sorunu ile başbaşa bırakmaktadır. Bunun sonucunda kişilerin düşük ekonomik kazançtan dolayı istedikleri yaşam standardını sağlayamamaları kariyer hedeflerini endişeye sevk eden önemli bir unsur olarak belirtilmektedir (Herriot & Stickland, 1996). Bireysel konular arasından ekonomik kazanç alt teması altında yer alan düşük maaş ise bu çalışmada en sık ifade edilen endişe kaynağıdır (bkz. Tablo 1). Bu durum motivasyon kuramları ile açıklanabilir. Örneğin, Herzberg'in (1966) Çift Faktör Kuramı bir motivasyon aracı olarak örgütsel dinamiklere açıklık getirmektedir. Hijyen ve motive edici faktörler olarak iki boyuta sahip olan kuramda, hijyen faktörlerinin çalışanı varlığı ile motive etmediği ancak yokluğunun düşük motivasyona sebep olduğu ifade edilmektedir (Alshmemri, Shahwan-Akl & Maude, 2017). Bu noktada kariyer yolculuğunda bir üst basamağa çıkmak çalışana arzu ettiği için daha yüksek bir gelir seviyesi sağlamaktadır. Böylece yüksek gelir,

artan ücret bağlamında çalışanın motivasyonuna katkıda bulunacaktır. Aynı zamanda, kariyer endişesi duyan bir çalışan için terfi etmek hem maddi açıdan hem de pozisyon açısından elde ettiği ödül ile oldukça kıymetlidir. Uzun kariyer yolculuğunda emek ve gayretleri sonucu adım adım kariyer basamaklarını tırmanan bir çalışan için kariyerinde bir üst basamağa çıkmak hem ekonomik hem de psikolojik açıdan değer taşımaktadır.

Aynı zamanda kariyer endişesine neden olabilecek bir diğer önemli faktörün kişilerdeki bilgi/yetenlik ve özgüven eksikliği olduğu görülmüştür (Saka vd., 2008). Günümüzde kişilerin, değişen piyasa koşullarına ve iş şartlarına uyum sağlayamayacakları yönündeki inançları, yaşadıkları stresin düzeyini tetiklemekte ve bu durum kişilerde yoğun bir endişe duygusuna neden olabilmektedir (Gümüştekin & Gültekin, 2009). Bunun yanı sıra, çalışanlar arasında yaşanan rekabetin kişilerin kariyerlerine yönelik güven algılarını (Edmondson, 1999) olumsuz yönde etkilediği ve tükenmişlik içine girmelerine neden olabileceği görülmektedir. Bireylerin psikolojik açıdan örgütlerinde hiçbir değişim olmayacağı algısı ya da gösterdikleri çabaya rağmen herhangi bir ödül ve ilerleme şansı görmemeleri bu araştırmadaki bireysel konular içindeki kariyer endişesini tetikleyen bir diğer ifade olmuştur. Bu ifadelerin, alanyazında kariyer sorunları içerisinde bireyin kariyerini olumsuz etkileyen bir konu olan kariyer platosu (Dündar, 2010) kavramı ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Kişilerin yaşadıkları kariyer endişesine, gün geçtikçe artan iş yükü, iş-aile dengesi açısından yaşanan rol belirsizliği ve kurumların kaynak yetersizliği de eklenince, çalışanların geleceklerini bağlı buldukları kurumlarda görememeleri beklenen bir sonuç olmaktadır (Sonntag & Frese, 2003). Benzer şekilde, bu araştırma sonuçlarından elde edilen bulgulara göre, organizasyon yapısı, nepotizm ve liyakat sistemine uygun olmayan uygulamalar ile düşük örgütsel adalet algısı çalışanların kariyerleriyle ilgili endişe yaşamalarına neden olabilmektedir. Öyle ki, çalışanların şeffaf olmayan işe alım, terfi/performans değerlendirme sistemlerinden olumsuz yönde etkilendikleri ve benzeri yönetim uygulamalarının kişilerde kariyer endişesine zemin oluşturduğu söylenebilir. Bu noktada çalışanların iş yerinde yaşamış oldukları kariyer endişesini iş stresinin bir parçası olarak ele alındığı görülmektedir (Altaf, 2011; Coetzee & de Villiers, 2010; Dewa, Thampson & Jacobs, 2011). Dolaylı olarak, Araslı ve Tümer (2008)'in yapmış olduğu çalışma nepotizmin iş stresi üzerindeki etkisini ortaya koymakta ve nepotizm kavramının kariyer endişesinin de önemli bir açıklayıcısı olduğu ifade

edilmektedir. Diğer bir taraftan Van Hooft ve Stout (2012) çalışmalarında nepotizmin bireylerin kariyerlerinin henüz başındayken karar verme süreçlerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada bireylerin nepotistik kariyer seçimleri yapma nedenleri de tartışılmış, kayırmacı seçimlerin kariyer memnuniyeti ve ilerleme gibi istihdam sonuçları ile ilişkisi ele alınmıştır. Bu yönüyle nepotizmin iş arama ve iş seçimi bağlamında önemine dikkat çekilerek bireylerin olası kariyer engelinin önüne geçmeyi hedefledikleri iddia edilebilir. Ayrıca bu çalışmada nepotizm algısının hem ulusal hem de uluslararası alanyazında ele alındığı ve çalışanlar arasında kaygıya neden olduğu da öngörülmektedir.

Kariyer endişesine yol açan konulardan bir diğeri ise günümüz iş dünyasındaki teknolojik dönüşümün (Hirschi, 2018) ve artan makineleşme ile emek sürecindeki dijitalleşmenin kişilerde işsiz kalma korkularını tetiklemesi (Pazzy, 1988) ve vasıfsızlaşma (Akgül & Önal, 2017) unsuru araştırma kapsamında ortaya çıkan dikkat çekici bir vurgu olmuştur. Öte yandan bu çalışmada, toplumsal konular içerisinde sosyo-kültürel çevrenin etkisi, sosyal ortamın sahip olduğu değer ve inançların kişilerin kariyerinde kaygı unsuru olması bir diğer önemli bulgu olmaktadır. Kariyer ile ilgili yapılan araştırmalarda, çalışanlar kariyer ilerleme sürecinde pek çok sorunla karşılaşmakta ve kariyer sorunları/engelleri olarak ifade edilen durum içerisinde bireyin içinde bulunduğu kariyer dönemi, çift kariyerli eşler, cinsiyetten kaynaklanan sorunlar alanyazında en çok ele alınan konular olmuştur (Dündar, 2010). Kadın çalışanların yaşamış oldukları iş-aile/rol çatışmalarını ve karşılaştıkları cinsiyetçi yaklaşımları, kariyerleri açısından önemli bir sorun olarak algıladıkları bilinmektedir (Bliese & Jex, 2002). Bu nedenle, çalışma grubundaki kadın çalışanların cam-tavan kavramına sıklıkla vurgu yapmalarının, bu olgunun kadın çalışanların endişelerini arttırdığı yönündeki önceki çalışmalarla benzerlik gösterdiği görülmektedir (Akpınar-Sposito, 2013; Sullivan & Al Ariss, 2019). Buna ek olarak, katılımcıların beraber çalıştıkları arkadaşlarının tutum ve davranışlarından olumsuz yönde etkilenmeleri bir diğer kariyer endişesi konusu olarak tespit edilmiştir. Katılımcılar, bireysel değerlerin hâkim olduğu rekabetçi örgüt yapılarında kişisel çıkarların giderek önem kazanmasının ve çalışanlar arasında yaşanan güç/statü savaşlarının, kariyerleriyle ilgili endişe yaşamalarına neden olduğunu belirtmişlerdir.

Bununla beraber yöneticilerin çalışana karşı davranış biçiminin ve yönetsel özelliklerinin kişilerin kariyer dönemlerinde kaygı yaşamalarına neden olan bir konu olduğu belirlenmiştir. Araştırma bulguları toksik lider özellikleri taşıyan

yöneticilerin, çalışanların kariyer endişesi taşımalarında rolü olabileceğini göstermektedir. Ayrıca, çalışanlar kariyerleri boyunca yöneticilerinin kendilerine engel olacağını düşünmektedirler. Bir diğer ifadeyle, kendilerinin yöneticileri tarafından “rakip” olarak görüldüğünü ifade etmişlerdir. Bu durumun, çalışmanın kariyer endişesiyle ilgili önemli bulgularından biri olduğu düşünülmektedir. Öte yandan, özellikle çok uluslu işletmelerde tepe yöneticileriyle aynı kültürden/düşünceden olmayan çalışanların, bir üst kariyer basamağına geçmeyi hayal dahi edemedikleri görülmüştür.

Bu çalışmada, ülkede uygulanan istihdam politikalarının kişilerin kariyer dönemlerinde kaygılarını arttıran, özellikle devamlı olarak yükselen işsizlik sorununun ve ücretler arası dengesizliğin önemli bir stres unsuru olduğu diğer çalışmalar tarafından da desteklenen bir konu olmuştur (Dündar, 2010; Watts & Fretwell, 2004). İstihdam yapısı, bölgeler arası gelir dağılımı, eğitim ve sağlık olanaklarına erişim, işsizlik, nüfus yapısı gibi unsurlar bir ülkenin gelişmişlik düzeyinin göstergeleridir (Çetin & Sevüktekin, 2016). Ülkenin gelişmişlik derecesi sosyal politika uygulamaları ile paralel olarak kişilerin iş imkanlarını ve kariyerler planlarını etkileyen konulardandır (Watts & Fretwell, 2004). Bu bağlamda, katılımcıların genel istihdam yapısı ve mesleki gelişim için gerekli olan eğitime erişilebilirlik kapsamında ifade ettikleri kariyer endişesi vurgusu, araştırma sonuçlarının makro düzeydeki istihdam sorunları ve mikro düzeydeki kariyer ilişkisi konusunu desteklediğini göstermektedir.

Ek olarak, ikinci araştırma sorusu doğrultusunda katılımcılar yaşadıkları kariyer endişesinin önüne geçmek amacıyla birtakım bireysel, örgütsel, toplumsal ve ekonomik düzeyde yollar dile getirmişlerdir. Özellikle yetkinlik/öz yeterlilik seviyelerini artırmaya yönelik kişisel gelişim yatırımlarının yapılmasının (bireysel), kurumlarda kariyer planlamalarının yapıldığı insan kaynakları sisteminin oluşturulmasının (örgütsel), toplumdaki kariyer algısının maddi güç/statü algısıyla sınırlandırılmasının önüne geçilmesinin (toplumsal) ve kişilerin gelir düzeylerinin artırılmasının (ekonomik) katılımcılar tarafından vurgulanıyor olması, kariyer endişesinin çok yönlü yapısının anlaşılması açısından dikkate değer görülmektedir. Bunun yanı sıra, çalışanların yaşadıkları endişeleri paylaşmaları durumunda çalışma arkadaşlarından ortak/benzer durumları yaşadıklarına dair duygusal destek odaklı öneriler aldıkları tespit edilmiştir. Katılımcılar, aile üyelerinden ve iş dışındaki arkadaşlarından ise daha çok psikolojik/sosyal destek odaklı telkinler ve var olan durumu kabul etmelerine yönelik tavsiyeler aldıklarını ifade



etmişlerdir. Kişilerin yaşamış oldukları endişeleri yakın gördükleri kişilerle paylaşmaları durumunda somut çözüm önerileri yerine soyut telkinlerin öneriliyor oluşunun, çalışanların yaşamış oldukları endişelerin yoğunluğunun artmasına neden olabileceğine inanılmaktadır.

Çalışanların yerleşme ve sürdürme dönemlerinde yaşamış oldukları kariyer endişesinin altında yatan nedenlerin tespiti ile birlikte örgütsel ve bireysel düzeyde yaşanabilecek birçok olumsuz durumun ortadan kaldırılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Kariyer yolculuğunda bir üst basamağa çıkmak birçok çalışanın arzuladığı ve dolayısıyla motivasyonunu arttırdığı bir durumdur. Hackman ve Oldham (1975) tarafından sunulan İş Özellikleri Modelinin çıkış noktası, çalışanların iş doyumunu ve motivasyonunu arttırmak için işin zenginleştirilmesi ilkesine dayanır. Aynı zamanda modelin içeriğindeki işe yönelik beş temel özelliğin (beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim) çalışanın psikolojik durumunu etkilediği ifade edilmektedir (Bilgiç, 2008). Hem örgütsel hem de bireysel açıdan olumlu ve arzu edilen davranışlara rehber olan bu özellikler çalışanın bir gelişme ihtiyacı olarak kariyer döneminde bir üst basamağı hedeflediğini de işaret etmektedir. Bireyin çalışırken gelişen yeteneklerini kullanmasına izin vermek için ise örgütsel ve yönetsel engellerin kaldırılması, çalışanların olumlu psikolojik ruh hali ve örgütsel sağlık açısından işletmelere ipuçları sağlamaktadır. Bu durumda işletmelerin beşeri sermayesini yöneten insan kaynakları yöneticilerine terfi önünde engel olabilecek örgütsel yapıyı ve yönetsel tutumları tespit ederek kariyer gelişiminin önündeki engelleri kaldırmaları önerilmektedir. Özellikle bu araştırma katılımcılarından 20'sinin kadınlardan oluştuğu düşünüldüğünde, hala kadınların ayrımcılığa maruz kaldıklarını ifade etmeleri günümüz işletmelerinin kadınların iş gücüne olan katkılarına dair algılarını değiştirmeleri gerektiğini göstermektedir.

Yine Tablo 1. 'de örgütsel konular teması altında belirtildiği üzere, örgütsel ve yönetsel konulardan kaynaklanan nedenlerin kültürel etmenler ile etkileşiminin çalışanların kariyer endişesini pekiştirdiği görülmektedir. Bütün boyutları ile örgütsel adaletin (prosedür adaleti, dağıtımsal adalet ve etkileşimsel adalet) hakim olduğu ve kişilerarası eşitliğe dayalı örgütsel prosedür ve ilkelerden oluşan kurum kültürünün çalışanların örgütsel nedenlerden dolayı yaşamış oldukları kariyer endişelerini azaltacağı düşünülmektedir. Ek olarak, insan kaynakları uygulamaları tekrar gözden geçirilerek kariyer basamaklarında eksik olan pozisyonlardan kaynaklı sorunların yöneticiler tarafından yeniden ele alınması önerilmektedir.

Özetle, örgütlerde çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerini temel alan insan kaynakları uygulamalarının hayata geçirilmesinin, liyakat temelli terfi/ ödüllendirme sistemlerini kuracak bir örgüt kültürünün yaratılmasının ve çalışanların yaşadıkları endişe duygularını paylaşabilecekleri kurum-İçi/kurum-dışı destek mekanizmalarının oluşturulmasının gerekli olduğuna inanılmaktadır. Çalışanların özellikle örgütsel ve yönetici ile ilgili konulardan kaynaklı kariyer endişelerini en aza indirmekle hem bireysel hem de örgütsel seviyede pek çok olumlu sonucun doğması beklenmektedir (psikolojik esenlik, iş performansı, iş doyumunu, işe adanma, duygusal ve normatif örgütsel bağlılık, işe katılım, yöneticiye ve örgütsel politika& prosedürlere güven vb.). Madalyonun öteki yüzü düşünüldüğünde ise örgüt içinde yine yönetici ya da örgütsel konulardan kaynaklı kariyer endişesine yol açan tutum ve davranışlar istenmeyen iş yeri davranışları (örgütsel sinizm, üretkenliğe aykırı çalışma davranışları, işe devamsızlık vb.) ile sonuçlanabilir. Bu tahminler ışığında, gelecek çalışmalarda kariyer endişesi ile olumlu/olumsuz örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi önerilmektedir.

Sosyal bilimler alanında yapılan diğer çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da birtakım kısıtlar bulunmaktadır. İlk olarak bu araştırmaya sadece, İstanbul ilinde faaliyet gösteren örgütlerde çalışan kişilerin katılmış olması araştırmanın en önemli kısıtını oluşturmaktadır. Gelecekte konuyla ilgili yapılacak olan araştırmalarda farklı illerde çalışan kişilere ulaşılmasının ve çalışanların kariyer yolunda karşılaşılabilecekleri bireysel (kişilik, rol, yetenek vb.), örgütsel/ yönetsel (örgüt kültürü, liderlik tarzı vb.), toplumsal (sosyo-kültürel yapı vb.), teknolojik ve ekonomik (bilgi teknolojisi, istihdam edilebilirlik vb.) unsurların üzerinde durulmasının, kavramın çok yönlü yapısının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bunun yanı sıra, literatürde kariyer endişesi kavramının, sadece kişilerin meslek seçimlerinin ilk yıllarında ya da profesyonel hayata ilk başladıkları yıllarda ortaya çıkan bir endişe durumu olarak araştırıldığı göze çarpmaktadır. Ancak, kişilerin kariyerleriyle ilgili yaşadıkları güçlüklerin, karşılaştıkları sorunların ve stres faktörlerinin, hayat boyu devam eden bir süreç olduğu ifade edilmektedir (Creed, Patton & Prideaux, 2006; Hartung, Porfeli & Vondracek, 2008; Saka vd., 2008). Bu yönüyle bu çalışmanın, kariyer sürecinde belli bir aşamaya gelmiş kişilerin yaşadıkları endişe kavramına dikkat çeken bir nitel çalışma olması nedeniyle hem kariyer alanyazınına katkıda bulunacağına hem de gelecekteki araştırmacılara yeni bir bakış açısı kazandıracağına inanılmaktadır.

**ETİK BEYANATI**

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

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

**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**

- Akgül, O. & Önal, A. (2017). Psiko-sosyal açıdan çalışma ve esneğin rutinleşmesi. *ICPESS (International Congress on Politic, Economic And Social Studies)*, No. 3.
- Akpınar- Sposito, C. (2013). Women in management research: theoretical perspective. *4eme Franco-Tchèque Trends in International Business*. Lyon-France, 11.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Altaf, M. (2011). How job stress effect the career satisfaction of an employee? *International Conference on Management, Economics And Social Sciences (ICMESS'2011)* Bangkok Dec.
- Altan, S. (2018). Örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları ve örgütsel stresin neden olduğu başlıca sorunlar. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 137-158.
- Araslı, H., & Tumer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: a study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north cyprus. *Social Behavior And Personality: An International Journal*, 36(9), 1237-1250.
- Aytaç, S. (2009). *İş stresi yönetimi el kitabı iş stresi: oluşumu, nedenleri, başa çıkma yolları, yönetimi*. CASGEM, 1-34.
- Aytaç, S. & Keser, A. (2002). İşsizliğin çalışan birey üzerindeki etkisi: işsizlik kaygısı. *The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 4(2), 52-63.
- Bilgiç, R. (2008). İş özellikleri kuramı: Geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.
- Bliese, P. D. & Jex, S. M. (2002). Incorporating a multilevel perspective into occupational stress research: theoretical, methodological, and practical implications. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 265.
- Brooks, J.L., & Seers, A. (1991). Predictors of organizational commitment: Variations across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 38, 53-64.
- 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.
- Coetzee, M., & De Villiers, M. (2010). Sources of job stress, work engagement and career orientations of

- employees in a south african financial institution. *Southern African Business Review*, 14(1), 27-57.
- Creed, P., Patton, W., & Prideaux, L. A. (2006). Causal relationship between career indecision and career decision-making self-efficacy: a longitudinal cross-lagged analysis. *Journal of Career Development*, 33(1), 47-65.
- Creswell, W. John. (2018) *Nitel Araştırma Yöntemleri; Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. Bütün, M. & Demir, S. (Çev.). Siyasal Kitabevi.
- Çetin, I. & Sevüktekin, M. (2016). Türkiye'de Gelişmişlik Düzeyi Farklılıklarının Analizi. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 39-61.
- Dewa, C. S. Thompson, A. H. & Jacobs, P. (2011). Relationships between job stress and worker perceived responsibilities and job characteristics. *The IJOEM*, 2(1 January).
- Dündar, G. (2010). Kariyer geliştirme. Uyargil, C., Adal, Z., Atay, İ.D., Acar, A.C., Özçelik, O., Sadullah, Ö., Dündar, G., Tüzüner, V.L. (Ed.). *İnsan kaynakları yönetimi*. 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım. İstanbul.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Fiori, M., Bollmann, G. & Rossier, J. (2015). Exploring the path through which career adaptability increases job satisfaction and lowers job stress: the role of affect. *Journal of Vocational Behavior*, 91, 113-121.
- Gordon, A. T. (1994). Organizational stress and stress management programs. *International Journal of Stress Management*, 1(4), 309-322.
- Gümüştekin, G. E. & Gültekin, F. (2009). Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2), 147-158.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159.
- Hardin, E. E., Varghese, F. P., Tran, U. V. & Carlson, A. Z. (2006). Anxiety and career exploration: gender differences in the role of self-construal. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 346-358.
- Hartung, P. J., Porfeli, E. J. & Vondracek, F. W. (2008). Career adaptability in childhood. *The Career Development Quarterly*, 57(1), 63-74.
- Herriot, P. & Stickland, R. (1996) Career management: the issue of the millennium. *European Journal of Work And Organizational Psychology*, 5:4, 465-470.
- Hirschi, A. (2018). The fourth industrial revolution: issues and implications for career research and practice. *The Career Development Quarterly*. 66(3), 192-204.
- Holloway, I., & Wheeler, S. (1996). *Qualitative research for nurses*. Oxford: Blackwell Science Ltd.
- Johns, G., & Saks, A. M. (2001). *Organizational behaviour: Understanding and managing life at work*. Toronto: Addison Wesley Longman.
- Köktürk, M. & Yalçın, A. (2000). Kariyer planlamasında işletme eğitiminin rolü ve bir uygulama. 8. *Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. Erciyes Üniversitesi-Neşehir, 753-768.
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: an introduction to its methodology*. Sage Publications.
- Meriam, S. B. (2009). *Qualitative research: a guide to desing and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods*. 3rd edition. Sage Publications, Inc.
- Pazzy, A. (1988). Joint responsibility: the relationships between organizational and individual career management and the effectiveness of careers. *Group & Organization Studies*. 13(3), 311-331.
- Pisarik, C. T., Rowell, P. C., & Thompson, L. K. (2017). A phenomenological study of career anxiety among college students. *The Career Development Quarterly*, 65(4), 339-352.
- Saka, N., Gati, I., & Kelly, K. R. (2008). Emotional and personality-related aspects of career-decision-making difficulties. *Journal of Career Assessment*, 16(4), 403-424.
- Savickas, M. L. (2001). A developmental perspective on vocational behaviour: career patterns, salience, and themes. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1(1-2), 49-57.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J. & Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: a paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250.
- Schein, E. H. (1983). Individuals and careers. *Alfred P. Sloan School of Management*. Cambridge Ma.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. *Handbook of Psychology*, 453-491.
- Sullivan, S. E., & Al Ariss, A. (2019). Making sense of different perspectives on career transitions: a review

- and agenda for future research. *Human Resource Management Review*, 100: 727.
- Sullivan, S. E., & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19–29.
- Super, D. E. (1990). A Life-Span, Life-Space approach to career development. Brown D. & Brooks L. (Ed.), *Career Choice and Development*. 2nd Edition: 197-261. San Francisco: Jossey-Bass.
- Şahin, S., Özaydın, S., & Siyez, D. M. (2019). Yetişkin Kariyer Endişeleri Ölçeği Kısa Formu: Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 2(2), 166-193.
- Tsai, C. T. S., Hsu, H., & Yang, C. C. (2017). Career decision self-efficacy plays a crucial role in hospitality undergraduates' internship efficacy and career preparation. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 21, 61-68.
- Van Hoof, E. A. J. & Stout, T. (2012). Nepotism and career choice, job search, and job choice. Jones R. G. (Ed.), *Nepotism in Organizations* (p. 67–91). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Wang, M., & Wanberg, C. R. (2017). 100 years of applied psychology research on individual careers: From career management to retirement. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 546-563.
- Watts, A. G. & Fretwell, D. H. (2004). Public policies for career development; Case studies and emerging issues for designing career information and guidance systems in developing and transition economies. *World Bank Education Advisory Service*.
- White, N. J. & Tracey, T. J. (2011). An examination of career indecision and application to dispositional authenticity. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 219-224.
- Wood, G. J. (2006). Career advancement in Australian middle managers: a follow-up study. *Women in Management Review*. 21(4), 277-293.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



Araştırma Makalesi

**Kadın Akademisyenlerin Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumlarının  
Kişilik Açısından İncelenmesi<sup>a</sup>**

*The Investigation of Academic Women's Boundaryless and Protean Career Attitudes in  
Terms of Personality*

**Esin Tarhan Över<sup>b</sup>, Müge Ersoy Kart<sup>c</sup>**

MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
Sınırsız Kariyer,  
Çok Yönlü Kariyer,  
Beş Faktör Kişilik Modeli,  
Kadın Akademisyenler,  
Kariyer Tutumu..

*Tarihler :*  
Geliş 4 Mayıs 2020  
Düzeltilme Geliş  
11 Kasım 2020  
Kabul 25 Kasım 2020

ÖZ

*Bu çalışmada, Ankara ilinde çalışan kadın akademisyenlerin sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları, kişilik özellikleri açısından incelenmektedir. Bu amaç çerçevesinde kamuda ve özel sektörde çalışan 306 kadın akademisyene kişisel bilgi formu, sınırsız ve çok yönlü kariyer ölçeği ve beş faktör kişilik envanteri uygulanmıştır. Korelasyon analizi bulgularına göre kişilik boyutları (nevrotiklik, uzlaşılabilirlik, özdisiplin, dışadönüklük, deneyime açıklık) ile sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları arasında zayıf ya da orta düzeyde ilişkiler saptanmıştır. Kadın akademisyenlerin deneyime açıklık ve dışadönüklük özellikleri arttıkça psikolojik hareketlilik düzeylerinin de arttığı, ancak fiziksel kariyer hareketlerinin azaldığı tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucunda deneyime açıklık ve özdisiplin özelliklerinin çok yönlü kariyer tutumunu pozitif yönde, nevrotiklik özelliğinin negatif yönde yordadığı ortaya çıkmıştır. Dışadönüklük özelliği ise sınırsız kariyer tutumunu pozitif yönde yordamaktadır. Araştırmadaki bulgular, önceki çalışmalar ve kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde tartışılmıştır. Elde edilen sonuçlar, kadınların kariyer kararlarını etkileyen kişilik değişkenlerini ortaya çıkarmak bakımından önem taşımaktadır.*

ARTICLE INFO

*Keywords:*  
Boundaryless Career,  
Protean Career,  
Five Factor Personality  
Model, Academic Women,  
Career Attitude.

*Article history:*  
Received 4 May 2020  
Received in Revised Form  
17 November 2020  
Accepted 25 Kasım 2020

ABSTRACT

*This study focuses on boundaryless and protean career attitudes of academic women in Ankara, in terms of personality traits. For this purpose, personal information form, boundaryless and protean career attitudes scale, five factor personality inventory were applied to 306 women working in public and private universities. Correlation analyses show that there are small to moderate relationships between personality traits (extroversion, openness to experience, agreeableness, conscientiousness, neuroticism) and boundaryless/protean career attitudes. Findings indicate that, psychological mobility increases and physical mobility decreases, as women's level of openness to experience and extroversion increases. Regression analyses show that openness to experience and conscientiousness have a positive effect and neuroticism has a negative effect on protean career attitude. Extroversion, on the other hand, has a positive effect on boundaryless career attitude. Findings mentioned above were discussed in line with previous research. Results are noteworthy in terms of discovering personality traits that predict women's career decisions.*

<sup>a</sup> Bu makale ilk yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı "Kadın Akademisyenlerin Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumları: Kişilik ve Toplumsal Cinsiyet Rollerini Açısından Bir İnceleme" başlıklı doktora tezinden (Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019) üretilmiştir.

<sup>b</sup> İletişim kurulacak yazar, Dr., Yarı Zamanlı Öğretim Görevlisi, TED Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Ankara, Türkiye. esin.tarhan@tedu.edu.tr. ORCID: 0000-0002-4764-7560.

<sup>c</sup> Prof. Dr., Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara, Türkiye. ersoy@politics.ankara.edu.tr. ORCID: 0000-0003-4104-1645.

## 1. GİRİŞ

Kariyer, hiç kuşkusuz bireyin yaşamındaki en önemli parçalardan biridir. Özellikle sanayi devrimi sonrasında çalışma biçiminde meydana gelen köklü değişiklikler, insanların yepyeni çalışma modelleri ile tanışmalarına neden olmuştur. Zaman içinde meydana gelen teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, kariyer olgusunu bambaşka bir noktaya taşımıştır. Kısa bir süre öncesine kadar insanların ilk iş yerlerinden emekli olmaları çok sık rastlanan bir durum iken, günümüzde insanların, özellikle de özel sektör çalışanlarının sık sık iş değiştirdikleri gözlemlenmektedir. Bu açıdan bakıldığında geleneksel kariyer örüntüsü yerini yeni (modern) kariyer modellerine bırakmaya başlamıştır.

“Sınırsız kariyer” (Arthur, 1994; Arthur ve Rousseau, 1996) ve “Çok yönlü kariyer” (Hall, 1976, 1996) olarak adlandırılan yeni yaklaşımlar, geleneksel kariyere birçok yönüyle ayrılmaktadır. “Tek bir örgütle sınırlı olmayan kariyer” anlamına gelen sınırsız kariyer, “fiziksel” ve “psikolojik” hareketliliği içeren bir tutum içinde olmayı gerektirmektedir (Sullivan ve Arthur, 2006). Bu tutum içindeki birey, tüm yaşamı boyunca tek bir yere bağlı olarak çalışıp oradan emekli olmaksızın yaşam önceliklerine göre iş yeri, sektör, meslek değiştirmekte, iş hayatına bir süre ara vermekte, yarı zamanlı ya da proje bazlı çalışmayı tercih etmekte veya buna benzer başka kararlar almaktadır. Çok yönlü kariyer ise bireyin “değerlerine göre hareket etme” ve “kendi kendini yönetme” tutumlarından oluşmaktadır (Briscoe ve Hall, 2006). Çok yönlü kariyerde, geleneksel kariyerde olduğu gibi tüm kariyer gelişimini çalıştığı örgüte bağlayan ve bir bakıma pasif olmayı seçen birey yerine, örgüt içinde ya da dışında çeşitli gelişim fırsatlarını kovalayan ve kariyeriyle ilgili sorumluluk almaya hazır bir birey söz konusudur. Sonuç olarak yeni kariyer modelleri bireyin kendi değerlerine, değişen yaşam önceliklerine göre karar vermesini ve kariyeri üzerinde daha aktif bir rol üstlenmesini gerektirmektedir. Değişen kariyer paradigmasının, bu araştırmanın odağını oluşturan kadın akademisyenlerin iş yaşamını da etkilediği düşünülmektedir.

Yeni kariyer yaklaşımları ile birlikte araştırmanın önemli bir inceleme konusu da kişilik boyutlarıdır. Kişilik, başta psikoloji alanında çalışan bilim insanları olmak üzere pek çok araştırmacının odaklandığı bir konudur. Özellikle son yıllarda kariyer yaşamına ilişkin farklı konular (performans, iş doyumu, bağlılık...) kişilik özellikleri ile

açıklanmaya çalışılmaktadır (Barrick ve Mount, 1991; Choi, Oh ve Colbert, 2015; Judge ve Ilies, 2002; Salgado, 1997; Wille, De Fruyt ve Feys, 2010; Zimmerman, 2008). “Beş Faktör Kişilik Modeli”nde nevroitiklik, dışadönüklük, uzlaşılabilirlik, deneyime açıklık ve özdisiplin olmak üzere beş farklı kişilik boyutu bulunmaktadır (McCrae ve John, 1992). Çalışmamızda da, sınırsız ve çok yönlü kariyer yaklaşımları bu kişilik boyutları açısından ele alınmakta, bu sayede kadın akademisyenlerin kişilik özellikleri ve kariyer tutumları arasındaki ilişkinin keşfedilmesi amaçlanmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Sınırsız Kariyer

Sınırsız kariyer “tek bir örgütün sınırlarını aşan iş olanakları dizisi” şeklinde tanımlanmaktadır (Arthur, 1994; DeFillippi ve Arthur, 1994). Sınırsız kariyer kavramının içinde yer alan “sınır” kelimesi, bireyin sabit bir meslek, pozisyon, çalışma biçimi veya örgüt ile sınırlı olmadığını ifade etmek üzere kullanılmaktadır. Çalışanlar artık yaşam boyu tek bir örgütle ve tek bir pozisyonla kısıtlanmış değildirler. Arthur (1994) sınırsız kariyer kavramını altı şekilde detaylandırmaktadır:

1. Farklı işverenlerin sınırlarını aşan hareketlilik (Örneğin Silikon Vadisi çalışanları),
2. Mevcut örgüt dışında da pazarlanabilir ve geçerli olma (Akademisyenlik),
3. Dışsal bağlantı (network) ve bilgi kaynaklarının sürdürülmesi,
4. Örgütlerin sunduğu geleneksel hiyerarşi ve kariyer gelişimi kalıplarını kırma,
5. Kişisel ve ailesel nedenlerle mevcut kariyer imkanlarını reddetme,
6. Yapısal kısıtlamalara rağmen sınırsız bir gelecek algısına sahip olma.

Sullivan ve Arthur (2006) sınırsız kariyerin daha iyi anlaşılması ve araştırılması için iki ayrı boyut tanımlamışlardır. Buna göre sınırsız kariyer, fiziksel hareketlilik (physical mobility) ve psikolojik hareketlilik (psychological mobility) olarak iki boyut içermektedir. Fiziksel hareketlilik çalışanın eyleme geçerek farklı işlere, örgütlere ya da sektörlere fiilen geçiş yapması olarak nitelendirilebilir. Bir başka deyişle fiziksel hareketlilik, bireyin sınırları aşarak hareket etmesi ve kariyerinde somut değişiklikler yapmasıdır. Psikolojik hareketlilik ise kişinin bu geçişi yapabilme kapasitesine ilişkin algısı olarak tanımlanmaktadır. Birey, iş çevresinde zenginlik-çeşitlilik arzulamakta ve bunu gerçekleştirebilme

becerisine sahip olduğuna dair kendine güvenmektedir (Sullivan ve Arthur, 2006). Çalışanlar iş yerlerinden fiziken ayrılmamış olsa bile psikolojik hareketliliğe sahip olabilmektedirler.

Sınırsız kariyerin geleneksel kariyere göre daha kısa süreli, belirsiz ve değişken olduğu bilinmektedir. Proje bazlı, yarı zamanlı, serbest veya esnek çalışma modelleri sınırsız kariyer içinde yer almaktadır. Günümüzde bazı bireylerin geleneksel kariyer yerine bu tür modelleri tercih ettiği bilinmektedir. Bazı bireyler için sınırsız kariyer bir tercih iken, diğerleri için iş kaybı, rütbe indirme gibi durumlar nedeniyle bir mecburiyet olabilmektedir (Sullivan, 1999). Bireyler kimi zaman zorunda kaldıkları için iş yaşamına ara vermekte ya da başka iş bulamadıkları için proje bazlı işlere yönelebilmektedirler. Dolayısıyla sınırsız kariyerin gönüllü ya da gönülsüz olarak gerçekleşmesi mümkündür. Araştırmalar kadınların daha çok iş değiştirdiklerini (Valcour ve Tolbert, 2003), kariyerlerine kimi zaman ara verdiklerini (Cabrera, 2007), çalışma saatlerini azalttıklarını (Bianchi, Robinson ve Milkie, 2006; Mainiero ve Sullivan, 2005), yarı zamanlı (part-time) çalışanların çoğunun kadın olduğunu ve bu nedenle kesintili/parçalanmış (fragmented) kariyerlere sahip olduklarını (Biemann, Zacher ve Feldman, 2012) ortaya koymaktadır. Bu da kadınların sınırsız kariyerin “fiziksel hareketlilik” boyutunda erkeklerden daha aktif olduklarını göstermektedir.

## 2.2. Çok Yönlü Kariyer

Geleneksel kariyerin yerini aldığı ifade edilen yeni kariyer yaklaşımlarından biri de çok yönlü (protean) kariyerdir. İlk defa 1976 yılında Hall tarafından ortaya atılan, ancak o dönemde yeterince ilgi çekmeyen; yirmi yıl sonra yine Hall (1996) tarafından yayınlanan makale ile yoğun biçimde tartışılmaya başlanan çok yönlü kariyer kavramı, adını Yunan tanrısı Proteus’tan almaktadır. Bu tanrının en önemli özelliği, istediği zaman şekil değiştirmesidir. Protean kelimesi İngilizce-Türkçe sözlüklerde “değişken” ve “çok yönlü” olarak çevrilmektedir. Modeli konu alan Türkçe çalışmaların çoğunda da (Kale ve Özer, 2012; Onay ve Vezneli, 2012; Paksoy, Hırlak ve Balıkcı, 2017; Suvacı ve Baş 2018) protean kelimesi, “çok yönlü” biçiminde kullanılmıştır. Bununla birlikte Seymen (2004) “dinamik/değişken”, Çakmak-Otluoğlu (2018) ise “bağımsız” kelimesini tercih etmiştir. Aslında kelimenin anlamına en uygun çevirinin Çakmak-Otluoğlu’nun (2018) belirttiği gibi “bağımsız” olduğu anlaşılmaktadır. Çünkü protean kariyerde, izleyen bölümde de aktarılacağı gibi kendi kendini yönetme ve örgütten bağımsız hareket edebilme gibi özellikler vurgulanmaktadır. Bununla birlikte mevcut alanyazın ile dil birliği ve

kavram bütünlüğü sağlamak adına bu çalışmada da protean kelimesinin karşılığı olarak “çok yönlü” ifadesinin kullanılması uygun görülmüştür.

Hall (1976, 1996) çok yönlü kariyeri tanımlarken “gelişim ve özgürlük ihtiyacının ön planda olduğu, bireyin kariyerini kendisinin yönettiği, hareketlilik seviyesinin yüksek olduğu, örgüt tarafından değil, birey tarafından şekillendirilen, zaman içinde birey ve çevre değiştikçe yeniden oluşturulan kariyer” ifadelerini kullanmıştır. Briscoe ve Hall (2006), çok yönlü kariyerin iki boyutunu “kendi kendini yönetme” ve “değerlerine göre hareket etme” olarak adlandırmıştır. Kendi kendini yönetme, bireyin kendi kariyerini yönetirken örgütten bağımsız bir rol üstlenmesini ifade etmektedir. Geleneksel kariyerde bunun tam tersi söz konusudur. Birey kariyer ve mesleki gelişim ile ilgili tüm konuları örgütün inisiyatifine bırakmaktadır. Oysa kendi kendini yöneten birey, örgütün yönlendirmesini beklemeden seçimlerini kendisi yapacak ve kariyer gelişiminden bizzat kendisi sorumlu olacaktır. Değerlerine göre hareket etme ise, örgüt yapısının sunduğu değerler yerine kendi değerlerini ön plana almayı ifade etmektedir. Çok yönlü kariyerde bireyin kariyer başarısı daha çok subjektif ve psikolojik ölçütlere göre şekillenmektedir (Hall, 1976, 2004). Değerlerine göre hareket eden birey iş tatmini, gelişim, iş-yaşam dengesini kurma gibi içsel faktörlerle güdülenmekte; maaş, terfi, iş güvencesi gibi dışsal başarı kriterlerinden daha az etkilenmektedir (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram ve Henderickx, 2008). Çok yönlü kariyer yönelimi ile kariyer ve iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (Baruch, 2014). Bununla birlikte yeni kariyer modellerinde yüksek düzeyde özdisiplin gerekmektedir çünkü çalışanlar örgüte bağımlı olmadan sağlık, sosyal güvenlik ve emeklilik gibi haklarını kendileri düşünerek planlamak zorundadırlar (Sullivan, 1999).

## 2.3. Beş Faktör Kişilik Modeli

Kişilik özelliği (trait), kişiliğin sürekli ve tutarlı olarak sergilenen yanlarını tanımlamak üzere verilen etiketlere denmektedir (Houston, 2005). “Özellik”, kişiliği oluşturan temel yapı taşıdır ve insanların düşünme, hissetme ve davranma biçimindeki sabit kalıplar olarak tanımlanabilir (Pervin, Cervone ve John, 2005). Ayırıcı özellik, bireyin belirli bir kişilik özelliğini ne derece gösterdiğine göre kişiyi sınıflandıran bir kişilik yaklaşımıdır (Burger, 2006). Ayırıcı özellik kuramları, insanların davranışları altında yatan sebepleri bulmaya çalışmaktan ziyade, kişiliği tanımlamaya ve davranışları anlamaya odaklanmaktadır.

Ayırıcı özellik kuramları içinde en çok kullanılan model, “Beş Faktör Kişilik Modeli”dir (FFM: Five factor model of personality). Beş faktör kişilik modelinin ortaya konmasında pek çok araştırmacının payı bulunmaktadır. Bununla birlikte, model günümüzde Robert McCrae, Paul Costa ve Oliver P. John ile özdeşleşmiştir. Kişilik ile ilgili geçmişte yapılan çalışmalara McCrae, Costa ve John’un araştırmaları (McCrae ve Costa, 1987, 1989, 1997, 1999; Costa ve McCrae, 1992a, 1992b; McCrae ve John, 1992) eklenmiş; beş faktör kişilik modeli bugünkü halini almıştır. Beş faktör kişilik modeli, kişilik özelliklerinin beş boyutta hiyerarşik bir şekilde örgütlenmesidir. Modelde beş ana faktör altında toplanan çok sayıda özellik tanımlanmaktadır (McCrae ve John, 1992):

- *Dışadönüklük:* Dışadönüklük, en yalın biçimiyle bireyin sosyal durumlara yaklaşma biçimi olarak tanımlanabilir (Wolff ve Kim, 2012). Dışadönük bireyler içedönük bireylerle kıyaslandığında daha girişken, aktif ve dürtülerine göre hareket eden bir yapıya sahiptirler. Costa ve McCrae (1992b), dışadönüklüğün alt boyutlarını sıcakkanlılık, girişkenlik, kendine güven duyma, atak olma, heyecan arama ve olumlu duygulanım olarak belirtmiştir. Leong ve Boyle (1997) dışadönük erkeklerin daha sık iş değiştirdiklerini, buna karşın kadınlar için durumun tam tersi olduğunu ifade etmiştir.

- *Nevrotiklik / Duygusal Denge:* Düşük duygusal denge ya da yüksek nevrotiklik düzeyi, bireyin kaygı, depresyon, öfke, anlık değişen ruh hali gibi olumsuz duygular içinde olmasını ifade etmektedir (Weisberg, DeYoung ve Hirsh, 2011). Duygusal dengeye sahip olmayan (nevrotik) bireyler karşılaştıkları durumlara karşı kendilerini olumlu biçimde ayarlama becerisinden yoksundurlar (Brown ve Hirschi, 2013). Nevrotiklik ile kariyer kararı verme zorluğu yaşama arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Hirschi, Niles ve Akos, 2011; Martincin ve Stead, 2015). Nevrotiklik iş tatmini ile negatif yönde ilişkilidir (Bruk-Lee, Khoury, Nixon, Goh ve Spector, 2009; Judge ve Ilies, 2002) ve duygusal denge düzeyi çalışanların işten ayrılma niyetini en güçlü biçimde yordayan faktördür (Cropanzano, James ve Konovsky, 1993; Zimmerman, 2008).

- *Özdisiplin:* Özdisiplin birbirleriyle bağlantılı üç değişik boyutla ilişkilendirilmektedir. Bunlar başarı odaklılık (çalışkan ve ısrarcı olma), güvenilirlik (sorumluluk sahibi ve dikkatli olma) ve düzenlilik (planlı ve organize olma) olarak sıralanabilir (Judge, Higgins, Thoresen ve Barrick, 1999). Özdisiplin düzeyi yüksek kişilerin etkili problem çözme becerisine sahip oldukları, gerektiğinde çevrelerinden destek aradıkları, bilişsel

yapılandırma (olumlu düşünme) yolu ile başa çıkma becerilerini kullandıkları savunulmaktadır (Connor-Smith ve Flachsbar, 2007). Özdisiplinli insanların daha fazla performans sergiledikleri (Barrick ve Mount, 1991), daha fazla iş doyumuna sahip oldukları (Sutin, Costa, Miech ve Eaton, 2009) kariyerlerinin daha başarılı biçimde geliştiği (Katic, Ivanisevic, Grubic-Nesic ve Penezic, 2017), daha uzun süre şirkette kaldıkları (Robbins ve Judge, 2013) ve özdisiplin düzeyi düşük bireylerin işlerinden fiilen daha çok ayrıldıkları (Zimmerman, 2008) tespit edilmiştir.

- *Deneyime Açıklık:* Bu kişilik özelliği güçlü bir hayal gücü, farklı fikirlere açık olma isteği, çok yönlü düşünebilme ve zihinsel merak gibi alt boyutlara sahiptir (Burger, 2006). Deneyime açık olan bireyler, yaratıcı, meraklı, esnek, orijinal ve özgür düşünebilen, açık fikirli, sanat anlayışına ve estetik değerlere sahip ve kendilerini çoğu zaman toplum kurallarına uzak gören bir yapıya sahiptirler (Costa ve McCrae, 1992b). Yapılan araştırmalar, dışadönük bireylerin hem işlerinden daha fazla doyum sağladıklarını (Judge, Heller ve Mount, 2002) hem de kendilerini daha mutlu hissettiklerini (DeNeve ve Cooper, 1998) göstermektedir. Deneyime açık bireylerin kariyer yaşamlarında farklı alternatifleri değerlendirmeyi sevdiikleri, ilerleyip statü kazanmayı hedefledikleri ve mevcut iş yerlerinden ayrılmayı göze aldıkları tespit edilmiştir (Choi, Oh ve Colbert, 2015; Dragoni, Oh, Vankatwyk ve Tesluk, 2011; Hogan ve Holland, 2003).

- *Uzlaşılabilirlik:* Uzlaşılabilirlik çoğunlukla kibarlık, esneklik, güvenilirlik, işbirliğine yatkınlık, bağışlayıcılık, yumuşak kalplilik ve hoşgörülü olma ile tanımlanmaktadır (Barrick ve Mount, 1991). Uzlaşılabilirlik özelliği yüksek bireylerin takım çalışmasına daha yatkın oldukları ve diğer insanlarla iyi arkadaşlık ilişkileri kurdukları bilinmektedir (McCrae ve John, 1992). Uzlaşılabilirlik özelliğinin güçlü bir performans yordayıcısı olmadığı (Rothmann ve Coetzer, 2003; Salgado, 1997) ve uzlaşılabilirlik düzeyi düşük bireylerin iş yerlerinden daha sık ayrıldıkları (Wille, De Fruyt ve Feys, 2010) bulunmuştur.

Literatürde beş faktör kişilik özellikleri ile sınırsız ve çok yönlü kariyer yaklaşımlarını birlikte inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak yukarıda bahsi geçen araştırma sonuçları, yeni kariyer yaklaşımları içinde yer alan pek çok konunun (kariyer değişikliği, işten ayrılma, iş doyumunu, motivasyon...) kişiliğin boyutlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.



### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kadınların kariyer kararları pek çok karmaşık faktörden etkilenmektedir. Kariyer alanında yapılan çalışmalar, kadınların iş yaşamında karşılaştıkları engeller, ayrımcılık, fırsat eşitsizliği, ataerkil aile yapısı, çocuk ve yaşlı bakımı gibi nedenlerle erkeklerden daha farklı bir kariyer örüntüsüne sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte kadınların kariyer kararlarını etkileyen faktörlerin sadece ekonomik, çevresel ya da kültürel açılardan incelenmesi yeterli olmamakta, araştırmaların psikolojik boyutları ele alması gerektiği de vurgulanmaktadır. Sullivan ve Arthur (2006) kariyer tutumlarında kişilik değişkeninin, özellikle “Beş Faktör” boyutlarının incelenmesinin önemine değinmiştir.

Bu araştırmanın amacı, beş faktör kişilik özelliklerinin (dışadönüklük, özdisiplin, ulaşılabilirlik, nevroitiklik ve deneyime açıklık) Türkiye’deki kadın akademisyenlerin sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarını ne şekilde açıkladığını ortaya koymaktır. Araştırmanın odağını oluşturan kadın akademisyenlerin özel bir çalışan grubu olduğu bilinmektedir. Baruch ve Hall (2004) akademisyenliğin geleneksel çalışma saatleri ile sınırlı olmadığını ve sadece iş yerini kapsamadığını vurgulamaktadır. Kadın akademisyenler, iş dışındaki zamanlarda da bilimsel faaliyetler ile ilgilenmek zorunda kaldıklarından çeşitli rol çatışmaları yaşamaktadırlar (Özkanlı ve Korkmaz, 2000). Sunulan çalışma, kadın akademisyenlerin kariyerlerinde meydana gelen değişiklikleri anlamak ve kariyer kararlarını yordayan farklı değişkenleri ortaya çıkarmak bakımından önem taşımaktadır. Kariyer olgusunun ve kadın istihdamının giderek önem kazandığı günümüzde, bu konuda yapılacak bir araştırmanın önemli katkılar sağlayacağı ve farklı çalışmalara öncülük edeceği düşünülmektedir.

#### 3.2. Araştırma Soruları

Araştırmamızda kadın akademisyenlerin kariyer tutumları ve kişilik özellikleri araştırılmış ve aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

**Araştırma Sorusu 1:** Kadın akademisyenlerin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları ile kişilik özellikleri arasında ilişki var mıdır?

**Araştırma Sorusu 2:** Kadın akademisyenlerin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları ile demografik değişkenler (yaş, son iş yerindeki çalışma süresi, çalışma hayatındaki toplam deneyim yılı) arasında ilişki var mıdır?

**Araştırma Sorusu 3:** Kadın akademisyenlerin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarını yordayan kişilik özellikleri nelerdir?

#### 3.3. Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu, Ankara’daki üç devlet ve üç vakıf üniversitesinde profesör, doçent, dr. öğretim üyesi, okutman ve öğretim görevlisi olan 22-65 yaş arası toplam 306 kadın akademisyen oluşturmaktadır. Araştırmada yer alan gruplar seçkisiz örnekleme yöntemlerinden basit seçkisiz örnekleme kullanılarak seçilmiştir.

Katılımcıların %51,3’ü özel sektörde, %48,7’si ise kamu sektöründe çalışmaktadır. Özel üniversitelerde çalışan kadın akademisyenlerin %58,6’sının 35 yaş altında ve %9,6’sının 46 yaş üstünde olduğu görülmektedir. Kamu üniversitelerinde ise bu oran sırasıyla %27,5 ve %25,5 olarak gerçekleşmektedir. Son iş yerindeki çalışma sürelerine bakıldığında 3 yıl ve daha az çalışanlar özel sektörde %51 iken kamu sektöründe %18,1’dir. 16 yıldan uzun süredir çalışanların oranı ise özel sektörde %4,5; kamu sektöründe %38,9 olarak tespit edilmiştir. Çalışma hayatındaki toplam süreleri incelendiğinde özel üniversitelerdeki kadın akademisyenlerin %29,3’ünün; kamu üniversitelerindeki kadın akademisyenlerin ise sadece %6’sının 5 yıl ve daha kısa süredir çalıştığı görülmektedir. Bununla birlikte özel sektörde çalışan kadın akademisyenlerin %8,3’ü; kamu sektöründe çalışan kadın akademisyenlerin de %30,9’u 21 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Kaçınıcı iş yerlerinde çalıştıkları sorusuna birinci ya da ikinci olarak yanıt veren katılımcıların oranı özel sektörde %43,3 iken kamu sektöründe %75,2’dir. Altı ve üzeri iş yerinde çalışanlar özel sektörde %5,7; kamu sektöründe ise %2 olarak bulunmuştur. Eğitim seviyesine göre özel sektördeki katılımcıların %38,2’si lisans, %39,5’i yüksek lisans ve %22,3’ü ise doktora derecesine sahiptir. Bu oran kamu sektöründe çalışan kadın akademisyenler için sırasıyla %12,8; %16,1 ve %71,1’i olarak bulunmuştur. Medeni durum incelendiğinde, tüm katılımcıların %63,7’si evli, %36,3’ü ise bekarıdır.

#### 3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamındaki veriler Eylül 2018 - Ocak 2019 tarihleri arasında toplanmıştır. Ölçeklerin bulunduğu sayfanın linki e-posta yoluyla kadın akademisyenlere iletilmiş; katılımcıların online olarak verdikleri cevaplar Google forms programıyla kayıt altına alınmıştır. Araştırmayla ilişkili olabilecek çeşitli bilgileri elde etmek ve demografik özelliklerini anlamak amacıyla kadın akademisyenlerden yaş, çalışılan

sektör (kamu - özel), medeni hal, iş yerindeki kıdem süresi gibi çeşitli sorular içeren Kişisel Bilgi Formu'nu doldurmaları istenmiştir.

Katılımcıların kariyer tutumlarını ölçmek amacıyla Briscoe, Hall ve DeMuth'un (2006) oluşturduğu "Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumları Ölçeği"nin Kale ve Özer (2012) tarafından gerçekleştirilen Türkçe uyarlaması kullanılmıştır. Ölçek, çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarını ayrı ayrı ölçmeyi hedefleyen iki soru setinden ve toplam 26 sorudan oluşmaktadır. Ölçekte "İşletmem emeklilik yaşına gelinceye kadar beni istihdam etse, asla başka bir iş aramam"(sınırsız kariyer) ve "Kariyer tercihlerimle ilgili olarak başkalarının fikirleri beni etkilemez" (çok yönlü kariyer) gibi ifadeler yer almaktadır. Katılımcılardan, kendilerine uygun olan seçeneği beşli Likert tipi ölçek (1: hiçbir zaman, 5: her zaman) üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Çok yönlü kariyer ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alpha=0,8426, sınırsız kariyer ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alpha=0,8261 olarak bulunmuştur (Kale ve Özer, 2012). Ölçeklerin bu çalışma kapsamındaki geçerlilik ve güvenilirlik analizleri aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 1:** Çok Yönlü Kariyer Tutumu için KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,885
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	1701,753
	df	78
	Sig.	,000

Tablo 1'de görüldüğü üzere, Çok Yönlü Kariyer Tutumu için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,885 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur (KMO>0,500).

Bartlett testi kapsamında 1701,753 olarak hesaplanan X2 değeri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (p<0,05). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çok Yönlü Kariyer Tutumu için faktör analizi sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

Analiz sonuçlarına göre Çok Yönlü Kariyer Ölçeği'ndeki maddelerin orjinaliyle aynı faktör dağılımına sahip olduğu anlaşılmıştır. Çok yönlü kariyer tutumunun iki boyutu toplam varyansın yüzde 53,66'sını açıklamaktadır. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları ise Değerlerine Göre Hareket Etme için 0,822 ve Kendi Kendini Yönetme için 0,839 olarak bulunmuştur.

**Tablo 3:** Sınırsız Kariyer Tutumu için KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,894
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	3055,648
	df	78
	Sig.	0,000

Tablo 3'te görüldüğü üzere, Sınırsız Kariyer Tutumu için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,894 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur (KMO>0,500). Bartlett testi kapsamında 3055,648 olarak hesaplanan X2 değeri istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (p<0,05). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sınırsız Kariyer Tutumu için faktör analizi sonuçları Tablo 4'te yer almaktadır.

Bu bulgular, Sınırsız Kariyer Ölçeği'nde yer alan maddelerin orjinaliyle aynı faktör dağılımına sahip olduğunu göstermektedir. Sınırsız kariyer tutumunun iki boyutu birlikte varyansın yüzde

**Tablo 2:** Çok Yönlü Kariyer Tutumu için Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açık.Varyans Oranı	Cronbach Alfa
Değerlerine Göre Hareket Etme	Madde3	,762		
	Madde4	,752		
	Madde6	,749		
	Madde5	,711	28,317	,822
	Madde1	,636		
	Madde2	,433		
	Madde7	,398		
Kendi Kendini Yönetme	Madde13	,836		
	Madde11	,799		
	Madde12	,762		
	Madde10	,582	25,344	,839
	Madde8	,575		
	Madde9	,440		

**Tablo 4:** Sınırsız Kariyer Tutumu için Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açık.Varyans Oranı	Cronbach Alfa
Psikolojik Hareketlilik	Madde19	,913		
	Madde18	,908		
	Madde16	,898		
	Madde15	,865	43,219	,936
	Madde17	,854		
	Madde21	,784		
	Madde20	,739		
	Madde14	,688		
Fiziksel Hareketlilik	Madde24	,893		
	Madde25	,858		
	Madde23	,842	26,916	,891
	Madde26	,810		
	Madde22	,758		

70,13'ünü açıklamaktadır. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları ise Psikolojik Hareketlilik için 0,936 ve Fiziksel Hareketlilik için 0,891 olarak bulunmuştur.

Katılımcıların nevroitiklik, dışadönüklük, uzlaşılabilirlik, özdisiplin ve deneyime açıklık özelliklerini ölçmek için John, Donahue ve Kentle (1991) ile Benet-Martínez ve John (1998) tarafından geliştirilen 44 maddelik Beş Faktör Kişilik Envanteri kullanılmıştır. Envanterin Türkçe'ye uyarlanması, Schmitt ve arkadaşları (2007) tarafından 56 ülkede gerçekleştirilen bir çalışmanın Türkiye ayağı kapsamında, Sümer ve Sümer (2005) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri nevroitiklik için 0,79; dışadönüklük için 0,77; deneyime açıklık için 0,76; uzlaşılabilirlik için 0,70 ve özdisiplin için 0,78 olarak bulunmuştur (Schmitt vd., 2007). Beş Faktör Kişilik Envanteri'nin bu çalışma kapsamındaki geçerlilik ve güvenilirlik analizleri aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 5:** Beş Faktör Kişilik Envanteri için KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,869
Bartlett Küresellik Testi	Ki-Kare	6897,399
	df	946
	Sig.	0,000

Tablo 5'te görüldüğü üzere, Beş Faktör Kişilik Envanteri için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,869 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur (KMO>0,500). Bartlett testi kapsamında 6897,399 olarak hesaplanan X<sup>2</sup> değeri istatistiksel açıdan

anamlı bulunmuştur (p<0,05). KMO ve Bartlett testi sonuçlarına göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Beş faktör kişilik envanterinin faktör analizi sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

Analiz sonuçlarından, Beş Faktör Kişilik Envanteri'nde yer alan maddelerin orijinaliyle aynı faktör dağılımını gösterdiği anlaşılmaktadır. Beş faktör kişilik özellikleri, toplam varyansın yüzde 51,62'sini açıklamaktadır. Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları ise Dışadönüklük için 0,881; Uzlaşılabilirlik için 0,747; Özdisiplin için 0,814; Nevrotiklik için 0,865 ve Deneyime açıklık için 0,875 olarak bulunmuştur.

### 3.5. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Toplanan verilerin analizi SPSS 21 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır.

Maddeler için ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (De Carlo, 1997; Groeneveld ve Meeden, 1984; Hopkins ve Weeks, 1990). Çalışmadaki basıklık ve çarpıklık değerleri 0,84 ile -0,75 arasında değişmektedir. Bu nedenle çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları ile kişilik özellikleri puanlarının normal dağılımları kabul edilmiştir.

**Tablo 6:** Beş Faktör Kişilik Envanteri için Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açık.Varyans Oranı	Cronbach Alfa
Deneyime Açıklık	Madde25	,820	15,361	,875
	Madde15	,809		
	Madde20	,803		
	Madde40	,736		
	Madde5	,722		
	Madde10	,664		
	Madde30	,561		
	Madde44	,542		
	Madde35	,432		
Nevrotiklik	Madde9	,746	10,032	,865
	Madde14	,729		
	Madde19	,725		
	Madde24	,703		
	Madde34	,698		
	Madde29	,686		
	Madde4	,635		
Dışadönüklük	Madde21	,742	9,588	,881
	Madde6	,694		
	Madde26	,661		
	Madde31	,619		
	Madde1	,618		
	Madde36	,615		
	Madde11	,427		
Özdisiplin	Madde16	,412	8,469	,814
	Madde23	,708		
	Madde18	,699		
	Madde28	,658		
	Madde38	,633		
	Madde8	,633		
	Madde3	,594		
Uzlaşılabilirlik	Madde43	,586	8,170	,747
	Madde33	,443		
	Madde13	,326		
	Madde17	,708		
	Madde32	,692		
	Madde22	,682		
	Madde27	,626		
Madde7	,574			
Madde42	,459			
Madde37	,432			
Madde2	,402			
Madde12	,347			

Beş faktör kişilik özellikleri (dışadönüklük, uzlaşılabilirlik, özdisiplin, nevroitiklik, deneyime açıklık) ve demografik özellikler (yaş, son iş yerindeki çalışma süresi, çalışma hayatındaki toplam deneyim yılı) ile sınırsız kariyer (psikolojik hareketlilik, fiziksel hareketlilik) ve çok yönlü kariyer (kendi kendini yönetme, değerlerine göre hareket etme) değişkenleri arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla korelasyon analizi (Pearson r) uygulanmıştır. Kişilik özelliklerinin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumlarını yordama gücü ise aşamalı (stepwise) regresyon analizi ile test edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

##### 4.1. Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen korelasyon analizi ile kariyer tutumları ve beş faktör kişilik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlar Tablo 7’de yer almaktadır.

**Tablo 7:** Kariyer Tutumları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler

	Çok Yönlü Kariyer Tutumu	Kendi Kendini Yönetme	Değerlerine Göre Hareket Etme	Sınırsız Kariyer Tutumu	Fiziksel Hareketlilik	Psikolojik Hareketlilik
Dışadönüklük	,263*	,207*	,278*	,359*	-,114*	,526*
Uzlaşılabilirlik	,178*	,152*	,173*	,228*	,015	,263*
Özdisiplin	,250*	,242*	,205*	,062	,020	,058
Nevrotiklik	-,290*	-,260*	-,264*	-,027	,175*	-,176*
Deneyime Açıklık	,382*	,327*	,369*	,268*	-,158*	,454*

p\* &lt; 0,05

Korelasyon katsayısının (r) 0,70 - 1,00 arasında olması güçlü/yüksek, 0,30 - 0,70 arasında olması orta, 0,30'dan küçük olması ise zayıf/düşük düzeyde ilişki olarak yorumlanmıştır (Büyüköztürk, 2013). Korelasyon analizi sonuçlarına göre çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları ve alt boyutları ile kişilik özellikleri arasında genellikle zayıf ya da orta düzeyde ilişkiler olduğu görülmektedir.

Tablo 7'den de izlenebileceği gibi "Dışadönüklük" ile "Çok Yönlü Kariyer Tutumu" arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki (r=,263) saptanmıştır. Alt boyutlar incelendiğinde, "Dışadönüklük" ile "Değerlerine Göre Hareket Etme" ve "Kendi Kendini Yönetme" arasında da pozitif yönlü zayıf bir ilişki (sırasıyla r=,278; r=,207) olduğu görülmektedir. "Dışadönüklük" ile "Sınırsız Kariyer Tutumu" arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki (r=,359) saptanmıştır. Alt boyutlar incelendiğinde, "Dışadönüklük" ile "Psikolojik Hareketlilik" arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki (r=,526); "Dışadönüklük" ile "Fiziksel Hareketlilik" arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki (r= -,114) olduğu tespit edilmiştir.

"Uzlaşılabilirlik" ile "Çok Yönlü Kariyer Tutumu" arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki (r=,178) bulunmaktadır. Alt boyutlar incelendiğinde, "Uzlaşılabilirlik" ile "Değerlerine Göre Hareket Etme" ve "Kendi Kendini Yönetme" arasında da pozitif yönlü zayıf bir ilişki (sırasıyla r=,173; r=,152) olduğu görülmektedir. "Uzlaşılabilirlik" ile "Sınırsız Kariyer Tutumu" arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki (r=,228) olduğu görülmektedir. Alt boyutlar incelendiğinde, "Uzlaşılabilirlik" ile "Psikolojik Hareketlilik" arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki (r=,263) olduğu, ancak "Uzlaşılabilirlik" ile "Fiziksel Hareketlilik" arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

"Özdisiplin" ile "Çok Yönlü Kariyer Tutumu" arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki (r=,250) saptanmıştır. Alt boyutlar incelendiğinde,

"Özdisiplin" ile "Değerlerine Göre Hareket Etme" ve "Kendi Kendini Yönetme" arasında da pozitif yönlü zayıf bir ilişki (sırasıyla r=,205; r=,242) olduğu bulunmuştur. "Özdisiplin" ile "Sınırsız Kariyer Tutumu" ve alt boyutları olan "Fiziksel Hareketlilik" / "Psikolojik Hareketlilik" arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

"Nevrotiklik" ile "Çok Yönlü Kariyer Tutumu" arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki (r= -,290) saptanmıştır. Alt boyutlar incelendiğinde, "Nevrotiklik" ile "Değerlerine Göre Hareket Etme" ve "Kendi Kendini Yönetme" arasında da negatif yönlü bir ilişki (sırasıyla r= -,264; r= -,260) olduğu görülmüştür. "Nevrotiklik" ile "Sınırsız Kariyer Tutumu" arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış ancak alt boyutlar açısından incelendiğinde "Nevrotiklik" ile "Psikolojik Hareketlilik" arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki (r= -,176) ve "Fiziksel Hareketlilik" arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki (r=,175) saptanmıştır.

"Deneyime Açıklık" ile "Çok Yönlü Kariyer Tutumu" arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki (r=,382) olduğu görülmektedir. Alt boyutlar incelendiğinde, "Deneyime Açıklık" ile "Değerlerine Göre Hareket Etme" ve "Kendi Kendini Yönetme" arasında da pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki (sırasıyla r=,369; r=,327) saptanmıştır. "Deneyime Açıklık" ile "Sınırsız Kariyer Tutumu" arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki (r=,268) saptanmıştır. Alt boyutlar incelendiğinde, "Deneyime Açıklık" ile "Psikolojik Hareketlilik" arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki (r=,454) ve "Fiziksel Hareketlilik" arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki (r= -,158) olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1. Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Tutumları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkilere Ait Bulgular

Çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları ile katılımcının yaşı, son iş yerindeki çalışma süresi ve

**Tablo 8:** Kariyer Tutumları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişkiler

	Yaş	Son İş Yerinizdeki Çalışma Süreniz	Çalışma Hayatındaki Toplam Süreniz
Çok Yönlü Kariyer Tutumu	,091	,099	,108
Kendi Kendini Yönetme	<b>,114*</b>	<b>,123*</b>	<b>,122*</b>
Değerlerine Göre Hareket Etme	,040	,043	,065
Sınırsız Kariyer Tutumu	,101	,060	,061
Fiziksel Hareketlilik	<b>,144*</b>	<b>,144*</b>	<b>,141*</b>
Psikolojik Hareketlilik	,004	-,046	-,042

p\* &lt; 0,05

çalışma hayatındaki toplam deneyim yılı arasındaki ilişkiyi saptamak üzere yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 8’de gösterilmektedir.

Kendi Kendini Yönetme” ile “yaş”, “son iş yerindeki çalışma süresi” ve “çalışma hayatındaki toplam süre” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki (sırasıyla  $r=,114$ ;  $r=,123$ ;  $r=,122$ ) tespit edilmiştir. Aynı şekilde “Fiziksel Hareketlilik” ile “yaş”, “son iş yerindeki çalışma süresi” ve “çalışma hayatındaki toplam süre” arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki (sırasıyla  $r=,144$ ;  $r=,144$ ;  $r=,141$ ) saptanmıştır.

#### 4.3. Kariyer Tutumlarını Yordayan Kişilik Özelliklerine Ait İlişkin Bulgular

Bu bölümde çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları ve alt boyutlarının yordanması için uygulanan aşamalı (stepwise) regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Yordayıcı bir etkisi saptanmayan kişilik boyutları tabloda gösterilmemiştir.

**Çok Yönlü Kariyer ve Kişilik.** Çok yönlü kariyer tutumu için kişilik özelliklerinin yordayıcı gücüne ilişkin kurulan regresyon modellerinin sınamasına Tablo 9’da yer verilmektedir.

Kurulan model1 anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Model1’e göre “Deneyime Açıklık” özelliği “Çok Yönlü Kariyer Tutumu”nu pozitif yönde etkilemektedir ( $B=,414$ ). “Çok Yönlü Kariyer Tutumu”ndaki değişimin %14,6’sı “Deneyime Açıklık” tarafından açıklanmaktadır.

Kurulan model2 anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Model2’ye göre “Deneyime Açıklık” özelliği “Çok Yönlü Kariyer Tutumu”nu pozitif yönde etkilemekte ( $B=,378$ ) iken, “Nevrotiklik” negatif yönde etkilemektedir ( $B=-,282$ ). “Çok Yönlü Kariyer Tutumu”ndaki değişimin %20,3’ü “Deneyime Açıklık” ve “Nevrotiklik” tarafından açıklanmaktadır.

Kurulan model3 anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Model3’e göre “Deneyime Açıklık” ve “Özdisiplin” özellikleri “Çok Yönlü Kariyer Tutumu”nu pozitif yönde etkilemekte ( $B=,378$   $B=,203$ ) iken “Nevrotiklik” negatif yönde etkilemektedir ( $B=-,231$ ). “Çok Yönlü Kariyer Tutumu”ndaki değişimin %22,4’ü “Deneyime Açıklık”, “Nevrotiklik” ve “Özdisiplin” tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 9:** Çok Yönlü Kariyer Tutumunu Yordayan Kişilik Özellikleri

Model	Bağımlı Değ.	Bağımsız Değ.	F	p	B	t	p	R <sup>2</sup>
Model1		Deneyime Açıklık	51,834	,000	,414	7,200	,000	,146
Model2	Çok Yönlü Kariyer Tutumu	Deneyime Açıklık	38,599	,000	,378	6,729	,000	,203
		Nevrotiklik			-,282	-4,671	,000	
Model3		Deneyime Açıklık	29,020	,000	,365	6,552	,000	,224
		Nevrotiklik			-,231	-3,715	,000	
		Özdisiplin			,203	2,840	,005	

**Tablo 10:** Değerlerine Göre Hareket Etme Tutumunu Yordayan Kişilik Özellikleri

Model	Bağımlı Değ.	Bağımsız Değ.	F	P	B	t	p	R <sup>2</sup>
Model1		Deneyime Açıklık	48,013	,000	,189	6,929	,000	,136
		Deneyime Açıklık						
Model2	Değerlerine Göre Hareket Etme	Nevrotiklik	33,866	,000	,174	6,474	,000	,183
		Nevrotiklik						
Model3		Deneyime Açıklık	24,203	,000	,169	6,319	,000	,194
		Nevrotiklik						
		Özdisiplin			,070	2,042	,042	

Çok Yönlü Kariyer Tutumunun alt boyutu olan “Değerlerine Göre Hareket Etme” için kişilik özelliklerinin yordayıcı gücüne ilişkin kurulan regresyon modellerinin sınamasına Tablo 10’da yer verilmektedir.

Kurulan model1 anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Model1’e göre “Deneyime Açıklık” özelliği “Değerlerine Göre Hareket Etme”yi pozitif yönde etkilemektedir ( $B = ,189$ ). “Değerlerine Göre Hareket Etme” tutumundaki değişimin %13,6’sı “Deneyime Açıklık” tarafından açıklanmaktadır.

Kurulan model2 anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Model2’ye göre “Deneyime Açıklık” özelliği “Değerlerine Göre Hareket Etme”yi pozitif yönde etkilemekte ( $B = ,189$ ) iken “Nevrotiklik” negatif yönde etkilemektedir ( $B = -,120$ ). “Değerlerine Göre Hareket Etme” tutumundaki değişimin %18,3’ü “Deneyime Açıklık” ve “Nevrotiklik” tarafından açıklanmaktadır.

Kurulan model3 anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Model3’e göre “Deneyime Açıklık” ve “Özdisiplin” özellikleri “Değerlerine Göre Hareket Etme”yi pozitif yönde etkilemekte ( $B = ,169$ ;  $B = ,070$ ) iken “Nevrotiklik” negatif yönde etkilemektedir ( $B = -,102$ ). “Değerlerine Göre Hareket Etme” tutumundaki değişimin %19,4’ü “Deneyime Açıklık”, “Nevrotiklik” ve “Özdisiplin” tarafından açıklanmaktadır.

Çok Yönlü Kariyer Tutumunun diğer alt boyutu “Kendi Kendini Yönetme” için aynı modellemeye dayalı regresyon analizi Tablo 11’de yer almaktadır.

Kurulan model1 anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Model1’e göre “Deneyime Açıklık” özelliği “Kendi Kendini Yönetme”yi pozitif yönde etkilemektedir ( $B = ,225$ ). “Kendi Kendini Yönetme” tutumundaki değişimin %10,7’si “Deneyime Açıklık” tarafından açıklanmaktadır.

Kurulan model2 anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Model2’ye göre “Deneyime Açıklık” özelliği “Kendi Kendini Yönetme”yi pozitif yönde etkilemekte ( $B = ,204$ ) iken “Nevrotiklik” negatif yönde etkilemektedir ( $B = -,162$ ). “Kendi Kendini Yönetme” tutumundaki değişimin %15,4’ü “Deneyime Açıklık” ve “Nevrotiklik” tarafından açıklanmaktadır.

Kurulan model3 anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Model3’e göre “Deneyime Açıklık” ve “Özdisiplin” özellikleri “Kendi Kendini Yönetme”yi pozitif yönde etkilemekte ( $B = ,196$   $B = ,133$ ) iken “Nevrotiklik” negatif yönde etkilemektedir ( $B = -,129$ ). “Kendi Kendini Yönetme” tutumundaki değişimin %17,6’sı “Deneyime Açıklık”, “Nevrotiklik” ve “Özdisiplin” tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 11:** Kendi Kendini Yönetme Tutumunu Yordayan Kişilik Özellikleri

Model	Bağımlı Değ.	Bağımsız Değ.	F	P	B	t	p	R <sup>2</sup>
Model1		Deneyime Açıklık	36,305	,000	,225	6,025	,000	,107
		Deneyime Açıklık						
Model2	Kendi Kendini Yönetme	Nevrotiklik	27,561	,000	,204	5,557	,000	,154
		Nevrotiklik						
Model3		Deneyime Açıklık	21,491	,000	,196	5,370	,000	,176
		Nevrotiklik						
		Özdisiplin			,133	2,840	,005	

**Tablo 12: Sınırsız Kariyer Tutumunu Yordayan Kişilik Özellikleri**

Model	Bağımlı Değ.	Bağımsız Değ.	F	p	B	t	p	R <sup>2</sup>
Model1	Sınırsız Kariyer Tutumu	Dışadönüklük	44,997	,000	,440	6,708	,000	,129

**Sınırsız Kariyer Tutumunu Yordayan Kişilik Özellikleri.** Sınırsız kariyer tutumu için kişilik özelliklerinin yordayıcı gücüne ilişkin kurulan regresyon modellerinin sınamasına Tablo 12’de yer verilmektedir.

Kurulan model1 anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Model1’e göre “Dışadönüklük” özelliği “Sınırsız Kariyer Tutumu”nu pozitif yönde etkilemektedir ( $B = ,440$ ). “Sınırsız Kariyer Tutumu”ndaki değişimin %12,9’u “Dışadönüklük” tarafından açıklanmaktadır. Diğer kişilik özelliklerinin yordayıcı katkılarının anlamsız olduğu saptanmıştır.

Sınırsız Kariyer Tutumunun alt boyutu olan “Psikolojik Hareketlilik” için kişilik özelliklerinin yordayıcı gücüne ilişkin kurulan regresyon modellerinin sınamasına Tablo 13’te yer verilmektedir.

etkilemektedir ( $B = ,404$   $B = ,236$ ). “Psikolojik Hareketlilik” tutumundaki değişimin %32’si “Dışadönüklük” ve “Deneyime Açıklık” tarafından açıklanmaktadır.

Sınırsız Kariyer Tutumunun diğer alt boyutu olan “Fiziksel Hareketlilik” için aynı modellemeye dayalı regresyon analizi Tablo 14’te yer almaktadır.

Kurulan model1 anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Model1’e göre “Nevrotiklik” özelliği “Fiziksel Hareketliliği” pozitif yönde etkilemektedir ( $B = ,150$ ). “Fiziksel Hareketlilik” tutumundaki değişimin %3,1’i “Nevrotiklik” tarafından açıklanmaktadır.

Kurulan model2 anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Model2’ye göre “Nevrotiklik” özelliği “Fiziksel Hareketliliği” pozitif yönde etkilemekte ( $B = ,134$ ) iken “Deneyime Açıklık” negatif yönde etkilemektedir ( $B = -,109$ ).

**Tablo 13: Psikolojik Hareketlilik Tutumunu Yordayan Kişilik Özellikleri**

Model	Bağımlı Değ.	Bağımsız Değ.	F	p	B	t	p	R <sup>2</sup>
Model1	Psikolojik Hareketlilik	Deneyime Açıklık	116,486	,000	,535	10,793	,000	,277
Model2		Dışadönüklük	71,204	,000	,404	7,121	,000	,320
		Deneyime Açıklık			,236	4,361	,000	

Kurulan model1 anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Model1’e göre “Deneyime Açıklık” özelliği “Psikolojik Hareketliliği” pozitif yönde etkilemektedir ( $B = ,535$ ). “Psikolojik Hareketlilik” tutumundaki değişimin %27,7’si “Deneyime Açıklık” tarafından açıklanmaktadır.

Kurulan model2 anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Model2’ye göre “Dışadönüklük” ve “Deneyime Açıklık” özellikleri “Psikolojik Hareketliliği” pozitif yönde

“Fiziksel Hareketlilik” tutumundaki değişimin %4,9’u “Nevrotiklik” ve “Deneyime Açıklık” tarafından açıklanmaktadır.

**Tablo 14: Fiziksel Hareketlilik Tutumunu Yordayan Kişilik Özellikleri**

Model	Bağımlı Değ.	Bağımsız Değ.	F	p	B	t	p	R <sup>2</sup>
Model1	Fiziksel Hareketlilik	Nevrotiklik	9,594	,002	,150	3,097	,002	,031
Model2		Nevrotiklik	7,809	,000	,134	2,759	,006	,049
		Deneyime Açıklık			-,109	-2,423	,016	



## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmada sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları, beş faktör kişilik özellikleri açısından incelenmiştir. Değişkenler arası ilişkileri anlamak üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, kariyer tutumları ve kişilik özellikleri arasında zayıf ya da orta düzeyde ilişkiler olduğu saptanmıştır. Bu da kişilik özelliklerin kadın akademisyenlerin kariyer kararlarını belli ölçüde açıkladığını, ancak bu araştırmanın kapsamı dışındaki farklı değişkenlerin de incelenmesi gerektiğini göstermektedir.

Araştırmada dışadönüklük kişilik özelliği ile çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bir başka deyişle dışadönüklük düzeyi arttıkça kadın akademisyenlerin sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumunda artış olduğu görülmektedir. Costa ve McCrae (1992a), dışadönüklüğün alt boyutlarını sıcakkanlılık, girişkenlik, kendine güven duyma, atak olma, heyecan arama ve olumlu duygulanım olarak belirtmiştir. Bu özelliklere sahip bireylerin dinamik ve aktif olmayı gerektiren yeni kariyer tutumlarını sergilemesi olağan görülmektedir. Dışadönüklük ile sınırsız kariyerin alt boyutu olan psikolojik hareketlilik arasındaki pozitif yönlü ilişki, akademisyen kadınların zihinlerinde sınırsızlık düşüncesinin olduğunu, kendilerini kariyer ya da iş değişikliği yapabilecek güçte hissettiklerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte dışadönüklük ile sınırsız kariyerin diğer alt boyutu olan fiziksel hareketlilik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre dışadönüklük düzeyi arttıkça iş veya sektör değiştirme, işten ayrılma gibi fiziksel kariyer hareketleri azalmaktadır. Bu bulgunun, katılımcıların akademisyen olmalarıyla ilgili olduğu söylenebilir. Akademik kadroyu bırakmadan sosyal bağlantıları çeşitlendirme fikri bu kesimde daha güçlü olabilmektedir. Bu sonuç, dışadönük erkeklerin tersine dışadönük kadınların iş yerlerinde daha kalıcı olduklarını ortaya koyan Leong ve Boyle'un (1997) araştırma bulgularını desteklemektedir.

Katılımcıların uzlaşılabilirlik düzeyi arttıkça yeni kariyer tutumlarını daha çok sergiledikleri, ancak bu ilişkinin kuvvetli olmadığı görülmektedir. Bilindiği gibi uzlaşılabilirlik özelliği güçlü bir performans yordayıcısı olmadığından (Rothmann ve Coetzer, 2003; Salgado, 1997), kadın akademisyenlerde işbirliğine yatkınlığın bazı özel durumlarda kariyer tutumunu etkilemesi söz konusu olsa da, bu açıdan güçlü bir belirleyicilik sağlamaması şaşırtıcı değildir. Bununla birlikte uzlaşılabilirlik kişilik özelliği ile sınırsız kariyerin alt boyutu olan fiziksel hareketlilik arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. O halde uyumlu davranma eğilimi

bazen mevcut pozisyonun korunmasına da neden olabilmektedir.

Özdisiplin ile çok yönlü kariyer tutumu ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bununla birlikte Costa ve McCrae'nin (1992a) tanımından yola çıkarak özdisiplin ile çok yönlü kariyerin alt boyutu olan kendi kendini yönetme arasında daha güçlü bir ilişkinin tespit edilmemesi şaşırtıcıdır. Dahası, araştırmada özdisiplin ile sınırsız kariyer tutumu, fiziksel hareketlilik ve psikolojik hareketlilik arasında hiçbir anlamlı ilişki tespit edilmemiştir. Oysa özdisiplin, çoğu zaman kariyer yaşamı ile en çok ilişkilendirilen kişilik özelliğidir. Özdisiplin ile ilgili araştırmalara (Barrick ve Mount, 1991; Katic vd., 2017; Robbins ve Judge, 2013; Sutin vd., 2009; Zimmerman, 2008) rağmen, sunulan bu araştırmada özdisiplin ile sınırsız kariyer tutumu ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin saptanmamış olması ilginç görünmektedir. Bu bulgu, özdisiplin kişilik özelliğinin katılımcılar için başat kriter olmasına bağlanabilir. Bilhassa akademik camiada var olabilmek tam da beş faktör kişilik modelinde ifade edildiği gibi, sorumluluklarını yerine getirme, yoğun ve uzun soluklu çalışmalara istekli olma ve yılmama gibi yüksek özdisiplin düzeyinin yansımalarını gerektirmektedir. Diğer bir ifadeyle, özdisiplin kişilik özelliğinin çalışmada yer alan kadın akademisyenlerin büyük çoğunluğu için gelişkin düzeyde olduğu düşünülmektedir. O nedenle, düşük ya da yüksek özdisiplin seviyesi kariyer kararları açısından belirleyici olmaktan uzak kabul edilebilir.

Nevrotiklik ile çok yönlü kariyer tutumu ve alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişkinin saptanması önceki çalışmaları (Hirschi vd., 2011; Martincin ve Stead, 2015) desteklemektedir çünkü yüksek nevrotiklik düzeyi, bireyin kaygı, depresyon, öfke, anlık değişen ruh hali gibi olumsuz duygular içinde olmasını ifade etmektedir. Bu özellikler ise bireyin bağımsız hareket etmesini, kariyerini planlamasını ve kendi kendini yönetmesini zorlaştırmaktadır. Sınırsız kariyerin alt boyutları açısından incelendiğinde, nevrotiklik ile psikolojik hareketlilik arasında ise pozitif bir ilişki saptanmıştır. Elde edilen sonuçlar önceki araştırmaları (Bruk-Lee vd., 2009; Judge ve Ilies, 2002; Zimmerman, 2008) desteklemektedir. Nevrotiklik düzeyi yükseldikçe işten ayrılma gibi fiziksel hareketlerin artması da bu anlamda tutarlıdır. Bununla birlikte nevrotiklik düzeyi arttıkça bireyin iş yerinin sınırlarını aşabileceğine dair algısının ve inancının zayıflayacağı, buna bağlı olarak psikolojik hareketlilik düzeyinin azalacağı sonucu da anlamlı görünmektedir.

Deneyime açıklık ile çok yönlü kariyer tutumu ve alt boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin tespit edilmesi deneyime açık bireylerin kariyerlerinde daha bağımsız hareket ettiklerini, yeniliklere açık olduklarını, kişisel değerlerine ve önceliklerine göre kararlar aldıklarını göstermektedir. Bu bulgular, Hogan ve Holland'ın (2003) araştırma sonuçlarını desteklemektedir. Deneyime açıklık ile sınırsız kariyer tutumu ve alt boyutu olan psikolojik hareketlilik arasında ise pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Buna göre deneyime açık kişiler sınırsız bir kariyere sahip olabileceklerine, farklı seçenekleri değerlendirebileceklerine dair bir algıya sahiptirler. Bu bulgu, deneyime açık kişilerin kalıpların dışında hareket edebilme, esnek düşünme, yeniliğe açık olma özellikleri nedeniyle anlamlı görünmektedir. Bununla birlikte deneyime açıklık ile sınırsız kariyerin diğer alt boyutu olan fiziksel hareketlilik arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Bir başka ifadeyle, deneyime açıklık arttıkça bireylerin işten ayrılma ve benzeri fiziksel hareketliliği azalmaktadır. Oysa yapılan bazı çalışmalar (Choi vd., 2015; Dragoni vd., 2011) deneyime açık ve proaktif yapıdaki bireylerin yeniliğe ve değişime duydukları ihtiyaç nedeniyle özellikle organizasyon dışındaki kariyer alternatiflerini tercih etmeyi ve mevcut iş yerlerinden ayrılmayı göze aldıklarını ortaya koymuştur. Bu yapıdaki kişiler yeni bir organizasyonu, farklı bir işi mevcut işlerine tercih edebilmektedirler. Sonucun bu şekilde çıkması, çalışma grubunun akademik kadrolarda çalışan kadınlardan oluşması ve bu kadınların deneyime açık olsalar dahi fiziksel bir hareketlilik tercih etmedikleri biçiminde yorumlanabilir. Bu kadınlar sahip oldukları akademik pozisyonlar nedeniyle çeşitli ve zengin kariyer deneyimleri yaşamakta, yeni insanlarla tanışmakta, farklı projelerde yer almakta, dolayısıyla kurumlarından ayrılmayı gerektirecek bir fiziksel hareketliliğe istek duymamaktadırlar. Bazı demografik özellikler ile kariyer tutumları arasındaki ilişki incelendiğinde, katılımcıların yaşı, son iş yerindeki çalışma süreleri ve iş hayatındaki toplam deneyim süreleri arttıkça kendi kendilerini yönetme ve fiziksel hareketlilik düzeylerinin arttığı görülmektedir. Akademik hayatta yıllar içinde deneyim kazanan ve daha da donanımlı hale gelen kadın akademisyenler buna bağlı olarak özerk hareket etmeye yatkın olabilmektedirler. Bununla birlikte bu ilişkilerin zayıf olduğu ve toplam puan açısından anlamlı korelasyonlar gözlenmediği düşünülmektedir.

Aşamalı regresyon analizi sonuçlarına göre deneyime açıklık ve özdisiplin kişilik boyutları çok yönlü kariyer tutumunu pozitif yönde; nevroitiklik kişilik boyutu ise negatif yönde yordamaktadır. Kendi kendini yönetme ve değerlerine göre hareket etme alt boyutları için de aynı kişilik özelliklerinin

yordayıcı oldukları saptanmıştır. Bu sonuç Hall'ın (1976) çok yönlü kariyeri tanımlarken kullandığı "gelişim ve özgürlük ihtiyacının ön planda olduğu, bireyin kariyerini kendisinin yönettiği, hareketlilik seviyesinin yüksek olduğu" şeklindeki ifadeler ile tutarlı görünmektedir çünkü bu özellikler kişiliğin deneyime açıklık boyutu ile örtüşmektedir. Elde edilen sonuçlar Hogan ve Holland'ın (2003) bulguları ile paralellik göstermektedir. Buna ek olarak, yeni kariyer modellerinde bireyin pek çok konuyu kendisinin düşünerek planlaması gerekmektedir (Sullivan, 1999). "Kendi kendini yönetme" ancak özdisiplin sayesinde gerçekleştirilebilir. Özdisiplin sahibi bireyler etkili problem çözme, çevreden yardım alma ve olumlu düşünerek sorunlarla başa çıkma becerilerini kullanmaktadırlar (Connor-Smith vd., 2007). Bu nedenlerden ötürü özdisiplin kişilik özelliğinin çok yönlü kariyer tutumunu yordaması tutarlı görünmektedir. Önceki bölümlerde sıkça değinildiği gibi nevroitiklik kariyer yaşamındaki pek çok konu (iş tatmini, performans, işten ayrılma...) ile ilişkilendirilmektedir. Duygusal dengeye sahip olmak, sağlıklı kararlar alarak uygulayabilmek açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle nevroitikliğin çok yönlü kariyer tutumunu ve alt boyutlarını negatif yönde yordaması anlamlı görünmektedir. Kadın akademisyenlerin nevroitik özellikleri baskınlaştıkça farklı bir kariyer planı yapma, yaşamları üzerinde kontrol sahibi olma ve değerlerine göre hareket etme eğilimleri zayıflamaktadır.

Kişilik özelliklerinin sınırsız kariyer tutumunu yordama durumu incelendiğinde dışadönüklüğün etkili olduğu görülmektedir. Costa ve McCrae (1992b), dışadönüklüğün alt boyutlarını sıcakkanlılık, girişkenlik, kendine güven duyma, atak olma, heyecan arama ve olumlu duygulanım olarak belirtmiştir. Bu özellikler sınırsız kariyerin açılımı ile (kariyer yönetiminde sorumluluk alma, çok sayıda örgütte çalışma, işin psikolojik olarak anlamlı olması vb.) ilişkili görünmektedir. Dışadönüklüğün aynı zamanda sınırsız kariyerin alt boyutu olan psikolojik hareketliliği yordadığı da bulunmuştur. Bununla birlikte psikolojik hareketliliği pozitif yönde etkileyen en önemli boyut deneyime açıklıktır. Bu boyut tek başına psikolojik hareketlilikteki değişimin %27,7'sini açıklamaktadır. Deneyime açık olan bireylerin yeniliğe ve değişime duydukları ihtiyaç nedeniyle özellikle organizasyon dışındaki kariyer alternatiflerini tercih etme ve mevcut iş yerlerinden ayrılmayı göze alma durumları olabilmektedir (Choi vd., 2015). Ancak araştırmada elde edilen ilginç sonuçlardan bir tanesi, deneyime açıklık özelliğinin sınırsız kariyerin diğer alt boyutu olan fiziksel hareketliliği düşük bir yüzdeyle da olsa negatif yönde yordamasıdır. Deneyime açıklık arttıkça

fiziksel hareketlilik (kariyer/meslek değişikliği, örgüt değişikliği, çalışma biçimi değişikliği vb.) azalmaktadır. Bunun nedeninin, yine araştırmanın akademik kadrolarda çalışan kadınları kapsamı olduğu düşünülmektedir. Bu kadınlar deneyime açık bir kişiliğe sahip olsalar da bağlı oldukları akademik kurumlarda ve yaptıkları işlerde farklı deneyimler yaşayabildikleri için fiziksel olarak hareket etmeyi seçmemektedirler. Akademik ortamın çalışma koşullarının bağımsızlığa imkan tanıması sebebiyle, akademisyenlerin zaman yönetimi, ders içeriği, araştırma alanları gibi konularda kontrol sahibi olmaları, onları farklı bir katılımcı grubu haline getirmektedir. Dolayısıyla bu kadınlar, fiziksel hareketlilik yerine buldukları yerde güçlü bir kariyer ilerlemesi gerçekleştirmeyi ve ilgi alanlarını koruyarak zenginleştirmeyi tercih etmektedirler. Fiziksel hareketliliği pozitif yönde yordayan tek kişilik özelliği nevrotiktir. Nevrotiklik, fiziksel hareketlilikteki değişimin sadece %3'ünden sorumlu olsa da, bu sonuç nevrotik bireylerin işten ayrılma sıklığının arttığını gösteren literatürdeki benzer çalışmalarla (Cropanzano vd., 1993; Zimmerman, 2008) tutarlıdır. Bu oranın düşük olması yine akademisyenlik mesleğine ait özgün iş yapma koşullarıyla açıklanabilir. Araştırmadaki kadınlar nevrotiklik kişilik özelliğine sahip olsalar dahi, işlerinden fiziksel olarak ayrılmayı tercih etmemektedirler.

Literatürde yeni kariyer tutumları ile kişilik özelliklerini inceleyen sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Sunulan çalışma, bu konuya odaklanarak kadın akademisyenlerin kariyer kararlarına ışık tutmayı amaçlamıştır. Bununla birlikte çalışmanın çeşitli sınırlılıkları da bulunmaktadır. Araştırma öz-raporlama (self-report) yöntemine dayandığından, katılımcıların kişisel farkındalık düzeyleri ve verdikleri cevapların doğruluk derecesi kesin biçimde ölçülememektedir. Buna ek olarak, elde edilen sonuçlar Ankara ilindeki altı üniversitelerde çalışan 306 kadın akademisyenle sınırlı olduğundan, daha genellenebilir sonuçlara ulaşmak için farklı illeri, sektörleri ve daha geniş örneklem gruplarını kapsayan benzer araştırmaların yapılması önerilmektedir. Buna ek olarak çalışmanın erkek katılımcılarla da gerçekleştirilerek sonuçların karşılaştırılmasının alan yazına hatırı sayılır bir katkı sağlayacağı da düşünülmektedir.

## 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:** 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**

- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior, 15*, 295-306.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*, 1-26.
- Baruch, Y. (2014). The development and validation of a measure for protean career orientation. *The International Journal of Human Resource Management, 25*(19), 2702-2723.
- Baruch, Y. & Hall, D. T. (2004). Preface for the JVB special issue on careers in academia. *Journal of Vocational Behaviour, 64*, 237-240.
- Benet-Martinez, V. & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology, 75*, 729-750.
- Bianchi, S. M., Robinson, J. P. & Milkie, M. A. (2006). *Changing rhythms of American family life*. New York: Russell Sage Foundation.
- Biemann, T., Zacher, H., & Feldman, D. C. (2012). Career patterns: A twenty-year panel study. *Journal of Vocational Behavior, 81*(2), 159-170.
- Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (2006). The interplay of Boundaryless and Protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 4-18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and Boundaryless careers an empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 30-47.
- Brown, S. D. & Hirschi, A. (2013). Personality, career development, and occupational attainment. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work*. (pp. 299-328). Hoboken, NJ: Wiley & Sons Inc.
- Bruk-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance, 22*(2), 156-189.
- Burger, J. (2006). *Kişilik*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (10. Basım). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Cabrera, E. F. (2007). Opting out and opting in: understanding the complexities of women's career transitions. *Career Development International, 12*(3), 218-237.
- Choi, D., Oh, I. & Colbert, A. E. (2015). Understanding organizational commitment: a meta-analytic examination of the roles of the five-factor model of personality and culture. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), 1542-1567.
- Connor-Smith, J. K. & Flachsbart, C. (2007). Relations between personality and coping: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology, 93*(6), 1080-1107.
- Costa, P. T. Jr. & McCrae, R. R. (1992a). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences, 13*(6), 653-665.
- Costa, P. T. Jr. & McCrae, R. R. (1992b). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Cropanzano, R., James, K. & Konovsky, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 595-600.
- Çakmak-Otluoğlu, K. Ö. (2018). *Kariyerin Değişen Kuralları*. Ankara: Nobel Akademik.
- De Carlo, L.T. (1997). On the meaning and use of Kurtosis. *Psychological Methods, 2*, 292-307.
- DeFillippi, R. J. & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based prospective. *Journal of Organizational Behavior, 15*(4), 307-324.
- DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin, 124*, 197-229.
- Dragoni, L., Oh, I.-S., Vankatwyk, P. & Tesluk, P. E. (2011). Developing executive leaders: The relative contribution of cognitive ability, personality, and the accumulation of work experience in predicting strategic thinking competency. *Personnel Psychology, 64*, 829-864.
- Groeneveld, R.A. & Meeden, G. (1984) Measuring skewness and kurtosis. *The Statistician, 33*, 391-399.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive, 10*(4), 8-16.
- Hall, D. T. (2004). The Protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 1-13.
- Hirschi, A., Niles, S. G. & Akos, P. (2011). Engagement in adolescent career preparation: Social support,

- personality and the development of choice decidedness and congruence. *Journal of Adolescence*, 34(1), 173-182
- Hogan, J. & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 100-112.
- Hopkins, K. D. & Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50, 717-729.
- Houston, D. M. (2005). Personality. In Hewstone, M., Fincham, F. D., & Foster, J. (Eds.). *Psychology*. (pp. 292-313). BPS Textbooks in Psychology. Oxford, UK: Blackwell.
- John, O. P., Donahue, E. M. & Kentle, R. L. (1991). *The Big Five Inventory-Versions 4a and 54*. Berkeley: University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- Judge, T. A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. & Barrick, M. R. (1999). The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621-652.
- Judge, T. A. & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797-807.
- Kale, E. & Özer, S. (2012). İşgörenlerin çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları: Hizmet sektöründe bir araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(2),173-196.
- Katic, I., Ivanisevic, A., Grubic-Nesic, L. & Penezić, N. (2017). Effects of sociodemographic characteristics and personality traits on career development. *The International Journal of Aging and Human Development*, 87(2), 201-216.
- Leong, F. T. L. & Boyle, K. A. (1997). An individual differences approach to midlife career adjustment: An exploratory study. In M. E. Lachman & J. B. James (Eds.), *Multiple paths of midlife development* (pp. 411-451). Chicago: The University of Chicago Press.
- Mainiero, L. A. & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *Academy of Management Executive*, 19, 106-123.
- Martincin, K. M. & Stead, G. B. (2015). Five-factor model and difficulties in career decision making: A meta-analysis. *Journal of Career Assessment*, 23, 3-19.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. Jr. (1989). The structure of interpersonal traits: Wiggins's circumplex and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(4), 586-595.
- McCrae, R. R. & Costa P. T. Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, 52(5), 509-516.
- McCrae, R. R. & Costa, P. T. Jr. (1999). A five-factor theory of personality. In L. A. Pervin & O.P. John (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (pp. 139-153). New York: Guilford Press.
- McCrae, R. R. & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- Onay, M. & Vezneli, Z. (2012). Sınırsız ve çok yönlü kariyer: Akademisyenlerin kariyer yaşamı. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 193-202.
- Özkanlı, Ö. & Korkmaz, A. (2000). Kadın Akademisyenler. *AÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını*, Yayın No:586.
- Paksoy, M., Hırlak, B. & Balıkcı, O. (2017). Sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarının bazı demografik özellikler açısından incelenmesi: Adana örneği. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(12), 277-292.
- Pervin, L.A., Cervone, D. & John, O.P. (2005). *Personality: theory and research*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th Ed). Boston: Pearson.
- Rothmann, S. & Coetzer, E. P. (2003). The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29 (1), 68-74.
- Salgado, J. F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 30-43.
- Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R., Benet-Martínez, V., Alcalay, L. & Ault, L. (2007). The geographic distribution of Big Five personality traits: Patterns and profiles of human self description across 56 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38, 173-212.
- Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D. & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 212-230.
- Seymen, O. A. (2004). Geleneksel kariyerden sınırsız ve dinamik/değişken kariyere geçiş: Nedenleri ve

- sonuçları üzerine yazınsal bir inceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 79-114.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 457-484.
- Sullivan, S. E. & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 19-29.
- Sutin, A. R., Costa, P., Miech, R., & Eaton, W. W. (2009). Personality and career success: Concurrent and longitudinal relations. *European Journal of Personality*, 23(2), 71-84.
- Suvacı, B. & Baş, D. P. (2018). Banka çalışanlarının çok yönlü ve sınırsız kariyer tutumları. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8(1), 113-140.
- Sümer, N. & Sümer, H. C. (2005). *Beş faktör kişilik özellikleri ölçeği* (Yayınlanmamış çalışma).
- Valcour, P. M. & Tolbert, P. S. (2003). Gender, family and career in the era of boundarylessness: Determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 768-787.
- Weisberg, Y. J., DeYoung, C. G. & Hirsh, J. B. (2011). Gender differences in personality across the ten aspects of the big five. *Frontiers in Psychology*, 2, Article 178.
- Wille, B., De Fruyt, F. & Feys, M. (2010). Vocational interests and Big Five traits as predictors of job instability. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 547-558.
- Wolff, H. G. & Kim, S. (2012). The relationship between networking behaviors and the big five personality dimensions. *The Career Development International*, 17(1), 43-66.
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61, 309-348.



Araştırma Makalesi

## Duygusal Emegin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma<sup>a</sup>

### *The Effect of Emotional Labor on Organizational Commitment: A Research in Accommodation Enterprises*

Sebahattin Acar<sup>b</sup>, Aydın Çevirgen<sup>c</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
Duygusal Emek,  
Örgütsel Bağlılık,  
Konaklama İşletmeleri,  
Sınır Birim Çalışanları,  
Antalya

*Tarihler :*  
Geliş 3 Şubat 2021  
Düzeltilme Geliş 8 Mart 2021  
Kabul 8 Mart 2021

#### ÖZ

Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde sınır birim çalışanlarının, duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisini incelemektir. Araştırmada tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Antalya şehir merkezinde bulunan turizm işletme belgeli konaklama işletmelerindeki sınır birim çalışanları ile anket çalışması gerçekleştirilmiştir. 402 katılımcıdan elde edilen verilere korelasyon ve çok değişkenli regresyon analizleri uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına göre, duygusal emek ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır. Çok değişkenli regresyon analizi sonuçlarına göre ise duygusal emegin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca samimi davranış sergileyen çalışanların duygusal bağlılığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### ARTICLE INFO

*Keywords:*  
Emotional Labor,  
Organizational Commitment,  
Accommodation Enterprises,  
Frontline Employees,  
Antalya

*Article history:*  
Received 3 February 2021  
Received in Revised Form  
8 March 2021  
Accepted 8 March 2021

#### ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the effect of frontline employees' emotional labor behaviors on their organizational commitment in accommodation enterprises. In this research, stratified random sampling method was used. A survey was carried out with the frontline employees in the accommodation enterprises that have tourism operation licensed in the city center of Antalya. Correlation, simple regression and multivariate regression analyzes were performed on data collected from 402 participants. According to the results of correlation analysis, a significant relationship was found between emotional labor and organizational commitment. According to the results of multivariate regression analysis, it was determined that emotional labor has significant effect on organizational commitment. In addition, it was concluded that the affective commitment of the employees who show genuine acting has higher than others.

<sup>a</sup> Bu makale ilk yazarın "Duygusal Emek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Konaklama İşletmeleri Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>b</sup> Doktora Öğrencisi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Alanya, Türkiye, sebahattin.acar@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-5088-1999.

<sup>c</sup> İletişim kurulacak yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Alanya, Türkiye, aydin.cevirgen@alanya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3245-8783.

## 1. GİRİŞ

Örgütlerde meydana gelen gelişmeler ve yenilikler büyük bir rekabeti de beraberinde getirmektedir. Rekabetin yoğun yaşandığı örgütlerden biri de turizm sektörü içinde bulunan ve emek yoğun özellikte olan konaklama işletmeleridir. Bu işletmelerin, rekabet gücünü elde edebilmeleri ve bunu sürdürülebilmeleri için misafirleri memnun edebilmeleri gerekmektedir. Misafirlerin memnun edilmesinde ise sınır birim çalışanlarının rolü büyüktür. Sınır birim çalışanları, misafirlerle doğrudan ve yüz yüze iletişimin olduğu departmanlardaki (ön büro, yiyecek ve içecek vb.) işgörenlerdir (Sökmen & Sezgin, 2017: 238; Walters & Raybould, 2007: 148). Bu işgörenler misafir ile yüz yüze diyalog halinde oldukları için onların psikolojik yönleri, duygu ve davranışları önemli hale gelmektedir. Bu nedenle günümüzde özellikle hizmet sektöründe yer alan örgütler, çalışanları, duyguları olan bir varlık olarak kabul etmişler ve bu duyguları örgütün yararı için kullanılacak yapılar olarak görmüşlerdir (Man & Öz, 2009: 76). Bu noktada örgütün yararına olan bu duyguların doğru bir şekilde sergilenmesi için duygusal emek kavramı ortaya çıkmış ve önemi gittikçe artmaya başlamıştır.

Duygusal emek, çalışanlar müşterilerle etkileşim halindeyken, örgütün onlardan istediği olumlu duygu ve davranışları sergilemeleridir (Chu & Murman, 2006; Morris & Feldman, 1996). İlk olarak 1983 yılında Arlie Hochschild tarafından ileri sürülen bu kavram, duyguların yönetimi, duygu ve ruh hallerini içermektedir (Glomb & Tews, 2004: 5-6). Çalışanların sergilemiş oldukları duygusal emek davranışları ise yüzeysel, derin ve samimi davranış şeklinde belirtilmektedir (Ashforth & Humphrey, 1993; Hochschild, 2003). Konaklama işletmelerinde misafir ile çalışan etkileşiminin genellikle yüz yüze olması, bu işletmelerde sınır birim çalışanlarındaki duygusal emek davranışlarının önemini de artırmaktadır (Çakmakçı & Öztürk, 2017: 151). Ayrıca misafirlerle diyalog halinde olan çalışanların güler yüzlü olmaları, samimi davranışlar sergilemeleri ve onlara karşı dostane bir yaklaşımda bulunmaları, hizmet kalitesini ve misafir memnuniyetini de artıracaktır (Chu & Murman, 2006: 1181; Kızanıklı & Ünlüöner, 2016: 503). Bu nedenle, misafirlere sunulan hizmetin kaliteli olması ve misafir memnuniyetini artırması amacıyla duygusal emeğin; yüzeysel, derin ve samimi davranış boyutlarının sergilenmesi, yüz yüze etkileşimin çok olduğu konaklama işletmelerinde önem arz etmektedir (Duran & Gümüş, 2013: 234). Bu

bağlamda konaklama işletmelerinde hizmet sunan sınır birim işgörenlerinin, entelektüel ve fiziksel emeklerinin yanında duygusal emek davranışlarını da sergilemeleri, misafir memnuniyeti açısından önemli hale gelmektedir. Dolayısıyla bu emek türlerini sergileyebilen nitelikli çalışanların örgütte tutulmaları, örgütler için son derece hayati bir meseledir. Bu durumda diğer önemli bir konu olan örgütsel bağlılık kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan sadakatleri şeklinde tanımlanmaktadır (Lee, Park & Yoo, 1999: 62). İlk defa 1956 yılında Whyte tarafından incelenen bu kavram, örgütün amaçlarını benimseme, örgüt adına daha çok emek harcama ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda yüksek bir inaniş ve güçlü bir isteğe sahip olma unsurlarını içermektedir (Mowday, Steers & Porter, 1979: 226). Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ise duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak görülmektedir (Allen & Meyer, 1990). Konaklama işletmeleri, uzun ve zor çalışma saatlerini içinde barındıran, işgören devir hızı yüksek olan, genellikle misafir-çalışan ilişkisine dayalı çalışma gerektiren işletmelerdir (Deery & Shaw, 1999: 387; Günel, 2009: 140; Subramaniam, McManus & Mia, 2002: 303-304). Konaklama işletmelerinin bu özelliklerinden dolayı işgören devir hızı genel olarak diğer işletme türlerine göre daha fazla olmaktadır. Bu sebeple konaklama işletmelerinde işgören devir hızını azaltmak, kalifiye ve bilgi birikimi fazla olan çalışanları elde tutmak, bu işletmeler için önem teşkil etmektedir (Pelit & Kılıç, 2012: 126). Çünkü konaklama işletmelerinin başarılı olabilmelerindeki en önemli unsur nitelikli çalışanlardır (Üngören & Çevirgen, 2016: 2224). Dolayısıyla nitelikli çalışanların işten ayrılmaları, örgüte ayrıca bir maliyet olacağından insan kaynaklarının örgüte kazandırdığı bu çalışanları, o işletmede tutmaları da görevlerinin önemli bir parçası haline gelmiştir (Avcı & Küçükusta, 2009: 36).

Bu araştırmanın temel amacı konaklama işletmelerinde daimi statüde istihdam edilen sınır birim çalışanlarının duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılıklarına olan etkisini belirlemektir. Yapılan literatür taraması sonucunda duygusal emek davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına olan etkisinin (Abraham, 1999; Ghalandari, Jogh, Imani & Nia, 2012; Güler, Ocak & Köksal, 2018; Han & Kim, 2015; Mikeska, Hamwi, Friend, Rutherford & Park, 2015; Shukla & Pandey, 2019; Ye, 2016) farklı alanlarda incelendiği az sayıda çalışmaya ulaşılmıştır. Konaklama işletmelerinde ise bu iki konuyu ele alan sınırlı sayıda çalışmaya (Büyükbeşe & Aslan, 2019; Rathi, Bhatnagar & Mishra, 2013) rastlanılmıştır. Gerçekleştirilen çalışmaların azlığı



yanında, bu çalışmayı diğerlerinden farklı kılan husus, araştırmanın konaklama işletmelerinde özellikle daimi statüde istihdam edilen sınır birim çalışanları ile gerçekleştirilmesi, ayrıca duygusal emek ve örgütsel bağlılığı alt boyutları itibariyle ele almasıdır. Bu bakımdan çalışmanın önemli olduğu ve ilgili literatüre derinlik ve zenginlik kazandırma yönünde katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Duygusal Emek

Duygu kavramı, 1800'lü yıllardan günümüze kadar incelenmekte olan ve önemi gittikçe daha da artan bir kavramdır. Bu konuya ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde duygu kavramının psikoloji, sosyoloji, biyoloji gibi çeşitli alanlarda ele alındığı görülmektedir (Seçer, 2005: 814). Ancak duyguların iş yaşamındaki varlığı 1980'lerden sonra örgütlere ilişkin çalışma yapan birçok bilim adamının, insana öncelik veren bir yaklaşımla, örgütlerde duygulara daha fazla önem vermesiyle başlamıştır (Hsieh, Yang, & Fu, 2012: 241).

Duygusal emek kavramı, ilk olarak Hochschild tarafından 1983 yılında yazılan "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileşmesi)" adlı kitapta kullanılmıştır (Pala & Sürgevil, 2016: 774). Hochschild'e (2003: 7) göre duygusal emek, sergilendiğinde insanlar tarafından fark edilen mimiksel ve bedensel duyguların yönetilmesidir. Bu tanım doğrultusunda duygusal emek, çalışma yaşamında fiziksel ve zihinsel emek türlerine ilave edilmesiyle beraber yeni bir emek boyutu olarak ele alınmaktadır (Kaya & Özhan, 2012: 110). Ashforth ve Humphrey (1993: 88) ise duygusal emek kavramını, hizmetin verildiği o anki süreçte örgüt tarafından istenilen duyguların sergilenmesi olarak tanımlamışlardır. Özetle duygusal emek, işyerinde istenilen duyguların çalışanlar tarafından uygun bir şekilde sergilenmesidir.

Literatürde duygusal emek konusunda, Hochschild yaklaşımı, Ashforth ve Humphrey yaklaşımı, Morris ve Feldman yaklaşımı, Grandey yaklaşımı gibi farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. En çok kabul gören yaklaşımlardan biri olan Hochschild yaklaşımında, çalışanlar aktöre, müşteriler izleyiciye ve işgörenler ile müşterilerin etkileşimde oldukları yer ise sahneye benzetilmiştir (Grandey, 2000: 96). Diğer yaklaşım ise Ashforth ve Humphrey yaklaşımıdır. Söz konusu yaklaşımın Hochschild'in yaklaşımından farkı, Hochschild duyguların yönetilmesi konusunu vurgularken,

Ashforth ve Humphrey ise duyguların yönetilmesinden çok gözlenebilir davranışlara yoğunlaşmıştır (Grandey, 2000: 96). Hochschild'in (1983) çalışmasında yer alan yüzeysel ve derin davranışa ilaveten Ashforth ve Humphrey (1993: 94) samimi (doğal) davranışı ekleyerek duygusal emek boyutuna katkıda bulunmuşlardır. Bu katkı ile beraber duygusal emek boyutları üç şekilde ele alınmıştır.

**Yüzeysel Davranış.** Bireyin gerçekte hissetmediği duyguları, yüz ve mimik ifadeleriyle ya da ses tonuyla hissediyormuş gibi sergilemesi yüzeysel davranış ifade etmektedir (Hochschild, 2003). Çalışanlar, hissettiği duygular yerine örgütün sergilenmesini istediği duyguları göstermek için kendi duygularını düzenler ve kontrol ederler (Sohn & Lee, 2012: 118). Yüzeysel davranış sergileyen çalışan, negatif duygularını bastırmak için duygusal bir maske takınır ve müşteriye karşı olumlu bir tutum sergilemek için ise sahte duygularla rol yapmaya çalışır (Kalaycı, Özkul, & Oğuz, 2017: 642).

**Derin Davranış.** Derin davranış, bireyden sergilenmesi beklenen duyguları bireyin gerçekten hissetmeye çalışmasıdır (Ashforth & Humphrey, 1993: 93). Derin davranış sergileyen işgören, duygularını şekillendirerek kendini müşterilerin yerine koyar ve empati kurarak onları anlamaya çalışır (Rupp, McCance, Spencer, & Sonntag, 2008: 4).

Derin davranış ile yüzeysel davranış arasında belirli farklar bulunmaktadır. Bu farklar şu şekilde belirtilebilir (Ashforth & Humphrey, 1993: 93; Grandey, 2003: 87; Karakaş, 2017: 83; Oğuz & Özkul, 2016: 133; Yürür & Ünlü, 2011: 86):

- Derin davranışta, duyguların, davranış kuralları ile uyumlu olması gerekir. Yüzeysel davranışta ise işgörenin esasen ne hissettiği önemli olmayıp davranış kurallarına uyması gereklidir.
- Yüzeysel davranışta, bireyin dışa dönük davranışlarına yoğunlaşması söz konusu iken derin davranışta ise kişinin içsel duygularına odaklanma söz konusudur.
- Yüzeysel davranışta, olumsuz duygular (öfke vb.) bastırılırken, derin davranışta ise olumlu duygular (hoşgörü vb.) hissedilmeye çalışılır.
- Derin davranışta, iyi niyet vardır, yüzeysel davranışta ise iyi niyet söz konusu değildir.
- Yüzeysel davranışta, çalışanın hisleri önemli değildir ve çalışan sadece işini yapar, derin

davranışta ise çalışan duygularını sergilerken bunları gerçekten hissetmeye çalışır.

Derin ve yüzeysel davranış boyutlarında farklılıklar bulunmasına rağmen her ikisinin de ortak noktaları bulunmaktadır. Derin ve yüzeysel davranış boyutlarında emek harcanması gereklidir (Grandey, 2003: 87; Yürür & Ünlü, 2011: 86) ve yine her iki boyutta da işletmenin istediği davranış kurallarına göre hareket edilmesi söz konusudur (Karakaş, 2017: 83).

**Samimi Davranış.** Çalışanın, gösterilmesi istenilen duyguları içten ve doğal olarak sergilemesidir (Ashforth & Humphrey, 1993: 94). Diğer bir ifadeyle işgörenin, müşteriye rol yapmaksızın duygularını olduğu gibi sergilemesidir (Duran & Gümüş, 2013: 237).

Samimi davranışta, içten gelen duygu ve davranışlar sergilenirken hiçbir şekilde maskeleyme veya rol yapılmamaktadır. Sergilenen bu duygu ve davranışlar genellikle doğal bir şekilde kendiliğinden meydana gelmektedir (Işık, Işık, & Tırak, 2016: 120). Ayrıca işgörenden sergilenmesi beklenen duygular ile onların gerçekte sahip oldukları hisler birbiriyle uyum içinde olduğundan duyguları düzenleme konusunda fazladan bir çaba harcamaya gerek kalmamaktadır (Mesmer-Magnus, DeChurch & Wax, 2012: 13).

## 2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütlerde bireylerin rol ve davranışlarına ilişkin çalışmalar eskilere dayansa da 1970'li yıllardan itibaren örgütsel alanlarda örgütsel bağlılık konusu daha fazla araştırılmaya başlanmıştır (Aslan, 2017: 33). İşverenlerin, çalışanları makineler gibi herhangi bir üretim faktörü olarak görüp onlara yatırım yapmaması ve onlara gereken önemi vermeyip çok çabuk işten çıkarması örgütlere zarar vermeye ve örgütlerin maliyetlerini artırmaya başlamıştır (Bayraktaroğlu, Yılmaz, & Can, 2014: 106). Bu olumsuzluklar sonucunda işgörenden, sıradan bir üretim faktörü olmaktan çıkmış diğer üretim faktörlerini yöneten, yaratıcı ve rekabet sağlayıcı önemli varlıklar olarak düşünölmeye başlanmıştır. Bu nedenle çalışanın yani insan kaynağının örgütsel bağlılığını sağlama konusu ortaya çıkmıştır (Bakan, 2018: 40-41).

Örgütsel bağlılığı ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky (1996) bu kavramı "bireyin örgüte olan bağlılığının gücü" şeklinde tanımlamıştır (Grusky, 1996'dan aktaran Tetik, 2012: 277). Allen ve Meyer (1996: 252) ise örgütsel bağlılığı, işgörenin örgütten gönüllü olarak ayrılma isteğini azaltan, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bağ olarak ifade etmişlerdir.

Örgütsel bağlılığa ilişkin literatür incelendiğinde, en çok Allen ve Meyer'in yaklaşımı üzerinde durulduğu görölmektedir. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılığın çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı ilişkiden doğan psikolojik bir tutum olduğu vurgulanmaktadır (Allen & Meyer, 1990: 2).

Allen ve Meyer, 1984 yılında geliştirmiş oldukları duygusal bağlılık ve devam bağlılığı boyutlarına, Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmasından faydalanarak geliştirdikleri normatif bağlılık boyutunu 1990 yılında kendi yaklaşımlarına ekleyerek bağlılık boyutlarını üç şekilde ele almışlardır (Allen & Meyer, 1990: 3; Wasti, 2002: 526).

**Duygusal Bağlılık.** Çalışanın örgütüyle olan bütünleşmesi ve örgütüne karşı olan bağlılık hissiyatıdır. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütte kalma nedenleri ihtiyaçtan çok isteklerinden kaynaklanmaktadır (Balay, 2014: 27).

**Devam Bağlılığı.** Çalışanın örgütten ayrıldığı takdirde bu durumun, maliyetli olacağına kanaat getirmesi sonucu örgütten ayrılmayıp üyeliğini devam ettirmesidir. Devam bağlılığı yüksek olan işgören, çıkarları doğrultusunda hareket etmekte ve zarara uğramamak için örgütte çalışmaya devam etmektedir (Çolakoğlu, Ayyıldız, & Cengiz, 2009: 78-79).

**Normatif Bağlılık.** Örgüte karşı hissedilen sorumluluk sonucu oluşan bağlılıktır. Çalışan, yükümlülükten dolayı örgütte çalışmaya devam etmektedir (Allen & Meyer, 1996: 253). Bu bağlılığı yüksek olan çalışanlar, kişisel çıkarlardan ziyade doğru ve ahlaki olduğunu düşündükleri davranışları sergilemektedirler (Wiener, 1982: 421).

Üç bağlılık türünde de işgörenden örgütte çalışmaya devam etmektedirler. Fakat duygusal bağlılığı yüksek olan bir çalışan, örgütsel üyeliğini istediği için, devam bağlılığı yüksek olan bir çalışan, örgütsel üyeliğini gereklilikten dolayı sürdürmektedir. Normatif bağlılığı yüksek olan çalışan ise örgütsel üyeliğini doğru (ahlaki) bir davranış olduğuna inandığı için bunu bir yükümlülükten dolayı devam ettirmektedir (Arbak & Kesken, 2005: 65-66; Balay, 2014: 28; Meyer, Allen & Smith, 1993: 539). Ayrıca bu üç boyut, birer bağlılık çeşidi olmaktan ziyade bağlılığın farklı bileşenleri olarak ele alınmaktadır. Çünkü çalışan, bu üç bağlılık formunu aynı anda ya da birbirinden farklı derecelerde hissedilebilmektedir (Çöl & Gül, 2005: 294).

### 2.3. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezler

Duygusal emek, örgütün istekleri doğrultusunda çalışanın, duygularını kontrol ederek emek sürecine dahil etmesidir (Delen, 2017: 80). Bu noktada Hochschild (1983), çalışanların duygularını işletmenin istekleri doğrultusunda kontrol ederek yüzeysel veya derin davranış sergilemeleri gerektirdiğinden dolayı duygusal emeği olumsuz olarak ele almaktadır. Çünkü Hochschild (1983) çalışanların gerçekte hissetmedikleri duyguları sergilemek zorunda kaldıklarında duygusal uyumsuzluk yaşayabileceklerini vurgulamaktadır.

Hochschild'in (1983) bu yaklaşımından hareketle bazı araştırmacılar (Büyükbeşe & Aslan, 2019; Han, Shim & Choi, 2018; Nikmah & Sulistyarini, 2017) duygusal emeği bütüncül ve olumsuz bir şekilde ele almışlardır. Ancak duygusal emeğe ilişkin yapılan çalışmalarda duygusal emeğin hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarının olduğu ve olumsuz sonuçlarının yüzeysel davranış ile, olumlu sonuçlarının ise derin davranış ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Ayrıca Ashforth ve Humphrey'in (1993) yaklaşımında yer alan, çalışanların müşterilerle iletişim halindeyken herhangi bir çaba sarf etmeden, duygularını doğal bir şekilde sergiledikleri samimi davranış boyutunun da olumlu sonuçları bulunmaktadır. Ancak çoğu çalışmada samimi davranış boyutunun ele alınmadığı görülmektedir (Yürür & Ünlü, 2011). Konaklama işletmelerinde çalışanların, misafirlere karşı samimi ve içten davranış sergilemeleri, verilen hizmete bir değer katmakla beraber çalışanların misafirlere dostane ve hoş tutumlarla yaklaşmaları, misafirlerin tatmin olmalarıyla, bağlılıklarının ve sadakatinin artmasıyla ilişkilendirilmektedir (Chu & Murman, 2006: 1181). Dolayısıyla bu çalışmada, yüzeysel ve derin davranış boyutlarına ilave olarak samimi davranış boyutu da dahil edilmiş ve duygusal emeği bir bütün olarak ele almak yerine duygusal emeğin olumlu (derin ve samimi davranış) ve olumsuz (yüzeysel davranış) sonuçlarından hareketle duygusal emek boyutlarının çalışanlar üzerindeki etkileri ayrı ayrı incelenmiştir.

Yüzeysel davranışta, hissedilen duygular yerine, örgütün istediği duyguların sergilenmesi söz konusudur ve bu doğrultuda çalışanlar, kendi duygularını düzenler ve kontrol ederler (Sohn & Lee, 2012: 118). Yüzeysel davranışa ilişkin yapılan çalışmalarda genellikle örgüt tarafından istenen duygular ile çalışan duyguları arasında bir çelişki bulunmaktadır. Bu nedenle çalışanlar daha fazla duygusal emek harcamaktadırlar. Literatürde duygusal emeğin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin yapılan çalışmalara bakıldığında; Abraham (1999), çalışmada yüzeysel davranış olarak bilinen duygusal uyumsuzluğun, müşteri temsilcileri

çalışanlarının örgütsel bağlılığını azalttığını ifade etmektedir. Rathi vd. (2013), konaklama sektöründe çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmada, yüzeysel davranış sergileyen çalışanların duygusal bağlılıklarının düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Shukla ve Pandey'de (2019) yüzeysel davranışın, okul öğretmenlerinin duygusal bağlılıklarını olumsuz etkilediğini belirlemişlerdir. Buna karşın, Mehra (2015) çağrı merkezi çalışanlarının ve Ye (2016) ise doktorların yüzeysel davranışlarının onların duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Belirtilen araştırma sonuçları ve ilgili literatür doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H1a:** *Yüzeysel davranışın duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.*

**H1b:** *Yüzeysel davranışın devam bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.*

**H1c:** *Yüzeysel davranışın normatif bağlılık üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.*

Derin davranış, çalışanın duygularını şekillendirerek kendini müşterilerin yerine koyması ve empati kurarak onları anlamasıdır (Rupp vd., 2008: 4). Duygusal çaba olarak da bilinen derin davranış boyutunda, çalışan istenilen davranışlar ile kendi duygularını düzenlemeye ve uyumlu hale getirmeye çalışır (Grandey, 2003: 87; Karakaş, 2017: 83). Literatürdeki araştırmalara bakıldığında, Ghalandari vd. (2012) hizmet sektörü çalışanlarına yönelik yaptıkları çalışmada derin davranışın örgütsel bağlılığı pozitif yönde anlamlı şekilde etkilediğini belirlemişlerdir. Ye, 2016 yılındaki çalışmada, doktorların hastaları ile arasında derin davranış sergilemeleri onların duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Shukla ve Pandey'in (2019) çalışmada ise derin davranışın, devam bağlılığını pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmaların sonuçlarından ve ilgili literatürden hareketle aşağıdaki hipotezler ortaya koyulmuştur.

**H2a:** *Derin davranışın duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.*

**H2b:** *Derin davranışın devam bağlılığı üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.*

**H2c:** *Derin davranışın normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.*

Samimi davranış, çalışanın rol yapmadan duygularını olduğu gibi sergilemesidir (Duran & Gümüş, 2013: 237). Samimi davranış boyutunda, çalışanın duyguları ve davranışları içtendir. Çalışan, herhangi bir maskeleye ya da rol yapmamaktadır. Sergilenen duygular genellikle doğal olmaktadır (Işık vd., 2016: 120). Duygusal uyum olarak da nitelendirilen samimi davranışta, kişi herhangi bir çaba harcamadan duygularını sergilemektedir (Naring, Briet & Brouwers, 2006: 304). Literatürde samimi davranış ile örgütsel bağlılık boyutlarına yönelik yapılan araştırmalara bakıldığında; Mehra (2015) çalışmasında, çağrı merkezinde çalışanların, duygusal uyum olarak belirttiği samimi davranış sergilemeleri onların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Güler vd. (2018) yaptıkları araştırmada, doğal duygu gösterimi olarak ifade ettikleri samimi davranışın örgütsel bağlılığı anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Shukla ve Pandey'in (2019) çalışmasında otomatik duygu düzenlemesi olarak belirttikleri samimi davranışın, normatif bağlılığı pozitif yönde anlamlı etkilediği görülmüştür. Bu açıklamalar ve ilgili literatür ışığında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

*H3a: Samimi davranışın duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H3b: Samimi davranışın devam bağlılığı üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.*

*H3c: Samimi davranışın normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.*

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Misafir ile çalışan etkileşiminin yüz yüze olduğu konaklama işletmelerinde sınır birim çalışanlarının duygusal emek çabaları diğer sektörlere ve işgörenlere oranla daha fazla olabilmektedir. Ayrıca konaklama işletmelerinde genel olarak işgören devir hızının yüksekliği bu işletmelerde örgütsel bağlılık konusunu ön plana çıkarmaktadır. Belirtilen bu hususlar konaklama sektöründe duygusal emek ve örgütsel bağlılık konularının birlikte incelenmesi gerektiği düşüncesini doğurmuştur. Bu noktadan hareketle bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde sınır birim çalışanlarının, duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemektir.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi olan tabakalı tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini, Antalya şehir merkezinde (Aksu, Kepez, Konyaaltı ve Muratpaşa) bulunan 1, 2, 3, 4 ve 5 yıldızlı turizm işletme belgeli otel işletmelerindeki sınır birim çalışanları oluşturmaktadır. Özellikle duygusal emek davranışının ölçülmesinde kavramın teorik yapısına uygun olacağı düşünülerek araştırmaya sadece müşterilerle yüz yüze iletişim halindeki sınır birim çalışanlarının bulunduğu departmanlar (ön büro, yiyecek ve içecek vb.) dahil edilmiştir.

Araştırmanın evren ve örneklemini belirlemek için çeşitli hesaplamalar yapılmıştır. 2019 yılı itibari ile Antalya şehir merkezinde turizm işletme belgeli toplam 84 otel işletmesi bulunduğu belirlenmiştir (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2019). Ayrıca, Antalya ilindeki turizm işletme belgeli tesis istatistiklerinden yararlanılmış (Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2014) ve Antalya şehir merkezindeki otel işletmelerinin toplam ortalama yatak sayısı 43387 olarak hesaplanmıştır. Daha sonra bu sayı, otel işletmelerinde çalışan başına düşen yatak sayısını tespit etmek için kullanılmış ve Turizm Bakanlığı tarafından yapılan Turizm Endüstrisi İşgücü Araştırması'nda yer alan otel yıldızlarına göre personel-yatak oranları (1\*=0.10, 2\*=0.20, 3\*=0.24, 4\*=0.31, 5\*=0.39) kullanılarak (Turizm Bakanlığı & Uluslararası Çalışma Örgütü, 1994, s.83) toplam çalışan sayısı, yani araştırmanın evreni 15480 olarak bulunmuştur. Örneklem sayısının belirlenmesinde ise  $n = Nt \cdot p \cdot q / d^2(N-1) + t^2 \cdot p \cdot q$  formülünden yararlanılmış (Baş, 2006: 47) ve örneklem sayısı 376 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada tabakalı örnekleme yöntemi kullanıldığından tesis türlerinin ana kütle içindeki oranlarına göre (toplam içindeki payı) her tesis türü için uygulanacak anket sayıları belirlenmiştir. Bu doğrultuda anketlerin 8'i beş yıldızlı, 3'ü dört yıldızlı, 2'si üç yıldızlı, 2'si iki yıldızlı ve 1'i bir yıldızlı olmak üzere toplam 16 otel işletmesinde uygulanmasına karar verilmiştir. Daha sonra olasılıklı tabakalı örneklem yöntemi kullanılarak toplam 84 otel işletmesi içinden tesis türlerine göre anket uygulanacak 16 otel kura çekme işlemi ile seçilmiştir.

#### 3.3. Ölçekler ve Verilerin Toplanması

Bu araştırmada veriler anket yolu ile toplanmıştır. Üç bölümden oluşan anket formunun birinci bölümünde, araştırmaya katılanların demografik özelliklerini belirlemek için cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan departman, yaş ve

görev süresi olmak üzere toplamda 6 soru yer almıştır.

Anketin ikinci bölümünde, duygusal emek davranışını ölçmek için Chu ve Murman'ın (2006) geliştirmiş olduğu Turizm Çalışanları Duygusal Emek Ölçeği'nden (HELS: Hospitality Emotional Labor Scale) 4 önerme, Diefendorff, Croyle ve Gosserand'ın (2005) geliştirmiş oldukları ölçekten ise 8 önerme alınmıştır. Ayrıca bu araştırmada duygusal emeğin derin davranış boyutunu ölçmek için yazılan, "misafirlerle etkileşimdeyken sergilemem gereken duyguları gerçek hislerimle uyumlaştırmak için çabalarım" önermesinin de eklenmesi ile toplam 13 soruluk duygusal emek ölçeği oluşturulmuştur. Ölçekte yüzeysel davranış boyutu için 5, derin ve yüzeysel davranış boyutları için ise 4'er önerme yer almıştır.

Anketin üçüncü bölümünde ise Meyer vd. (1993) tarafından oluşturulan örgütsel bağlılık ölçeğindeki önermelerin otel işletmelerine uyarlanmış şekli bulunmaktadır. Meyer vd. (1993) çalışmalarında daha önce Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen 24 önermeli örgütsel bağlılık ölçeğinden 11 önermeyi almışlar ve kendileri de 7 önerme ekleyip bu ölçeği oluşturmuşlardır. Toplam 18

önermeden oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinde duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının her biri 6 önerme ile ölçülmüştür. Katılımcıların duygusal emek (13) ile örgütsel bağlılık (18) düzeyleri arasındaki ilişkiyi saptamak için oluşturulan 31 önerme 5'li Likert tipi ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Katılma dereceleri: "1= Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde puanlandırılmıştır.

İlgili anket çalışması, araştırmaya izin veren işletmelerdeki gönüllü katılımcılarla gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması 2019 yılı Şubat ve Mart aylarında Antalya şehir merkezinde yaz kış açık olan turizm işletme belgeli otel işletmelerinde çalışan, sınır birim işgörenleri ile düşük sezon olarak belirlenen zaman diliminde yapılmıştır. Bu zaman diliminin seçilmesinin nedeni ise daha doğru ve sağlıklı sonuçlara ulaşmak için yüksek sezondaki yoğunluk sebebi ile çoğu çalışanın anketi dikkatli bir şekilde dolduramaması veya doldurmak istememesinden kaynaklanabilecek hataların önüne geçmektir. Öncelikle Şubat ayında ön test için seçilen 3 adet 4 yıldızlı otel işletmesi sınır birim çalışanlarınca doldurulan 40 anketin güvenilirliği analiz edilmiş ve bu analiz sonucunda

**Tablo 1:** Duygusal Emek Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör	Öz Değerler	Varyansı		Güvenilirlik	
		Açıklama Oranı (%)	Ortalama	Cronbach	Alpha ( $\alpha$ )
<b>Duygusal Emek (Bağımsız Değişken)</b>		<b>79.405</b>		<b>0.77</b>	
<b>Faktör 1: Yüzeysel Davranış</b>		<b>3.715</b>	<b>28.580</b>	<b>2.25</b>	<b>0.90</b>
1. Misafirlere karşı gülümsemem genelde samimi değildir.	0.811				
2. Misafirlerle ilgilenirken gerçek duygularımı gizlerim.	0.860				
3. İşimin gerektirdiği duyguları göstermek için rol yaparım.	0.870				
4. Misafirlerle etkileşimdeyken keyfim yerindeymiş gibi yaparım.	0.821				
5. Misafirlere gerçekte hissettiğimden farklı duygular gösteririm.	0.866				
<b>Faktör 2: Derin Davranış</b>		<b>3.397</b>	<b>26.133</b>	<b>3.44</b>	<b>0.93</b>
6. Misafirlere göstermem gereken duyguları gerçekten yaşamak için çaba harcarım.	0.857				
7. Misafirlere sergilemem gereken duyguları hissetmek için çok çaba gösteririm.	0.897				
8. Misafirlere göstermem gereken duyguları içselleştirmek için çaba harcarım.	0.865				
9. Misafirlerle iletişim kurarken sergilemem gereken duyguların gerçek hislerime uyması için çabalarım.	0.828				
<b>Faktör 3: Samimi Davranış</b>		<b>3.210</b>	<b>24.692</b>	<b>4.04</b>	<b>0.92</b>
10. Misafirlere karşı sergilediğim duygular samimidir.	0.827				
11. Misafirlere karşı gösterdiğim duygular kendiliğinden ortaya çıkar.	0.843				
12. Misafirlere karşı gösterdiğim duygular o an hissettiklerimle uyumludur.	0.837				
13. Misafirlerle ilgilenirken çok içten bir konukseverlik gösterdiğime inanıyorum.	0.810				

KMO Değeri: 0.896, Bartlett's Değeri: 4290.027, p=0.000

duygusal emeğe ilişkin güvenilirlik (Cronbah's Alpha değeri) 0.73, örgütsel bağlılığa ilişkin güvenilirlik ise 0.78 olarak tespit edilmiştir. Daha sonra ise Şubat ve Mart aylarında esas uygulamaya geçilmiş ve çalışma sonucunda elde edilen 495 anketten 402'si analiz için uygun bulunmuştur.

Uygun görülen verilerin analizi için istatistik programı kullanılmıştır. Esas analizlere geçmeden önce verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için normallik testi uygulanmıştır. Yapılan test sonucunda duygusal emek ölçeğine ilişkin çarpıklık ve basıklık değerlerinin (-0.603;1.507) ve örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin değerlerin ise (-0.689;0.052) olduğu tespit edilmiştir. Literatürde genel olarak çarpıklık (skewness) ve basıklığın (kurtosis) +2.58 ile -2.58 kritik değerler arasında olması gerektiği (Hair Jr, Black, Babin & Anderson, 2014: 70-71) ileri sürüldüğünden elde edilen bu değerlerden verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Verilerin

normal dağıldığı tespit edildikten sonra verilere korelasyon, basit regresyon ve çok değişkenli regresyon analizleri uygulanmıştır.

### 3.4. Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Araştırmada kullanılacak ölçekler için güvenilirlik analizi (Cronbach Alfa) ile faktör analizi gerçekleştirilmiş ve bulgular Tablo 1 ve Tablo 2'de gösterilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde duygusal emek ölçeğinin güvenilirlik katsayısının 0.77 olduğu görülmektedir. 13 önermeden oluşan bu ölçeğin yüzeysel, derin ve samimi davranış şeklinde adlandırılan üç faktörlü bir yapı oluşturduğu belirlenmiştir.

Tablo 2'de görüleceği üzere, örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0.90 olarak bulunmuştur. Faktör analizi sonucunda ise örgütsel bağlılık ölçeğinin üç boyutlu bir yapı oluşturduğu görülmüştür. Fakat bu faktör analizi neticesinde

**Tablo 2:** Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Faktör ve Güvenilirlik Analizi

	Faktör Yükleri	Öz Değerler	Varyansı		Güvenilirlik
			Açıklama Oranı (%)	Ortalama	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
<b>Örgütsel Bağlılık (Bağımlı Değişken)</b>			<b>73.587</b>		<b>0.90</b>
<b>Faktör 1: Duygusal Bağlılık</b>			<b>7.122</b>	<b>41.893</b>	<b>3.78</b>
14. Kariyerimin geriye kalan kısmını bu otelde geçirmek beni mutlu eder.	0.819				
15. Bu otelin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi hissediyorum.	0.864				
16. Bu otele karşı güçlü bir "aidiyet duygusu" hissetmiyorum.	0.865				
17. Duygusal açıdan kendimi bu otele ait hissetmiyorum.	0.883				
18. Bu otelde kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	0.879				
19. Bu otelin benim için oldukça özel bir yeri vardır.	0.723				
<b>Faktör 2: Devam Bağlılığı</b>			<b>3.968</b>	<b>23.338</b>	<b>3.04</b>
20. Şu anda bu otelde çalışmaya devam etmem, benim isteğim olduğu kadar bir zorunluluktur.	0.757				
21. Şu an bu otelden ayrılmayı istesem bile, bu benim için çok zor olur.	0.808				
22. Bu otelden şimdi ayrılmaya karar verseydim hayatım büyük ölçüde olumsuz etkilenirdi.	0.850				
23. Bu otelden ayrılmayı aklımdan geçirdiğimde çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	0.817				
24. Bu otele kendimden çok şey vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0.757				
25. Bu otelden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri çok az seçeneğimin olmasıdır.	0.839				
<b>Faktör 3: Normatif Bağlılık</b>			<b>1.420</b>	<b>8.355</b>	<b>3.70</b>
27. Benim için avantajlı olsa bile, şimdi bu otelden ayrılmamın doğru olduğunu düşünmüyorum.	0.819				
28. Bu otelden şimdi ayrılsaydım, kendimi suçlu hissedirdim.	0.809				
29. Bu otel benim sadakatimi hak ediyor.	0.781				
30. Bu oteldeki çalışanlara karşı sorumluluk hissettiğim için şu anda buradan ayrılmam.	0.795				
31. Bu otele çok şey borçluyum.	0.781				

KMO Değeri: 0.910, Bartlett's Değeri: 5424.213, p= 0.000

**Tablo 3:** Duygusal Emek ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi

Değişken	Yüzeysel Davranış	Derin Davranış	Samimi Davranış	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
Yüzeysel Davranış	1					
Derin Davranış	-0.200**	1				
Samimi Davranış	-0.331**	0.650**	1			
Duygusal Bağlılık	-0.308**	0.535**	0.625**	1		
Devam Bağlılığı	0.019	-0.123*	-0.043	0.023	1	
Normatif Bağlılık	-0.266**	0.476**	0.557**	0.693**	0.171*	1

\*\*p&lt;0.01, \*p&lt;0.05

normatif bağlılık boyutunda yer alması beklenen 26 numaralı “mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için herhangi bir mecburiyet hissetmiyorum” önermesinin faktör yükü, duygusal bağlılık boyutunda toplanması sonucu ölçekten çıkarılmış ve faktör analizi tekrardan yapılmıştır. Sonrasında literatüre uygun şekilde 17 önermenin duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak adlandırılan üç faktör altında toplandığı bir yapı elde edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

Araştırmanın demografik verileri incelendiğinde; katılımcıların %56'sının erkek, %44'ünün kadın, %56.7'sinin bekar, %43.3'ünün evli olduğu, eğitim durumlarına bakıldığında %46'sının üniversite (ön lisans, lisans ve lisans üstü), %44'ünün lise ve %10'unun ise ilköğretim mezunu olduğu tespit edilmiştir. Departmanlara göre dağılıma bakıldığında, %39.1'i yiyecek ve içecek, %23.4'ü ön büro, %18.4'ü kat hizmetleri, %7.7'si misafir ilişkileri, %5'i güvenlik, %3'ü satış ve pazarlama, %1.2'si animasyon ve %2.2'si ise diğer bölümlerde çalışmaktadır. Katılımcıların yaşlarına bakıldığında, %28.4'ü 26-30 yaş, %27.6'sı 31-35 yaş, %20.1'i 36-40 yaş, %12.2'si 41-45 yaş aralığında, %9'u 25 yaş ve altı ve %2.7'si 46 yaş ve üzerindedir. Son olarak görev süreleri ele alındığında, katılımcıların %56'sının 1-5 yıl, %29.1'inin 6-10 yıl, %14.2'sinin bir yıldan az ve %0.7'sinin ise 11-15 yıl arasında buldukları işletmede çalıştıkları belirlenmiştir. Araştırma kapsamında diğer verilere ait korelasyon ve regresyon analizleri ve elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır.

##### 4.1. Korelasyon Analizi

Araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla korelasyon analizinden yararlanılmıştır.

Duygusal emek boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3 incelendiğinde, duygusal emeğin boyutlarından biri olan yüzeysel davranış ile duygusal ve normatif bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ancak devam bağlılığı ile ilişkisi olmadığı görülmektedir. Derin davranışın, örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutları ile pozitif, devam bağlılığı boyutu ile ise negatif yönlü bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Samimi davranışın ise duygusal ve normatif bağlılıkla pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmakta fakat devam bağlılığı ile ilişkisi bulunmamaktadır. Yapılan incelemede en yüksek korelasyonun duygusal emeğin samimi davranış boyutu ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık boyutu arasında ( $r=0.625$ ;  $p<0.01$ ) olduğu tespit edilmiştir.

##### 4.2. Regresyon Analizi

Çalışmada, duygusal emek boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini incelemek için Tablo 4'te sunulduğu gibi çok değişkenli regresyon analizi kullanılmıştır.

Regresyon analizi sonucunda Tablo 4'te, yüzeysel davranışın duygusal bağlılık üzerinde negatif yönde ( $\beta = -0.118$ ;  $p<0.01$ ) etkisi olduğu görülmektedir. Bu yüzden **H1<sub>a</sub>** hipotezi kabul edilmiştir. Derin davranışın duygusal bağlılık üzerindeki etkisi pozitif yönde anlamlıdır ( $\beta = 0.226$ ;  $p<0.001$ ). Bu doğrultuda **H2<sub>a</sub>** hipotezi kabul görmüştür. Samimi davranışın ise duygusal bağlılığı pozitif yönde ( $\beta = 0.440$ ;  $p<0.001$ ) etkilediği ve diğer bağımsız değişkenlere görece daha fazla etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu veriler ışığında **H3<sub>a</sub>** hipotezi de kabul edilmiştir.

Tablo 4'te yüzeysel davranışın ( $\beta = 0.008$ ;  $p>0.05$ ) ve samimi davranışın ( $\beta = 0.068$ ;  $p>0.05$ ) devam

**Tablo 4:** Duygusal Emek Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Boyutları Üzerindeki Etkiye İlişkin Çok Değişkenli Regresyon Analizi

Duygusal Bağlılık					
	B	Standart Hata	Beta ( $\beta$ )	t	p(sig)
Sabit	1.600	0.211	-	7.594	0.000
Yüzeysel Davranış (Y.D)	-0.112	0.038	-0.118	-2.934	<b>0.004</b>
Derin Davranış (D.D)	0.192	0.042	0.226	4.545	<b>0.000</b>
Samimi Davranış (S.D)	0.439	0.051	0.440	8.517	<b>0.000</b>
R= 0.657, R <sup>2</sup> = 0.432, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0.428, F= 100.970, Durbin-Watson= 1.843, p= 0.000					
Devam Bağlılığı					
Sabit	3.245	0.281	-	11.563	0.000
Yüzeysel Davranış (Y.D)	0.008	0.051	0.008	0.160	0.873
Derin Davranış (D.D)	-0.142	0.056	-0.166	-2.533	<b>0.012</b>
Samimi Davranış (S.D)	0.068	0.069	0.068	0.995	0.321
R= 0.133, R <sup>2</sup> = 0.018, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0.010, F= 2.391, Durbin-Watson= 1.885, p= 0.068					
Normatif Bağlılık					
Sabit	1.721	0.227	-	7.572	0.000
Yüzeysel Davranış (Y.D)	-0.091	0.041	-0.095	-2.212	<b>0.028</b>
Derin Davranış (D.D)	0.170	0.046	0.200	3.731	<b>0.000</b>
Samimi Davranış (S.D)	0.395	0.056	0.396	7.112	<b>0.000</b>
R= 0.584, R <sup>2</sup> = 0.341, Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0.336, F= 68.608, Durbin-Watson= 1.690, p= 0.000					

bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu nedenle **H1<sub>b</sub>** ve **H3<sub>b</sub>** hipotezleri reddedilmiştir. Derin davranışın ise devam bağlılığını negatif yönde ( $\beta = -0.166$ ;  $p < 0.05$ ) etkilediği görülmektedir. Bu yüzden **H2<sub>b</sub>** hipotezi kabul edilmiştir.

Son olarak yüzeysel davranışın normatif bağlılığı negatif yönde ( $\beta = -0.095$ ;  $p < 0.05$ ), derin davranışın ( $\beta = 0.200$ ;  $p < 0.001$ ) ve samimi davranışın ( $\beta = 0.396$ ;  $p < 0.001$ ) ise normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular ışığında **H1<sub>c</sub>**, **H2<sub>c</sub>** ve **H3<sub>c</sub>** hipotezleri kabul edilmiştir.

## 5. SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

### 5.1. Araştırmanın Temel Sonuçları

Emek yoğun özellikte olan ve çalışan ile misafir arasında yüz yüze iletişimin yüksek olduğu konaklama işletmelerinde, samimi ve derin duygusal emek davranışlarını sergileyen ve örgütsel bağlılığı yüksek olan sınır birim çalışanları önem arz etmektedir. Bu çalışmada konaklama işletmelerinde daimi statüde istihdam edilen sınır birim çalışanlarının duygusal emeğe ilişkin en çok samimi davranış, sonrasında ise yine yüksek düzeyde derin davranış sergiledikleri, buna karşın çalışanların düşük düzeyde yüzeysel davranış

gösterdikleri tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılıkları açısından, en çok duygusal bağlılıklarının ve ardından normatif bağlılıklarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılıkları ise düşük düzeydedir. Bu sonuçlar konaklama işletmeleri açısından memnuniyetle karşılanabilecek bir durumdur. Yapılan korelasyon ve regresyon analizlerinden ise; genel olarak duygusal emek boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu ve sınır birim çalışanlarının duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Duygusal emek boyutlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisi detaylı incelendiğinde, ilk olarak örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerinde yüzeysel davranışın negatif yönde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, Rathi vd. (2013) ve Shukla ve Pandey'in (2019) çalışmaları ile paralellik gösterirken, Ye'nin (2016) çalışmasıyla farklılık göstermektedir. Analiz sonucunda duygusal bağlılık üzerinde derin davranışın ise pozitif yönde anlamlı bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Bu bulgu Ye'nin 2016 yılındaki çalışmasının sonucu ile benzerlik göstermektedir. Son olarak duygusal bağlılık üzerinde samimi davranışın pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Ayrıca, samimi davranışın duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin, duygusal emeğin diğer boyutlarına göre daha fazla



olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Mehra'nın 2015 yılında yaptığı çalışmada samimi davranış olarak tanımladığı duygusal uyumun, örgütsel bağlılığı diğer bağımsız değişkenlere göre daha çok etkilediği yönündeki bulgusu ile örtüşmektedir.

Daha sonraki analizde örgütsel bağlılığın diğer bir alt boyutu olan devam bağlılığı üzerinde yüzeysel ve samimi davranışın etkisinin olmadığı, sadece derin davranışın işgörenlerin devam bağlılığını negatif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Shukla ve Pandey 2019 yılında yaptıkları çalışmada ise derin davranışın devam bağlılığını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmanın diğer bir bulgusu olarak, örgütsel bağlılığın son alt boyutu olan normatif bağlılık üzerinde yüzeysel davranışın negatif ve anlamlı, derin ve samimi davranışın ise pozitif ve anlamlı etkileri olduğu tespit edilmiştir. Shukla ve Pandey'in (2019) çalışmasında da samimi davranışın normatif bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlar ile literatürdeki benzer çalışmaların sonuçları genel olarak paralellik göstermektedir. Ancak bu çalışmadan farklı olan sonuçlarında olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların nedenleri; araştırmacıların duygusal emek ile örgütsel bağlılık konularına ait alt boyutları derinlemesine incelememiş olmalarına, araştırmacılar arasında duygusal emek boyutları konusunda fikir birliğinin olmamasına, araştırmaların farklı alanlarda (eğitim, sağlık, çağrı merkezleri, müşteri temsilcileri gibi) ve daha az örneklem büyüklükleri ile gerçekleştirilmesine bağlanabilir. Konaklama işletmeleri bağlamında ise çok sınırlı olan iki çalışmadan Rathi vd.'nin (2013) Hindistan'daki 204 otel sınır birim çalışanı ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında, duygusal emeğin samimi davranış boyutunu kullanmadıkları ve örgütsel bağlılığın ise sadece duygusal bağlılık boyutunu ele aldıkları tespit edilmiştir. Büyükbeşe ve Aslan'ın (2019) Gaziantep'teki 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki 228 çalışan ile yaptıkları çalışmada ise duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini genel olarak ölçtükleri belirlenmiştir. Ayrıca bu çalışmanın sınır birim çalışanları ile gerçekleştirildiğine dair bir bilgi bulunmamaktadır.

## 5.2. Kuramsal ve Pratik Çıkarımlar

Konaklama işletmeleri sınır birim çalışanları ile gerçekleştirilen bu çalışmada duygusal emek davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri ortaya koyulmuştur. Literatürde genelde duygusal emeğin alt boyutları olan yüzeysel ve derin davranış üzerinde durulduğu, samimi davranış boyutunun göz ardı edildiği, ayrıca çok az sayıdaki çalışmanın

örgütsel bağlılık alt boyutlarını ele aldığı görülmektedir. Bu çalışmada duygusal emeğin samimi davranış boyutunun da ele alınması ve örgütsel bağlılık boyutları ile detaylı bir şekilde incelenmiş olması, ayrıca örneklem olarak konaklama işletmelerinde düşük sezonda ve de daimi statüdeki sınır birim çalışanlarının araştırma kapsamına alınması bu çalışmayı diğerlerinden farklı kılmaktadır. Bu yönüyle araştırma sonuçlarının literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırma sonuçlarına dayanarak uygulamaya yönelik çıkarımlarda da bulunulabilir. Konaklama işletmeleri yöneticilerinin, daha çok insan kaynakları yöneticilerinin, duygusal emek davranışlarını özellikle de samimi davranışı örgüt kültürü haline getirmeleri, personel işe alım süreçlerinde nitelik ve nicikle beraber duygusal emek davranışlarına da önem vermeleri gerektiği söylenebilir. Ayrıca konaklama işletmelerinin duygusal emek davranışlarının daha doğru ve iyi sergilenmesi için çalışanlarına bu konuda kurslar ve seminerler vermesi önerilmektedir. Böylece konaklama işletmelerinde sınır birim çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının artırılması ve işgören devir hızının azaltılması sağlanabilir.

## 5.3. Kısıtlar ve Öneriler

Birçok çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın örnekleminin yalnızca Antalya şehir merkezinde, düşük sezonda faaliyet gösteren "Turizm İşletme Belgeli" konaklama işletmelerindeki sınır birim çalışanlarından oluşması bu çalışmanın kısıtları olarak belirtilebilir. Dolayısıyla çalışmanın sonuçlarını farklı bölgelerdeki tüm konaklama işletmeleri çalışanlarına ya da farklı sektörlerdeki çalışanlara genellemek doğru olmayacaktır.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda araştırmacılar, mevsimlik işgörenler ile veya farklı ülke, bölge ve kültürlerde, ayrıca seyahat sektöründe, yiyecek içecek işletmeleri gibi farklı hizmet kollarında yeni çalışmalar yapabilir ve bu çalışmanın sonuçları ile karşılaştırabilirler. Ayrıca araştırmacılara, duygusal emeğin samimi boyutu üzerinde fazla durulmadığı için bu boyutun, başka değişkenler üzerindeki etkisinin de araştırılması önerilmektedir.

**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:** 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 katılımcılar araştırma hakkında bilgilendirilmiş ve gönüllü olarak araştırmaya dahil olmuşlardır.

**KAYNAKÇA**

- Abraham, R. (1999). The impact of emotional dissonance on organizational commitment and intention to turnover. *The Journal of Psychology, 133*(4), 441-455. doi: 10.1080/00223989909599754
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*(3), 252-276. doi: 10.1006/jvbe.1996.0043
- Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2014). *Konaklama tesisi istatistikleri: Belgeli tesislerin tür ve sınıflarına göre dağılımı*. 15.01.2019. <https://antalya.ktb.gov.tr/TR-175821/konaklama-tesisi-istatistikleri.html>
- Arbak, Y. & Kesken, J. (2005). *Örgütsel bağlılık, sağlık hizmetlerinde sürekli gelişim için davranışsal bir yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review, 18*(1), 88-115. doi: 10.5465/amr.1993.3997508
- Aslan, İ. (2017). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Siirt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siirt.
- Avcı, N. & Küçükusta, D. (2009). Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20*(1), 33-44. Erişim adresi: <https://www.anatoliajournal.com/atad/>
- Bakan, İ. (2018). *Örgütsel stratejilerin temeli örgütsel bağlılık: Kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Baş, T. (2006). *Anket: Anket nasıl hazırlanır?* Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S., Yılmaz, S. E. & Can, M. (2014). Kurumsal sosyal sorumluluk algısının örgütsel bağlılığa etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2*(3), 99-122. Erişim adresi: [http://www.siyasetekonomiyonetim.org/index.php/se\\_yad](http://www.siyasetekonomiyonetim.org/index.php/se_yad)

- Büyükbeşe, T. & Aslan, H. (2019). Psikolojik sermaye ve duygusal emeğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 949-963. Erişim adresi: <https://www.isarder.org/>
- Chu, K. H. L. & Murrmann, S. K. (2006). Development and validation of the hospitality emotional labor scale. *Tourism Management*, 27(6), 1181-1191. doi: 10.1016/j.tourman.2005.12.011
- Çakmakcı, E. & Öztürk, Ş. (2017). Duygusal emeğin otel çalışanları üzerinden kavramsal boyutları ile tartışılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (40), 149-163. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sufesosbil>
- Çolakoğlu, U., Ayyıldız, T. & Cengiz, S. (2009). Çalışanların demografik özelliklerine göre örgütsel bağlılık boyutlarında algılama farklılıkları, Kuşadası'ndaki beş yıldızlı konaklama işletmeleri örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89. Erişim adresi: <https://www.anatoliajournal.com/ataad/>
- Çöl, G. & Gül, H. (2005). Kişisel özelliklerin bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniibid>
- Deery, M. A. & Shaw, R. N. (1999). An investigation of the relationship between employee turnover and organizational culture. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4), 387-400. doi: 10.1177/109634809902300404
- Delen, M. G. (2017). *Duygusal emek & tinsel emek*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H. & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior* 66(2), 339-357. doi: 10.1016/j.jvb.2004.02.001
- Duran, E. & Gümüş, M. (2013). Turizm lisans öğrencilerinin duygusal emek deneyimlerinin kariyer tercihlerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 233-251. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/deusosbil>
- Ghalandari, K., Jogh, M. G. G., Imani, M. & Nia, L. B. (2012). The effect of emotional labor strategies on employees job performance and organizational commitment in hospital sector: Moderating role of emotional intelligence in Iran. *World Applied Sciences Journal*, 17(3), 319-326. Retrieved from <https://www.idosi.org/index.htm>
- Glomb, T. M. & Tews, M. J. (2004). Emotional labor: A conceptualization and scale development. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 1-23. doi: 10.1016/S0001-8791(03)00038-1
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110. doi: 10.1037//1076-8998.5.1.95
- Grandey, A. A. (2003). When 'the show must go on': Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96. doi: doi.org/10.5465/30040678
- Güler, M., Ocak, M. & Köksal, O. (2018). *Doğal duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Yüzeysel rol yapmanın düzenleyicilik rolü*. 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi 26-28 Nisan, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi, İzmir.
- Günel, Ö. D. (2009). *Turizm sektöründe mevsimsellik sorunu ve mevsimlik istihdamın çalışanların örgütsel bağlılıklarına etkisi: Konaklama işletmeleri çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin B. J. & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis*. London: Pearson Education Limited.
- Han, K. & Kim, T. (2015). The effect of emotional labor, job stress and way of coping on the organizational commitment of nurses in a general hospital. *Korean Journal of Stress Research*, 23(1), 39-48. doi: 10.17547/kjsr.2015.23.1.39
- Han, S. L., Shim, H. S. & Choi, W. J. (2018). The effect of emotional labor of college administrative service workers on job attitudes: Mediating effect of emotional labor on trust and organizational commitment. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-11. doi: 10.3389/fpsyg.2018.02473
- Hochschild, A. R. (2003). *The managed heart: The commercialization of human feeling*. California: University of California Press.
- Hsieh, C. W., Yang, K. & Fu, K. J. (2012). Motivational bases and emotional labor: Assessing the impact of public service motivation. *Public Administration Review*, 72(2), 241-251. doi: 10.1111/j.1540-6210.2011.02499.x
- Işık, C., Işık, Z. & Tırak, L. (2016). Turizm amaçlı konaklama işletmelerinde duygusal emek ile bireysel yenilikçilik ilişkisi: Palandöken örneği. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 2(2), 117-133. doi: 10.20979/ueyd.89822
- Kalaycı, I., Özkul, M. & Oğuz, H. (2017). Şefkat ve ticaret arasında kalan bir çalışma biçimi: Yaşlı bakım hizmetlerinde duygusal emek. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*

- Dergisi*, 22(3), 637-662. Erişim adresi: <https://iibfdergi.sdu.edu.tr/tr>
- Karakaş, A. (2017). Duygusal emek, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otel işletmesi çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 80-112. Erişim adresi: <https://www.isarder.org/>
- Kaya, U. & Özhan, Ç. K. (2012). Duygusal emek ve tükenmişlik ilişkisi: Turist rehberleri üzerine bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 109-130. Erişim adresi: <http://www.calismailiskileri.org/>
- Kızanıklı, M. & Ünlüönen, K. (2016). Otel işletmelerinde davranış kuralı algısı ve iş doyumunun duygusal emek davranışı üzerindeki etkisinin belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(3), 503-518. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/pub/eab>
- Kültür ve Turizm Bakanlığı (2019). *Turizm tesisleri: Turizm işletmesi belgeli tesisler*. 01.02.2019. <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9579/turizm-tesisleri.html>
- Lee, Y. K., Park, D. H. & Yoo, D. K. (1999). The structural relationships between service orientation, mediators, and business performance in Korean hotel firms. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 4(1), 59-70. doi: 10.1080/10941669908722031
- Man, F. & Öz, C. S. (2009). Göründüğü gibi olamamak ya da olduğu gibi görünmemek: Çağrı merkezlerinde duygusal emek. *Çalışma ve Toplum*, 20(1), 75-94. Erişim adresi: <https://www.calismatoplum.org/>
- Mehra, R. (2015). Emotional labour as a predictor of organizational commitment in selected call centres located in Chandigarh region. *Clear International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(11), 54-58. Retrieved from <https://ijrcm.org.in/>
- Mesmer-Magnus, J. R., DeChurch, L. A. & Wax, A. (2012). Moving emotional labor beyond surface and deep acting: A discordance-congruence perspective. *Organizational Psychology Review*, 2(1), 6-53. doi: 10.1177/2041386611417746
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538
- Mikeska, J., Hamwi, G. A., Friend, S. B., Rutherford, B. N. & Park, J. (2015). Artificial emotions among salespeople: Understanding the impact of surface acting. *Marketing Management Journal*, 25(2), 54-70. Retrieved from <http://www.mmaglobal.org/publications/mmj/current-past-issues/>
- Morris, J. A. & Feldman, D. C. (1996). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 21(4), 986-1010. doi: 10.5465/amr.1996.9704071861
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. doi: 10.1016/0001-8791(79)90072-1
- Naring, G., Briet, M. & Brouwers, A. (2006). Beyond demand-control: Emotional labour and symptoms of burnout in teachers. *Work & Stress*, 20(4), 303-315. doi: 10.1080/02678370601065182
- Nikmah, U. & Sulistyarini, I. (2017). Emotional labor and organizational commitment among hospital nurses: The mediating role of job burnout. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 36, 426-434. doi: 10.2991/icbmr-17.2017.39
- Oğuz, H. & Özkul, M. (2016). Duygusal emek sürecine yön veren sosyolojik faktörler üzerine bir araştırma: Batı Akdeniz uygulaması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(16), 130-154. doi: 10.21076/vizyoner.265476
- Pala, T. & Sürgevil, O. (2016). Duygusal emek ölçeği: Ölçek geliştirme, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması/emotional labor scale: A study of scale development, reliability and validity. *Ege Akademik Bakış*, 16(4), 773-787. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/pub/eab>
- Pelit, E. & Kılıç, İ. (2012). Mobbing ile örgütsel bağlılık ilişkisi: Şehir ve sayfiye otellerinde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 122-140. Erişim adresi: <https://www.isarder.org/>
- Rathi, N., Bhatnagar, D. & Mishra, S. K. (2013). Effect of emotional labor on emotional exhaustion and work attitudes among hospitality employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 12(3), 273-290. doi: 10.1080/15332845.2013.769142
- Rupp, D. E., McCance, A. S., Spencer, S. & Sonntag, K. (2008). Customer (in) justice and emotional labor: The role of perspective taking, anger, and emotional regulation. *Journal of Management*, 34(5), 903-924. doi: 10.1177/0149206307309261
- Seçer, H. Ş. (2005). Çalışma yaşamında duygular ve duygusal emek: Sosyoloji, psikoloji ve örgüt teorisi açısından bir değerlendirme. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (50), 813-834. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/pub/iusskd>
- Shukla, A. & Pandey, S. (2019). Study of organizational commitment in relation to emotional labour. *International Journal of Management Studies*, 1(7), 33-41. doi: 10.18843/ijms/v6i1(7)/04
- Sohn, H. K. & Lee, T. J. (2012). Relationship between HEXACO personality factors and emotional labour of

- service providers in the tourism industry. *Tourism Management*, 33(1), 116-125. doi: 10.1016/j.tourman.2011.02.010
- Sökmen, A. & Sezgin, A. C. (2017). İş tatmini ve işten ayrılma niyetinin değerlendirilmesi: Otel işletmeleri sınır birim çalışanları üzerine bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 5(2), 237-250. doi: 10.21325/jotags.2017.79
- Subramaniam, N., McManus, L. & Mia, L. (2002). Enhancing hotel Managers' organisational commitment: An investigation of the impact of structure, need for achievement and participative budgeting. *International Journal of Hospitality Management*, 21(4), 303-320. doi: 10.1016/S0278-4319(02)00010-5
- Tetik, S. (2012). Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(1), 275-286. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/sobiadsbd>
- Turizm Bakanlığı & Uluslararası Çalışma Örgütü (1994). *Turizm endüstrisi işgücü araştırması 1993*. Ankara: Levent Ofset Matbaacılık ve Yayıncılık Tic. Ltd. Şti.
- Üngören, E. & Çevirgen, A. (2016). Alanya'daki konaklama işletmelerinin genel yapısının analizi. *The Journal of International Social Research*, 9(43), 2223-2236. Erişim adresi: <https://www.sosyalarastirmalar.com/yeni2020/anasayfa.html>
- 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
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: Test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550. doi: 10.1016/S0147-1767(02)00032-9
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428. doi: 10.5465/amr.1982.4285349
- Ye, T. (2016). *Relationship between emotional labor, leader member social exchange and affective commitment: A empirical study of clinicians in hospitals in China* (Master dissertation). Universty Institute of Lisbon, Lisbon. Retrieved from <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/13599/1/Tao%20ye%20Master%20Thesis.pdf>
- Yürür, S. & Ünlü, A. G. O. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve işten ayrılma niyeti ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 13(2), 81-104.



Derleme Makalesi

**Yeni Kariyer Yaklaşımlarına Güncel Bir Bakış:  
Kaleydoskop Kariyer Modeli <sup>a</sup>**

*A Current Overview of New Career Approaches: The Kaleidoscope Career Model*

**Fatma Büşra Polat<sup>b</sup>, Yasemin Özdemir<sup>c</sup>**

MAKALE BİLGİSİ

*Anahtar Kelimeler:*  
Geleneksel Kariyer,  
Yeni Kariyer Yaklaşımları,  
Kaleydoskop Kariyer Modeli,  
Kadınların Kariyeri,  
Erkeklerin Kariyeri .

*Tarihler :*  
Geliş 20 Nisan 2020  
Düzeltilme Geliş  
7 Kasım 2020  
Kabul 18 Aralık 2020

ÖZ

*Bu çalışmanın amacı, iş dünyasında yaşanan gelişmelere paralel olarak değişime uğrayan kariyer anlayışını güncel bir bakış açısıyla ele alarak yeni kariyer anlayışına daha geniş bir perspektifle değinmektir. Böylece nispeten daha yeni bir kariyer yaklaşımı olan Kaleydoskop Kariyer Modeli ele alınarak Türkçe literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak yeni kariyer yaklaşımları başlığı altında geleneksel kariyer ile yeni kariyer ayrımına değinilmiş ve yeni kariyerin ortaya çıkışı ile yeni kariyer yaklaşımları ele alınmıştır. Ardından çalışmaya temel teşkil eden Kaleydoskop Kariyer Modeli (KKM) ayrıntılı bir şekilde açıklanarak, modelin yeni kariyer yaklaşımlarının neresinde yer aldığı değerlendirilmiştir. Son olarak Kaleydoskop Kariyer Modelinin uygulamada karşılık bulabilmesi için işletmelere düşen sorumluluklara değinilerek modelin nitelikli çalışanları elde tutma ve potansiyel çalışan adaylarını cezbetme konusunda yararlı bir araç olarak kullanılabileceği değerlendirilmiştir.*

ARTICLE INFO

*Keywords:*  
Traditional Career,  
New Career Approaches,  
Kaleidoscope Career Model,  
Women's Career,  
Men's Career.

*Article history:*  
Received 20 April 2020  
Received in Revised Form  
7 November 2020  
Accepted 18 December 2020

ABSTRACT

*The aim of this study is to address the new career approach with a wider perspective by addressing the changing career approach in parallel with the developments in the business world from a current perspective. Thus, it is aimed to contribute to the Turkish literature by considering the Kaleidoscope Career Model, which is a relatively new career approach. In this context, firstly, the distinction between traditional career and new career is mentioned under the title of new career approaches and the emergence of new career and new career approaches are discussed. Then, the Kaleidoscope Career Model (KCM), which forms the basis of the study, was explained in detail and it was evaluated where the model is located in the new career approaches. Finally, in order for the Kaleidoscope Career Model to find a response in practice, it has been evaluated that the model can be used as a useful tool to retain qualified employees and attract potential candidates.*

<sup>a</sup> Bu çalışma, Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR danışmanlığında ve Fatma Büşra POLAT yazarlığında, Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü'nde halen devam etmekte olan doktora tezinden üretilmiştir.

<sup>b</sup> İletişim kurulacak yazar, Doktora Öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya, Türkiye. busrapolat@subu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6826-6871

<sup>c</sup> Prof. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sakarya, Türkiye. yasemino@sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1142-9606

## 1. GİRİŞ

Yaşanan hızlı küresel gelişmelerle birlikte örgütsel faaliyetlerin giderek durağanlıktan uzaklaştığı ve iş güvencesinin azaldığı günümüzün rekabetçi iş dünyasında, tüm bu yaşanan değişimlere paralel olarak kariyer anlayışı da farklı bir yöne evrilmiştir. Ekonomik, teknolojik ve toplumsal değişimlerle birlikte çalışanların iş yerinde nasıl yönetileceği, özellikle de kariyerlerinin nasıl planlanacağı ve yönetileceği konusu önem kazanmıştır (Baruch, 2004). Beraberinde küresel makro-ekonomik ve sosyal güçler, küresel kariyerin artmasına, organizasyonların yeniden yapılandırılmasına ve genellikle daha az istikrarlı bir iş ortamının oluşmasına neden olmuştur. Tüm bunlara mikro düzeyde, bireylerin davranışlarında, değer ve tutumlarında meydana gelen değişimler de eklenince yeni kariyer sistemleri şekillenmeye başlamıştır (Baruch, 2006). Böylece tek bir örgütle sınırlı geleneksel kariyer anlayışının, günümüz iş dünyası için çok katı ve hantal olduğu kanaatine varılmıştır. Yaşanan gelişmeler sürekli değişimin var olduğu bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yoğun rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri için değişime hızla ayak uydurmalarını zorunlu hale getirmiştir (Baruch, 2004). Standart iş yapma biçimlerinin hakim olduğu geleneksel anlayış ise örgütün inovasyona cevap verme yeteneğini sınırlamaktadır (Hall & Mirvis, 1995). Bu durum esneklik kavramını gündeme getirerek, kalıcı iş sözleşmeleri, ömür boyu istihdam, iş güvencesi gibi geleneksel uygulamaların anlamını yitirmesine neden olan yeni kariyer yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Böylece kariyer daha geçişken ve esnek hale gelirken, yeniden yapılanmanın dinamikleri de önceden başarı için örgütler tarafından benimsenen katı ve eski yolları bulanıklaştırmıştır (Baruch, 2004).

Kariyer anlayışında meydana gelen değişim, çalışanların kariyere ilişkin bakış açılarında da değişikliğe yol açmıştır. Bireyler, güçlü ekonomik veya kurumsal güçlere istemeden cevap vermek yerine kendi kariyerlerini yönlendirmek üzere daha aktif bir rol üstlenmeye başlamışlardır (Arthur, Inkson & Pringle, 1999). Beraberinde kariyere ve istihdam edilebilirliğe ilişkin örgütün sorumluluğu azalarak bireyin sorumluluğunun arttığı gözlenmiştir (Lips-Wiersma & Hall, 2007). Kariyer anlayışında yaşanan değişimler bireylerin yanı sıra örgütlerin de farklı bakış açılarına ve uzmanlık becerilerine sahip çalışan ihtiyacını doğurmuştur (Hall & Mirvis, 1995).

Sonuç olarak, hem bireylerin tercih ve beklentilerinde yaşanan değişimin hem de makro anlamda ekonomik ve sosyal değişimlerin doğurduğu sonuçların, geleneksel kariyer anlayışını çoğu zaman işlevsiz ve yetersiz kıldığını söylemek mümkündür. Günümüz iş dünyasında çalışanların, geçmişte görülen geleneksel anlayıştan farklı bir şekilde kariyer yolculuğunu sürdürüyor olduğu gerçeği de aşıkardır. Bu bağlamda hem uygulamada hem de akademik araştırmalarda çoğunlukla ihmal edilen ancak küresel iş dünyasında ve küresel rekabet koşullarında önemi yadsınamayacak düzeyde olan yeni kariyer yaklaşımlarına ışık tutmak istenmiştir. Bu doğrultuda mevcut çalışmanın amacı, geleneksel ve yeni kariyer ayrımını farklı bir bakış açısıyla ortaya koyup yeni kariyer anlayışını daha geniş bir perspektifle ele almaktır. Çalışmanın bir diğer amacı ise nispeten daha yeni bir kariyer yaklaşımı olan Kaleydoskop Kariyer Modelini (KKM) detaylı bir şekilde ele alarak Türkçe literatüre katkı sağlamaktır. Bu bağlamda, ilk olarak, yeni kariyer yaklaşımları başlığı altında geleneksel kariyer ile yeni kariyer ayrımına değinilmiş ve yeni kariyerin ortaya çıkışı ile yeni kariyer yaklaşımları ele alınmıştır. Ardından çalışmaya temel teşkil eden KKM açıklanarak, bu modelin yeni kariyer yaklaşımlarının neresinde yer aldığı değerlendirilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Geçmişten Günümüze Değişen Kariyer Anlayışı

Kariyer keşfine ilişkin yürütülen çalışmalara bakıldığında, kariyer keşfinin genelde gençlik dönemiyle sınırlandırıldığı görülmektedir (Super & Nevill, 1984; Enzor, 1991; Bachiochi, 1993). Yakın zamanlarda ise akademisyenler ve uygulayıcılar, kariyer keşfini yaşam boyu süren bir arayış olarak ve çeşitli kariyer geçişleriyle başa çıkmanın bir aracı olarak benimsemeye başlamışlardır (Blustein, 1997; Niles, Anderson & Goodnough, 1998). Kariyer keşfinin yaşam boyu sürüyor olması, bireylerin kariyer hareketliliğinin ve kariyer geçişlerinin arka planına da ışık tutmaktadır.

Kariyere ilişkin bakış açısında yaşanan değişimde; kurumların yeniden yapılanması, örgütsel küçülme, sağlığa ilişkin sunulan faydaların azaltılması, emeklilikteki finansal değişim, iş taleplerinin artması, küresel rekabetle başa çıkabilmek için daha az sayıda çalışanla daha fazla performans elde edilmesine yönelik baskı gibi çok sayıda faktör etkili olmuştur (Hall & Mirvis, 1995). Değişim süreci esnekliğe duyulan ihtiyaçtan kaynaklanmaktadır ve merkezi olmayan yapılar,

sınırları aşan görevlendirmeler ve görev süresine dayalı terfilerin sınırlandırılması ile sonuçlanmaktadır (Lips-Wiersma & Hall, 2007). Tüm bu yaşanan gelişmeler, bireylerin de yeni kariyer yolları aramasına neden olarak kariyerin algılanış biçiminde değişikliğe yol açmıştır. Öyle ki 21. yüzyılın iş dünyası, gerçekleşen dijital devrimle birlikte; kalıcı işler yerine zaman sınırı olan proje temelli işleri ve geçici görevlendirmelerin yapıldığı yeni iş düzenlemelerini de beraberinde getirmiştir (Kalleberg, Reskin & Hudson, 2000). Böylece çalışanların sürekli işlerde istihdam edildiği, iş güvencesinin olduğu (Savickas, 2012), doğrusal, durağan ve katı (Baruch, 2004; 2006) geleneksel kariyer anlayışından, işgörenin tek bir işverene bağlı olmak zorunda olmadığı ve tamamlanmış projelere ihtiyaç duyan bir dizi işverene, sahip olduğu beceri ve hizmeti tekrar tekrar sunduğu çağdaş kariyer anlayışına geçiş yaşanmıştır (Savickas, 2012).

Bireyler ve çalıştıkları işletmeler arasında daha kısa süreli ilişki kurmaya yönelik eğilimler, kariyerin yapısı hakkındaki düşünme şeklini de değiştirmeye zorlayarak bireyin kariyerinin tek bir örgütle sınırlandırıldığı ve kariyer hareketliliğinin yalnızca doğrusal olduğu geleneksel anlayıştan uzaklaşmasına neden olmuştur (Wrzesniewski & Tosti, 2006). Geçmişte kariyer, tahmin edilebilir, güvenli ve doğrusal bir yapıdayken şimdilerde örgütsel yapılarda meydana gelen büyük değişimle birlikte organizasyonlar tamamen dinamik ve değişken bir hale büründükçe kariyer, öngörülemeyen, savunmasız ve çok yönlü bir yapıya dönüşmüştür (Baruch, 2006). Bu dönüşümle birlikte kariyere ilişkin sorumluluğun kontrolü örgütten bireye geçerek (Arthur vd., 1999; Baruch, 2004; Lips-Wiersma & Hall, 2007; Özdemir, 2013; Wrzesniewski & Tosti, 2006) çalışanlar için sürekli öğrenme (Hall & Mirvis, 1995; Hall, 1996) ve yaşam boyu öğrenme (Arnold, 1997; Savickas vd., 2009) kavramları gündeme gelmiştir. Yeni kariyer yaklaşımları, çeşitli seçeneklerden ve birçok olası gelişim alternatifinden oluşmaktadır. İnsanlar bu seçenekler arasında seçim yapabilirler ve başarıya ulaşmanın tek bir yolu yoktur (Baruch, 2004).

Literatürden hareketle yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasında etkili olan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür. Bunlar (Hall & Mirvis, 1995; Sullivan, 1999; Kalleberg vd., 2000; Seymen, 2004; Baruch, 2006; Pang, Chua & Chu, 2008; Dikili, 2012; Özdemir, 2013; Wrzesniewski & Tosti, 2006):

Artan küresel rekabet, teknolojik gelişmeler, bilgi toplumuna geçiş, örgütsel küçülme, yatay örgüt yapıları, hiyerarşik kademelerin anlamını yitirmesi, iş yapma biçimlerinin

esneklik kazanması, istihdam ilişkisinin değişme uğraması, psikolojik sözleşmelerin değişmesi, uzun süreli iş garantisinin sarsılması, bireylerin değerlerinin, hayata ve işe karşı tutumlarının değişmesi, kariyerin tek bir örgütle sınırlı olmaması, kariyer rehberliğine duyulan ihtiyacın artması şeklindedir.

Sonuç olarak iş yapma biçimleri, geleneksellik sonrası toplumların emek gereksinimlerini yansıtacak şekilde durağanlıktan hareketliliğe doğru değiştiğinden, kariyer müdahalesinin de değişmesi gerekmektedir (Savickas, 2012). Geleneksel toplum yapısından bilgi toplumuna geçişle birlikte geleneksel kariyerin düşüşü, kariyeri gözden geçirmenin de yeni yollarını aramayı gerektirmiş (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006) ve bu durum yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Aşağıda yeni kariyer yaklaşımları temel hatlarıyla özetlenmiş ve son bölümde ise çalışmaya temel teşkil eden KKM ele alınmıştır.

## 2.2. Yeni Kariyer Yaklaşımları

Literatüre bakıldığında yeni kariyer yaklaşımlarının ele alındığı çok sayıda farklı sınıflandırma olduğu görülmektedir. Bunları; portföy kariyer, global kariyer, iki basamaklı kariyer, çift kariyerli eşler, kariyer mozaïği olarak ifade etmek mümkündür (Gilbert, 2014; Mallon, 1999; Moen, 2018; Suutari & Taka, 2004; Tüz, 2003; Özdemir, 2019). Bu çalışmada çağdaş kariyere ilişkin yaygın olarak kullanılan yaklaşımların yanı sıra, önceden bahsedilen kariyer yaklaşımlarının ortak özelliklerini de kapsayan ve daha yakın zamanda ortaya çıkarak araştırmacılar tarafından yeterince incelenmeyen yaklaşımlar ele alınarak yeni kariyere ilişkin literatüre güncel bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, geleneksellikten uzak yeni yaklaşımların kariyeri çoğunlukla; sınırsız (Arthur, 1994; Arthur & Rousseau, 1996), çok yönlü (Baruch, 2004), değişken (Hall, 1996), kurum ötesi (Peiperl & Baruch, 1997), özelleştirilmiş (Valcour vd., 2007) ya da kaleydoskop (Mainiero & Sullivan, 2005; 2006) olarak ele aldıklarını söylemek mümkündür. Aşağıda, bu bahsedilen yeni kariyer yaklaşımları kısaca açıklanmaktadır.

**Sınırsız (Boundaryless) Kariyer.** Yeni kariyer yaklaşımlarını harekete geçiren bir yaklaşım olan sınırsız kariyer, Arthur ve Rousseau (1996) tarafından ileri sürüldüğünden beri literatürde ve uygulamada önemli bir yer edinmiştir. Sınırsız kariyer, tek bir kariyer şeklini tanımlamaktan öte geleneksel istihdam anlayışının varsayımlarına meydan okuyan bir dizi olası kariyer şeklini ifade etmektedir (Arthur & Rousseau, 1996). Sınırsız kariyerin ayırt edici özelliği, tek bir kuruluşa bağlı



olmamasıdır. Aksine, örgütsel üyelikleri aşmakta ve hem kuruluşlar hem de işler arasındaki deneyimler dizisinden oluşmaktadır (Peiperl, Arthur, Goffee & Anand, 2002).

Bu kariyer yaklaşımının ortaya çıkmasında, merkezi olmayan yapılara geçişin başlaması ve yeni işlerin ortaya çıkması gibi farklı faktörlerin etkili olduğu görülmektedir. Böylece eski durağan istihdam anlayışı ve örgütsel kariyer anlayışına dair geçmişte oluşturulan resim giderek önemini yitirmeye başlayarak dinamik ve sınırsız kariyer yaklaşımı ilgi görmeye başlamıştır (Arthur, 1994). Günümüzde işletmeler çalışanlarına yaşam boyu kariyer garantisi vermediğinden (Arthur & Rousseau, 1996; Eby, Butts & Lockwood, 2003) çalışanlar farklı arayışlar içerisine girmektedir. Bu noktada, network oluşturma, öğrenme ve uzmanlık geliştirme gibi sınırsız kariyer fenomenini aydınlatan temel unsurlar karşımıza çıkmaktadır (Arthur & Rousseau, 1996). Özetle, sınırsız bir kariyerde, bireyler artık örgütsel terfiler ve şirket içi kariyer yollarına güvenmemekte ve “sınırlandırılmış” tek bir kariyer yolunu benimseme veya tek bir örgütte kalma olasılıkları daha da düşmektedir (Arthur & Rousseau, 1996). Bunun yerine bireylerin kariyeri; iş rolleri, örgütler, meslekler ve hatta farklı istihdam şekilleri arasında ilerlerken pek çok sınırı geçebilir (Bravo, Seibert, Kraimer, Wayne, & Liden, 2017).

Daha önce de ifade edildiği gibi istihdam ilişkilerinde yaşanan değişim, iş güvencesinin sarsılması, örgütsel küçülme gibi çok sayıda faktör, kariyer anlayışında esnekliğe gidilmesine yol açarak sınırsız kariyer yaklaşımını ortaya çıkarmıştır. Günümüzün çağdaş iş dünyasında yaşanan değişimler sonrası bireylerin; kendilerini geliştirerek, uzmanlık becerisi elde ederek örgütsel sınırların da dışında çok sayıda işverene hizmet edip kariyerlerini yönetmesi gerektiği önemli bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

**Değişken (Protean) Kariyer.** İş ortamının yüksek derecede çalkantılı ve karmaşık oluşu kariyeri de önemli ölçüde belirsiz hale getirmiştir. Çalışanın bir işletmede işe başladığı, çok çalıştığı, sadakat ve bağlılık gösterdiği ve bu nedenle daha büyük ödüller ve iş güvencesi elde ettiği psikolojik sözleşme anlayışı, yerini sürekli öğrenme ve kimlik değişikliğine dayanan yeni bir sözleşmeye bırakmıştır (Hall, 1996).

Yaşanan değişimlere paralel olarak 21. yüzyılda örgütsel kariyer varlığını yitirirken, kariyer değişken hale gelmiştir. Değişken kariyeri Hall (1996), örgüt tarafından değil, kişi tarafından yönlendirilen ve kişi ve çevre arasındaki ilişkiler değiştikçe zaman zaman yeniden keşfedilecek bir kariyer olarak tanımlamaktadır. Değişken kariyerde

bireyi harekete geçiren itici güç; kişinin kendi ihtiyaçları, değerleri (Hall, 2002) ve psikolojik başarı arzusu (Mirvis & Hall, 1994; Hall & Moss, 1998; Hall, 2002) olarak ifade edilmektedir. Değişken kariyeri benimsemiş olan bireyler, kariyerlerine rehberlik etmesi için örgütsel değerlerin aksine kendi değerlerini kullanma eğilimindedirler ve mesleki davranışlarını yönetirken bağımsız bir rol üstlenmektedirler (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006).

Briscoe, Hall ve DeMuth (2006), değişken kariyer yolunu izleyen bireylerin daha hareketli ve öğrenme yönelimli oldukları görülse de hareketlilik ve öğrenmenin değişken kariyer ile ilişkili olabileceğini, ancak sınırsız kariyerde olduğu gibi değişken kariyer için de gerekli bileşenler olmadığını ifade etmiştir. Özetle, kişi sınırsız bir zihniyeti benimsemiş olsa da kariyerini geliştirmek için tek bir organizasyona güvenebilir. Değişken kariyeri izleyebilmek için yüksek derecede öz farkındalık ve kişisel sorumluluk gerekmektedir (Hall, 1996). Buradan hareketle, bağımsız ve içsel yönelimli seçimler yapmanın değişken kariyerin özünü oluşturduğunu söylemek mümkündür. Öyle ki; bir kişinin tam manasıyla değişken bir kariyer benimsediğini söyleyebilmek için iki baskın tavrın sergilenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bunlardan ilki, “değer odaklı” bir tutuma sahip olmakken, ikincisi ise bireyin kendi kariyerini yönetirken “öz yönelimli” olmasıdır (Briscoe & Hall, 2006).

Sınırsız kariyer ve değişken kariyer, yeni kariyer yaklaşımları içinde standart bir rol üstlendiğinden konuyla ilgili teorik ve ampirik çalışmaların büyük çoğunluğu bu iki yaklaşıma odaklanmıştır. Sınırsız kariyer ile değişken kariyerin daha sonra geliştirilmiş olan kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasında da önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür. Buradan hareketle çalışmada sınırsız ve değişken kariyere ilişkin kapsamlı bir açıklama sunulurken, görece olarak daha yakın zamanda ortaya çıkarak sınırlı sayıda çalışmada ele alınan kariyer yaklaşımlarından olan çok yönlü, kurum ötesi ve özelleştirilmiş kariyer yaklaşımları ise kısaca özetlenmiştir.

**Kurum Ötesi (Post-Corporate) Kariyer.** Peiperl ve Baruch (1997), destek yapıları ve küresel bağlantılar nedeniyle 21. yüzyıldaki kariyerlerin hem organizasyonları hem de bireyleri gerçekten aşacağına dair bir görüş bildirmiştir. Kurum ötesi kariyer, daha çok bireylerin kariyerinde değişikliklere yol açan kurumsal gecikme ve yeniden yapılanmalar üzerinde durmaktadır (Lips-Wiersma & Hall, 2007).

Günümüzde bireyler artık çok sayıda kişinin, işin ve işletmenin oluşturduğu ve sürekli değişen ağları

içeren sayısız iş, işlem ve bağlantı ile sınırsız bir yoldan ilerlemeyi tercih etmektedir. Bu durum kurum ötesi kariyere yönelik sınırlamalar olmayacağı anlamına gelmese de daha fazla küresel bağlantının, gerçek fiziksel ofisler arasında bile daha fazla sanal grup ve organizasyon anlamına geleceğini söylemek mümkündür. Artan hava yolculuğunun mesafeleri kısaltırken, seyahat için daha fazla seçenek sunması gibi insanlar da becerilerini geliştirmek ve kullanmak için gittikçe daha fazla yöntemle karşı karşıya kalacaklar, ama bunu yapabilmek için rekabet etmek zorunda kalacaklardır. Yaşanan değişim sonrası başarılı olanlar yalnızca kendi ayakları üstünde durabilenler değil, aynı zamanda onları mevcut bireysel ve örgütsel modellerin ötesine taşıyacak ve tamamen yeni kariyer türlerine götürecek bağlantılar oluşturabilen ve sürdürebilenler olacaktır (Peiperl & Baruch, 1997).

Görüldüğü gibi kurum ötesi kariyerde, iş dünyasında görülen rekabetin çalışanlar arasında da giderek arttığı vurgusu yapılarak network oluşturma becerisine dikkat çekilmiştir. Sonuç olarak bireyin başarılı bir kariyer yolculuğu geçirmesinin, çalıştığı kurum dışında da güçlü bağlantılar ve ağlar kurmasıyla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

**Çok Yönlü (Multidirectional) Kariyer.** Geleneksel kariyerin doğrusal, durağan ve katı yapısının aksine günümüzde kariyer anlayışı çok yönlü, dinamik ve değişken bir hale gelmiştir (Baruch, 2004; 2006). Bireysel açıdan, birden fazla organizasyona koşullu bir bağlılığın duyulduğu yeni anlayışa geçiş, tek bir organizasyona duyulan geleneksel bağlılık anlayışına da veda niteliği taşımaktadır. Kariyerin daha geçişken ve esnek hale gelmesi, başarının ne olduğuna dair yeni bir bakış açısı geliştirmeyi zorunlu kılmıştır (Baruch, 2004). Dolayısıyla, bir zamanlar basit ve tek yönlü olan kariyer sistemi, 'çok yönlü' kariyer yollarının karmaşıklığını da içerecek şekilde bir dönüşüm yaşamıştır (Baruch & Vardi, 2016).

Yeni kariyer yaklaşımları, çeşitli seçeneklerden ve birçok olası gelişim fırsatından oluştuğundan, insanlar kariyer başarısını tanımlamanın farklı yollarını deneyimlemektedirler. Bahsedilen farklı deneyimler, yatay hareketlilik, yön değiştirme, organizasyonu ya da bakış açısını değiştirme gibi değişik biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. İnsanlar bu seçenekler arasında seçim yapabilirler (veya yapmak zorunda kalırlar) ve bu kariyer anlayışına göre başarıya ulaşmanın tek bir yolu yoktur. Bu nedenle "çok yönlü" kariyer yolları olarak ifade edilmektedir (Baruch, 2004). Çok yönlü kariyer yaklaşımı, kariyer başarısını değerlemede çok seçenekli kriterlerin varlığına değinerek bunları; içsel tatmin, yaşam dengesi, özerklik ve özgürlük

şeklinde açıklamaktadır. Yeni kariyer anlayışında tüm bu kriterler, geleneksel kariyer anlayışında başarı ölçütü olarak kabul edilen gelir, rütbe ve statü gibi ölçüm araçlarıyla birlikte dikkate alınmaktadır (Baruch, 2004).

**Özelleştirilmiş (Customized) Kariyer.** Valcour, Bailyn ve Quijada'ya (2007) göre özelleştirilmiş kariyer yaklaşımını benimsemiş olan bireyler, işle ilgili normatif beklentilerden ziyade kendilerinin ve ailelerinin ihtiyaçları, tercihleri ve değerlerine karşılık olarak bu kariyer yolunu izlemektedir. Kariyer deneyimleri yalnızca bireylerin aile yaşantılarını etkilememekte aynı zamanda aile yaşantısı da iş deneyimleri ve kariyer çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Ruderman, Ohlott, Panzer & King, 2002). Geleneksel kariyer anlayışı, iş ve aile yaşamının tamamen ayrılması gerektiğini savunurken (Valcour, 2006) günümüzde bireyler, geleneksel kariyerin aksine, başarıyı sadece para, statü veya ilerleme olarak tanımlamamaktadır. Bunların ötesinde, kariyer başarısından söz edebilmek için iş ve kişisel yaşam arasındaki dengeyi sağlama ihtiyacı duymaktadırlar (Greenhaus & Foley, 2007). Buradan hareketle özelleştirilmiş kariyer yaklaşımının ortaya çıkmasında, bireylerin iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlama arzusunun etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Özelleştirilmiş kariyer yaklaşımı geliştirilirken üç temel kariyer ögesine odaklanıldığı görülmektedir. Bunlar (Valcour vd., 2007); (1) çalışma süresi, (2) zamanlama ve süreklilik ve (3) iş ilişkisinin niteliği şeklinde ifade edilmiştir. Bireyin benimsediği kariyer anlayışının özelleştirilmiş kariyer olarak kabul edilebilmesi için bahsedilen üç temel kariyer ögesinden en az birinin ya da daha fazlasının geleneksel kariyer yaklaşımından farklılaşması gerekmektedir.

Özelleştirilmiş kariyeri benimsemiş kişiler; toplam çalışma saati miktarından ya da programından sapabilir, devamsızlık yapabilir ya da geleneksel kariyerde olduğundan daha fazla dinamik ve geçişken bir istihdam ilişkisine sahip olabilirler. Özetle, geleneksel kariyer, nispeten az sayıda organizasyonda düzenli bir çalışanın uzun süreli istihdamı ile karakterize edilirken, özelleştirilmiş kariyerin geçici iş ve bağımsız sözleşme gibi standart dışı istihdam ilişkileri ve daha fazla kurumlar arası hareketliliği içerdiği söylenebilir (Valcour vd., 2007).

Daha önce yapılan açıklamalardan hareketle yeni kariyer yaklaşımlarının ortak özelliklerine bakıldığında bunların; esneklik, hareketlilik, sınırsızlık ve bireye atfedilen rolün farklılaşması olarak açıklanması mümkündür. Çalışmanın bundan

sonraki kısmında, yeni kariyer yaklaşımları içinde daha yakın zamanda ortaya çıkmış olan ve hakkında sınırlı sayıda teorik ve ampirik çalışmanın yapıldığı olduğu KKM ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

### 2.3. Kaleydoskop (Kaleidoscope) Kariyer

Daha önce açıklanan yeni kariyer yaklaşımlarına birçoğuna kıyasla daha yeni bir yaklaşım olan Kaleydoskop Kariyer Modeli-KKM (Mainiero & Sullivan, 2005; 2006), yeni kariyer çağında yaşamakta olan değişiklikleri anlayarak kadın ve erkeğin kariyerlerini nasıl düşündüklerini ve nasıl hayata geçirdiklerini göstermek için yapılandırılan yeni bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaleydoskop kariyer, bir işletme tarafından belirlenen değil, kişinin kendi şartları üzerine inşa edilen, bireyin kendi değerleriyle, yaşamına dair seçimleriyle tanımlanmış bir kariyerdir (Mainiero & Sullivan, 2006). Hem kadınların hem de erkeklerin kariyerlerine yön veren temel unsurları ele alan bu yeni yaklaşım, özellikle kadınların kariyer hareketliliğinde aileye ilişkin sorumluluklar dışında farklı etmenlerin de rol oynadığını ileri sürmektedir.

Türk Dil Kurumuna göre kaleydoskop, “bir ucu buzlu camla kapatılan, metal veya mukavvadan bir boru içine yerleştirilmiş aynaların aracılığıyla, boru içine konulmuş renkli küçük cisimlerin ve görüntülerin oluşturduğu çeşitli biçimleri gösteren araç, çiçek dürbünü” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Bir kaleydoskopun çalışma düzenine bakıldığında, bir kısım hareket ederken diğer kısmın değiştiği görülmektedir. Tüp döndürüldüğünde ve cam yongaları yeni düzenlemelere düştüğünde değişen desenler üreten bir kaleydoskop gibi kadınlar da rollerini ve ilişkilerini yeni yollarla düzenlemek için hayatlarının farklı yönlerini değiştirerek kariyerlerinin kalıplarını değiştirebilmektedirler. Tıpkı bir kaleydoskop gibi kişinin kariyeri de dinamik ve hareket halindedir. Birey, hayatı değiştikçe kontrol etmekten vazgeçip kurumun kendisine dikte ettiği yaşama izin vermek yerine bu değişikliklere uyum sağlamak için kariyerini değiştirebilir (Mainiero & Sullivan, 2006). Buradan hareketle KKM'nin hareket noktasını, bireyin yaşamındaki farklılıklara paralel olarak kariyer anlayışının da değişiyor olması şeklinde açıklamak mümkündür.

KKM'nin gelişim sürecinde Mainiero ve Sullivan (2005; 2006), hem erkek hem de kadınların kariyer geçişlerini ve motivasyonlarını araştırmak ve karşılaştırmak için beş aşamadan oluşan çok yönlü bir çalışma yürütmüştür. Nicel ve nitel yöntemlerin birlikte kullanıldığı çalışmalar ile hem kadınların hem de erkeklerin kariyer geçişlerinin arka planında yatan nedenler ve kariyer kararlarını etkileyen faktörler hakkında bilgi edinmek amaçlanmıştır.

Yürütülen beş ayrı çalışmanın yanıtlarından hareketle, kadın ve erkeğin kariyer geçişlerinde veya kariyer hareketliliğinde etkili olan üç temel boyut tanımlanmıştır. Tıpkı bir kaleydoskopun sonsuz desenler oluşturmak için üç ayna kullanması gibi bireyler de kariyer kararlarını verirken üç parametreye odaklanmaktadır. Bunlar; otantiklik, denge ve meydan okuma olarak kodlanmıştır (Mainiero & Sullivan, 2005).

**Otantiklik.** Otantiklik, bir kişinin bireysel değerleri ve işi arasında uyum yakalama ihtiyacı olarak tanımlanmaktadır. Birey, çalıştığı kurumla kendi değerleri ve davranışlarını arasında bir ahenk olmasını arzulamakta ve kendine sıklıkla “Nasıl otantik olabilirim?”, “Kendime karşı nasıl dürüst olabilirim?” ve “Kendim için nasıl samimi, içten kararlar verebilirim?” sorularını sormaktadır (Mainiero & Sullivan, 2006).

Otantiklik boyutu, kadınların ve erkeklerin “Doğru kararı verdim mi?”, “Bu karar benim için ve çevremdeki diğer insanlar için de mantıklı mı?” sorularını sorarak vermiş oldukları kararlara ilişkin iç seslerini ifade etmektedir. Bu parametre, kişinin kendisine karşı gerçek ve samimi olmasını, güçlü yanlarını ve sınırlılıklarını bilmesini ve ona göre hareket etmesini ifade eden bir boyuttur. Otantikliğe duyulan ihtiyaç, kişinin gerçek sesini bulma arayışıdır (Sullivan & Mainiero, 2007a). Özetle bireyin kariyerinde otantik olması, kurumsal baskılar ya da iş güvencesi gibi birtakım kaygılar yüzünden değil, tamamen içinden geldiği için bir davranışı sergiliyor olması şeklinde ifade edilebilmektedir.

**Denge.** Bu boyut, kişinin iş ve iş dışı talepleri arasında bir denge kurma çabasını ifade etmektedir (Sullivan, Forret, Carraher & Mainiero, 2009). Birey işiyle, ilişkileri ve bakıma ilişkin rolleri arasında sağlıklı bir denge yaratma ihtiyacı içindedir (Sullivan, Forret, Mainiero & Terjesen, 2007).

Bu boyut ile kişi “Eğer bu kariyer kararını verirsem, tutarlı bir bütün olabilmesi için hayatımın her bir parçasını dengeleyebilir miyim?” sorusunu kendine sormaktadır (Mainiero & Sullivan, 2005). Bu durum işletmelerin, kadın çalışanlarına iş ve iş dışı talepler arasında denge kurmalarında yardımcı olacak yenilikçi yöntemler geliştirmelerini gerektirmiştir. Bunun yanı sıra özellikle kadın çalışanların dengeleme ihtiyacını karşılamak isteyen işletmeler, iş hayatında kadınlar için yeterli destek sağlayan bir kültüre sahip olmalıdır (Sullivan & Mainiero, 2008).

**Meydan okuma.** Meydan okuma, bireyin öğrenirken ve gelişirken sorumluluk, kontrol ve

özerklik göstermesine izin veren faaliyetlerde bulunması olarak tanımlanmaktadır (Sullivan & Mainiero, 2007b).

Birey kendine “Bu kariyer seçeneğini kabul edersem yeterince meydan okumuş olacak mıyım?” sorusunu sormaktadır (Mainiero & Sullivan, 2005). Bir birey, meydan okuma, kariyer gelişimi ve öz-değer ihtiyacı taşımaktadır. Bu parametre, bir çalışanın öğrenmesi, bir kişi olarak gelişmesi ve cezbedici, heyecan verici bir iş bulması ihtiyacını yansıtmaktadır. Hem erkekler hem de kadınlar iş yerinde meydan okumayı arzulamaktadır. Yeni bir ürünün geliştirilmesi, yeni bir girişimcilik eylemi veya esnek bir görevde yer almanın yarattığı meydan okuma, önemli bir motivasyon aracı olduğu gibi başarıya ulaşmayı da sağlamaktadır (Mainiero & Sullivan, 2006).

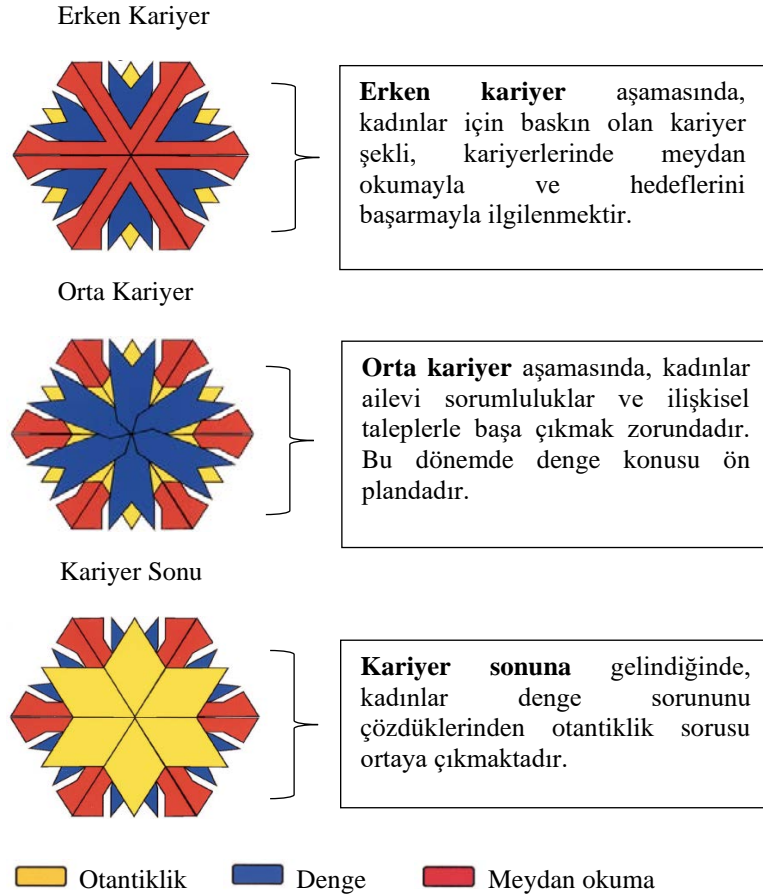
Yukarıda açıklanan bu üç parametre, kişinin yaşamı boyunca aktiftir. Parametrenin gücü, bireyin belirli bir zaman diliminde yaşamında neler olup bittiğine bağlı olarak kişinin kariyer kararını ya da kariyer geçişini şekillendirmektedir. Yaşamı boyunca birey, hayatının karakterine ve bağlamına en uygun şeyi aramaktadır. Kaleydoskopun parametrelerinin önem derecesi zaman içinde değişiklik gösterebilmektedir. Bu durumda bir parametre ön plana çıkabilmekte ve yoğunluğu azalan diğer iki parametre arka plana çekilebilmektedir. Ancak geri planda kalan bu parametreler, bireyin kariyerini oluşturmak için tüm yönleriyle gerekli olduğu gibi hala mevcut ve aktiftir (Sullivan vd., 2009).

KKM'nin geliştirilmesine ilişkin yürütülen bir dizi çalışma neticesinde, kadınların ve erkeklerin kariyerlerini farklı şekilde tanımladıkları saptanmıştır. Buradan hareketle kadınlar için Beta, erkekler için Alfa olmak üzere iki ayrı kariyer profili tanımlanmıştır. Buna göre kariyerin farklı evrelerinde kadınlarda ve erkeklerde KKM'nin farklı bir boyutu ön plana çıkmaktadır. Kadınlar için tanımlanmış olan Beta kariyer profili Şekil 1'de, erkekler için tanımlanmış olan Alfa kariyer profili ise Şekil 2'de gösterilmiştir (Mainiero & Sullivan, 2006).

KKM'ye göre, otantiklik, denge ve meydan okuma parametrelerinin her biri, bir kadının kariyeri boyunca aktif bir roledir. Ancak bazı konuların yaşamın farklı dönemlerinde öncelikli hale geldiği ve bu nedenle kadınların kariyerlerine ilişkin vermiş oldukları kararlarda bazı parametrelerin ön plana çıktığı görülmektedir (Mainiero & Sullivan, 2006). Bu doğrultuda Beta Kariyer Profili, kadınların kariyerlerinde ön plana çıkan parametreleri yaşam evrelerine göre sıralamıştır. Buna göre erken kariyer aşamasında meydan okuma ihtiyacı baskınken, orta kariyer aşamasında denge ihtiyacı ön plana

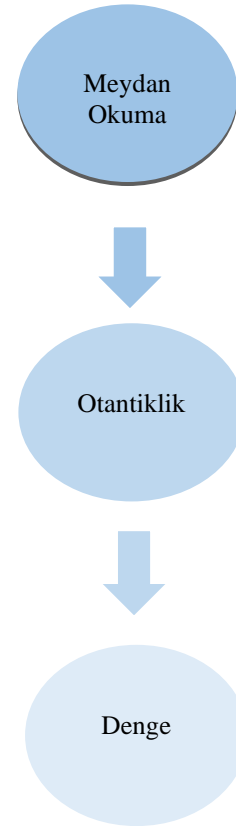
çıkmakta ve kariyer sonunda ise otantiklik ihtiyacı baskın bir role bürünmektedir. Kadın ve erkeğin yaşamdaki önceliklerinin farklılaştığı ve bu bağlamda kariyerlerine yön veren baskın parametrelerin de değişiklik gösterdiğini ileri süren Alfa kariyer profiline bakıldığında, orta kariyer ve kariyer sonu evresinde erkeklerin yaşamlarında ve buna paralel olarak kariyerlerinde öncelikli hale gelen konuların kadınlardan farklılaştığı görülmektedir. Buna göre erkekler, erken kariyer aşamasında tıpkı kadınlar gibi en fazla meydan okuma ihtiyacı duyarken, orta kariyer aşamasında kadınlardan farklı olarak otantiklik ihtiyacı baskın olmakta ve kariyer sonunda ise denge ihtiyacı ön plana çıkmaktadır.

KKM, kadınların ve erkeklerin hayat koşullarına, kendi istek ve ihtiyaçlarına en uygun mozaik bulmak için hayatlarının yönlerini nasıl değiştirdiğini ve hareket ettirdiğini göstermektedir. Bu seçimler, kariyer başarısının tipik tanımlarına meydan okuyor olsa bile, kadınların ve hatta bazı erkeklerin iş gücünden ayrılması, yalnızca günümüzün modern işletmelerinin esnekliğinden kaynaklanmamaktadır. Teknoloji ile mümkün hale gelen yeni bir kariyer modelini aktif olarak takip etmek, bahsedilen kariyer hareketliliği ile çok daha fazla ilgili olabilmektedir (Mainiero & Sullivan, 2006).



Şekil 1: Kadınlar İçin Kaleydoskop Kariyer Şekilleri:

Beta Profili (Mainiero & Sullivan, 2006)



**Erken kariyer aşamasından orta kariyer aşamasına** kadar erkekler için baskın olan kariyer şekli, kariyere odaklanmak ve meydan okuyucu faaliyetlerin peşinden koşmaktır. Birçok erkek bu aşamada kariyerlerinde ilerleyebilme isteğiyle güdülenir. Meydan okuma parametresi birkaç yıl boyunca güçlü kalır.

**Orta kariyer aşamasından kariyer sonuna** kadar kariyer odaklı erkekler, olası işten çıkarmalar, küçülme ve daha düşük hızda yukarıya doğru hareketlilik gibi sorunlarla başa çıkmak zorundadır. Bu aşamada erkekler kariyer platosu sorunuyla karşılaşabilir. Bu zaman aralığında çoğu erkek otantiklik arayışı içindedir ve kendilerine doğru bir kariyer yolu seçip seçemediklerini sorarlar.

**Kariyer sonunda** bazı erkekler emekliliği düşünür ve denge sorunları ön plana çıkar. Meydan okuma ve otantikliğe odaklanan erkekler artık hayatlarında ilişkilerle ve dengeyle ilgili konulara yönelirler.

Şekil 2: Erkekler İçin Kaleydoskop Kariyer Şekilleri:

Alfa Profili (Mainiero & Sullivan, 2006)

Yeni kariyer yaklaşımları bağlamında Kaleydoskop kariyer ele alındığında, sınırsızlık, esneklik, kariyerde aktif rol alma, hareketlilik gibi yeni kariyer yaklaşımlarının her birinde tek başına ele alınan çok sayıda unsuru bir çatı altında topladığı ve kapsayıcı bir yapıya sahip olduğunu söylemek mümkündür. KKM'yi benimsemiş olan bireyler; sınırsız kariyerde olduğu gibi kariyerlerini tek bir örgütle kısıtlamazlar ve değişken kariyerin ileri sürdüğü gibi kariyerlerine kendileri yön verirler. Ayrıca, kişide ve çevrede yaşanan değişikliklere paralel olarak yıllar içinde bireylerin kariyerleri de değişim gösterir. KKM, kariyer hareketliliğini, kariyer geçişlerini ve kariyer kesintisini de açıklayarak çok yönlü kariyer yaklaşımının argümanlarını da desteklemektedir. Bireylerin, kendilerinin ve ailelerinin ihtiyaçları, tercihleri ve değerlerine karşılık olarak bir kariyer yolunu takip ettiklerini savunan özelleştirilmiş kariyer yaklaşımının da Kaleydoskop kariyer ile benzeştiği görülmektedir. Öyle ki; KKM de kişinin hayatına yön veren ve yaşamının farklı dönemlerinde öncelikli hale gelen otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyaçlarının bireyin izlediği kariyer yolunu şekillendirdiğini ileri sürmektedir.

İnsan kaynakları (İK) yönetiminde güncel yaklaşımlara bakıldığında, bazı kavramların hem bir kariyer yaklaşımı hem de bir kariyer sorunu olarak ele alındığı görülmektedir. Örneğin, çift kariyerli eşler mevcut çalışmada ele alınmamış olsa da yeni kariyer yaklaşımlarından bir tanesidir ve beraberinde bir kariyer sorunu olarak görüldüğü de dikkat çekmektedir. Bunun sebebini eşlerin her ikisinin de çalışıyor olmasının, aileye ilişkin sorumluluklardan dolayı kadının kariyer gelişimini olumsuz yönde etkileyecek olması şeklinde açıklamak mümkündür. Benzer şekilde kariyer sorunları ele alınırken cinsiyete dayalı kariyer sorunlarının ayrı bir başlık altında incelendiği görülmektedir. Bu kariyer sorunlarını; cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu, süper kadın sendromu şeklinde sıralamak mümkündür (Özdemir, 2019). Görüldüğü gibi yeni kariyer yaklaşımlarında olduğu gibi kariyer sorunlarında da cinsiyet faktörü önemli bir detay olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda KKM'nin yeni kariyer yaklaşımlarının ileri sürdüğü varsayımların birçoğunu tek bir başlık altında topladığını ve beraberinde cinsiyete dayalı kariyer sorunlarına ilişkin de bir açıklama sunduğunu söylemek mümkündür.

Sonuç olarak; KKM, bireylerin kariyer gelişiminde rol oynayan üç parametreyi (otantiklik, denge, meydan okuma) ele alarak kariyer ihtiyaçlarının tahmin edilmesinde işletmelere yol gösterici olmakta ve beraberinde de cinsiyete dayalı kariyer

sorunlarıyla başa çıkma konusunda işlevsel bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Sullivan ve Mainiero da (2008) işletmelerin, bir kadının işinde meydan okuma ihtiyacını karşılamasını sağlayan ve ailesi ile diğer iş dışı ilişkilerine bağlı kalma kararlılığını artıran insan kaynakları (İK) politikaları oluşturduğunda, kadınların kurumlarda kalmasının artık bir sorun olmayacağını söyleyerek modelin kariyer sorunlarının çözümüne olan katkısını doğrulamıştır. KKM'nin bahsedilen niteliklerinden hareketle diğer yeni kariyer yaklaşımlarıyla bir yandan benzeşirken, bir yandan da farklılaştığını söylemek mümkündür.

KKM, nispeten daha yeni bir yaklaşım olarak karşımıza çıktığından konuyla ilgili yapılmış teorik ve ampirik çalışma sayısı da sınırlıdır. Literatüre bakıldığında az sayıda da olsa Kaleydoskop kariyerin farklı değişkenlerle olan ilişkisinin ele alındığı çalışmalar olduğu görülmektedir. Tablo 1'de konuyla ilgili yapılmış çalışmalar kısaca özetlenmiştir.

**Tablo 1:** Kaleydoskop Kariyer Modeliyle İlgili Çalışmalar

Yazar ve Yıl	Araştırma Konusu	Örneklem	Araştırma Bulguları
Sullivan & Miniero (2007a)	Cinsiyet farklılıklarının KKM üzerindeki etkisini incelenmiştir. Bu bağlamda iki ayrı nitel araştırma yürütülmüştür.	İlk araştırmada 52 kişi yer alırken, ikinci araştırma 27 kişi ile yürütülmüştür.	Çalışma sonucu, günümüz iş dünyasında kariyer yönelimlerinin cinsiyete göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Buradan hareketle kadınlar için Beta, erkekler için Alfa kariyer profili tanımlanmıştır.
Sullivan vd. (2007)	KKM ile girişimcilik ilişkisi araştırılmıştır.	Birinci çalışmada 257, ikinci çalışmada 411 kişinin katılımıyla iki ayrı çalışma yapılmıştır.	Araştırma sonuçları, KKM'nin kariyer motivasyonlarını ve girişimcilik kararlarını açıklamada kullanılabileceği ileri sürülmüştür.
Cabrera (2007)	Kadınlar yalnızca “Çocuklarıyla ilgilenmek için mi işyerinden ayrılıyor?” yoksa KKM'nin ileri sürdüğü gibi “Kariyere ara verme kararının arkasında çok daha karmaşık nedenler mi yatıyor?” ortaya koymak istenmiştir.	İşletme mezunu 497 kadın çalışan örnekleme oluşturmaktadır.	Araştırma sonuçları kadınların yalnızca %35'inin çocuk bakma sebebiyle çalışmayı bıraktığını, %47'sinin ise kariyerlerinin herhangi bir döneminde çok sayıda farklı nedenlerle kariyerini yarıda bıraktığını göstermiştir. Elde edilen bulgular, KKM'nin kadınların kariyer kesintisine ilişkin ileri sürdüğü argümanları destekler niteliktedir.
Sullivan vd. (2009)	KKM'nin otantiklik, denge ve meydan okuma boyutlarının, kuşaklara göre farklılaşp farklılaşmadığını görmek amaçlanmıştır.	Araştırmaya ABD' de yaşayan 982 profesyonel katılmıştır.	Araştırma sonucu bebek patlaması ile kıyaslandığında X kuşağının daha fazla otantiklik ve denge arzusu taşıdığı görülmüştür. Meydan okuma ihtiyacına bakıldığında ise bebek patlaması ve X kuşağı üyeleri arasında herhangi bir fark olmadığı görülmüştür.
August (2011)	KKM'nin kadınların daha sonraki yaşamında kariyer gelişimiyle olan ilgisi araştırılmıştır.	Veriler kariyer sonundaki 14 kadından elde edilmiştir.	Sonuçlar, her üç parametrenin de ileri yaşta kadın çalışanlar için uygun olduğunu göstermiştir.
Aprianingsih (2012)	KKM'nin parametreleri olan otantiklik, denge ve meydan okuma ile iş-aile çatışması ilişkisi incelenmiştir.	Araştırma, işgücüne aktif katılımı olan 1049 kişi ile yürütülmüştür.	Sonuçlar, otantikliğin iş-aile çatışmasının iki türüyle de pozitif ilişkili olduğunu gösterirken, meydan okumanın her iki iş-aile çatışması tipiyle de negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Denge boyutunun ise iş-aile çatışması türlerinden yalnızca biriyle pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir.

Simmons (2012)	Networking davranışının KKM tarafından tasvir edilen üç kariyer parametresine (otantiklik, denge, meydan okuma) göre nasıl değiştiği incelenmiştir.	Anket verileri 376 üniversite mezunundan toplanmıştır.	Araştırma sonucu, KKM'yi oluşturan parametreler ile bireylerin kariyer hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan ağ davranışları arasında bir bağ olduğu görülmüştür.
Ervin (2015)	Kaleydoskop kariyer ile antrenörlerin kariyer ihtiyaçlarındaki farklılıkları keşfetmek amaçlanmıştır.	Çalışmanın örneklemini 847 antrenör oluşturmaktadır.	Araştırma sonucu meydan okumanın en önem verilen ihtiyaç olduğu görülmüştür. Erkek antrenörlerin denge ihtiyacı kadınlara göre daha fazla olurken, cinsiyete bakılmaksızın antrenörlerin otantiklik ihtiyacının kariyerinin başlangıç aşamasında olanlarda, orta kariyer ve kariyer sonunda olanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür.
Knowles (2017)	Çocuk sahibi olduktan sonra işgücünden ayrılan yüksek başarıya sahip kadınların yeniden kariyer yaşamına dahil oluşlarını incelemeyi amaçlanmıştır.	Araştırmanın örneklemini işten ayrıldıktan sonra işgücüne yeniden katılan 8 kadın oluşturmaktadır.	Sonuçlar, yeniden işgücüne dahil olan kadının bazı zorluklarla karşılaştığını ve daha düşük bir maaş teklifi aldığını göstermiştir. Denge sağlama günlük bir mücadele olarak görülürken, otantiklik için çaba sarf edilmiş ve meydan okuma en az önem verilen ihtiyaç olmuştur.
Mainiero & Gibson (2018)	Beş farklı kariyer devresinde KKM'nin üç parametresinin cinsiyete göre nasıl farklılaştığını belirlemek amaçlanmıştır.	744 işsiz birey örnekleme dahil edilmiştir.	Sonuçlar, otantiklik denge ve meydan okuma parametrelerinin cinsiyete göre kariyer devrelerinde farklılaştığını göstermiştir.



KKM ile ilgili yürütülen çalışmalara bakıldığında araştırmaların farklı değişkenler bağlamında yürütüldüğü görülmektedir. Çalışmaların çoğunluğunda cinsiyete göre kaleydoskop kariyer yöneliminin nasıl değiştiği ele alınmıştır. Araştırmaların birkaçında ise yalnızca kadınlardan oluşan örneklem tercih edilmiştir. Mainiero ve Sullivan (2005) kadınların iş yaşamına ara vermelerinin ya da kariyerlerini terk etmelerinin arkasında çocuk sahibi olmaktan çok daha karmaşık nedenler yattığını ileri sürmektedir. Bu düşünceden hareketle “devre dışı bırakma (opt-out revolution)” fenomenini ele alan ve çalışanların günümüzde kariyerlerine ilişkin davranışlarını çözümlen KKM’yi geliştirmişlerdir. Bu durum, yürütülen araştırmalarda özellikle cinsiyete ilişkin farklılıkların ve hatta yalnızca kadınların ele alınmıyor olma sebebinin açıklanmaktadır.

KKM’nin uygulanabilir olması için işletmelere de bazı roller düşmektedir. İşletmeler çalışanlarının otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyaçlarını karşılayabilmek için aktif bir rol oynamalıdır. Bu doğrultuda Sullivan ve Mainiero (2007b: 2007c), işletmelerin aile dostu politikalara önem vermeleri gerektiğini savunarak, bu programların varlığının tek başına yeterli olmadığını, aynı zamanda uygulanabilir olduğunun da çalışanlarca hissedilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Öyle ki Sullivan ve Mainiero (2007c), çoğu işletmenin aile dostu uygulamaların varlığının yüksek performanslı çalışanları elde tutma ve potansiyel adayları cezbetme konusunda yeterli olduğunu düşünerek yanıldığını belirtmektedir. Benzer şekilde işletmede uygulanan İK faaliyetlerinin de otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyacını karşılamayı amaç edinmesi gerektiğinden söz edilmiştir. Özetle, işletmeler KKM’nin parametrelerini takip ederek hem kadın hem de erkek çalışanların otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyaçlarını karşılayabilmelerini sağlayan İK politikaları oluşturduklarında, kuruma avantaj sağlayacak şekilde verimliliklerini en üst seviyeye çıkararak kendilerini işletmeye daha fazla adanmış çalışanların gerçek değerini keşfedeceklerdir (Sullivan & Miniero, 2008).

#### 4. SONUÇ

Geçmişten günümüze iş dünyasında yaşanan değişim, hem çalışanların hem de işletmelerin kariyere ilişkin bakış açısını değişime uğratmıştır. Örgütsel yapıların geleneksel anlayıştan uzaklaşması, işletmelerin benimsediği örgüt kültürünü de farklılaştırarak onlara yeni misyonlar yüklemiştir. Bu düşünceye paralel olarak gelişen ve çalışan merkezli olan yeni kariyer yaklaşımları da

işletmelere yüklenen misyonu şekillendiren en önemli unsurlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yeni kariyer yaklaşımları bağlamında ele alınan KKM, esneklik, sınırsızlık, çalışan merkezli olma, kurumsal sınırların dışına çıkma, iş ve aile talepleri arasında denge sağlama, kariyer üzerinde kişisel kontrolün artması gibi yeni kariyere ilişkin argümanların birçoğunu kapsamaktadır. Çoğu kariyer yaklaşımının aksine KKM, kadın ve erkeğin kariyer anlayışlarının farklılaştığını ve kariyerlerinde tetikleyici rol üstlenen ihtiyaçların farklı dönemlerde baskın bir rol üstlendiğini ileri sürmektedir. Bu yönüyle KKM cinsiyete dayalı kariyer sorunlarının çözümüne ışık tutarak kadınların işgücüne istikrarlı bir şekilde katılımını sağlamayı da kolaylaştırmaktadır. KKM, çalışanların yanı sıra işletmelere de yol gösterici olmaktadır. Bu yönüyle model, çalışanların otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için işletmelerin benimsemesi gereken örgütsel politikalara, İK uygulamalarına ve tüm bunları destekleyen örgütsel kültüre vurgu yaparak günümüz rekabet koşullarında güç kazanmak için insan kaynağının nasıl cezbedileceğine ya da elde tutulacağına dikkat çekmektedir. Özellikle kadınların işgücüne katılımının giderek arttığı düşünüldüğünde KKM’nin işletmelere, hem küresel iş dünyasına uyumu kolaylaştıran hem de verimliliği yüksek çalışanların işletmede kalmasını sağlayan stratejiler geliştirmeye dönük önemli katkılar sağlayacağını söylemek mümkündür.

Literatür taramasından da anlaşılacağı üzere, KKM az sayıda teorik ve ampirik çalışma ile ele alınmıştır. Yürütülen çalışmalara bakıldığında ise neredeyse tamamının gelişmiş ülkeler kapsamında ve Batı’lı ülkelerde yapılmış olduğu dikkat çekmektedir. Buradan hareketle modelin, gelişmekte olan ülkeler ve Batı’lı olmayan ülkeler bağlamında da ele alınmasının önemli bir katkı sağlayacağı söylenebilir. Böylelikle kaleydoskop kariyerin parametrelerinin (otantiklik, denge, meydan okuma) farklı örneklerde ve farklı kültürlerde de benzer sonuçlar gösterip göstermeyeceği test edilerek literatüre katkı sağlanabilecektir. Literatüre bakıldığında da Batı ülkelerinde yeni kariyere yönelik oldukça fazla çalışma yer alırken, çalışma koşullarının büyük oranda değişken bir yapı gösterdiği gelişmekte olan ülkelerde ise konuyla ilgili yeterli çalışmanın olmadığına (Madan & Jain, 2018) ve hatta Batı ülkeleri dışında da KKM’nin incelenmesi gerektiğine (Carragher & Sullivan, 2018) vurgu yapıldığı görülmektedir. Konuyla ilgili bir diğer sınırlılık ise KKM’yi ampirik olarak test etmeye yönelik Sullivan vd. (2009) tarafından geliştirilmiş

olan ölçeğin Türkiye örnekleminde kullanılabilmesi için herhangi bir uyarlama çalışmasına rastlanmamış olmasıdır. Bu doğrultuda ölçeğin Türkiye örneklemini için geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları, mevcut çalışmayı yapan araştırmacılar tarafından yürütülmektedir. Mevcut çalışma ile yeni kariyere dikkat çekilerek, özelde KKM ele alınmış böylece modelin Türkiye’de kavramsal bir karşılık edinmesine katkıda bulunmak istenmiştir.

## 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

- Aprianingsih, A. (2012). *The kaleidoscope career model and work family conflict: An exploration across career stages* (Unpublished Doctoral Dissertation), St. Ambrose University.
- Arnold, J. (1997). *Managing careers into the 21st century*. London: SAGE.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. NY: Oxford University Press on Demand.
- Arthur, M., Inkson, K., & Pringle, J. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. London: SAGE.
- August, R. A. (2011). Women’s later life career development: Looking through the lens of the kaleidoscope career model. *Journal of Career Development*, 38(3), 208-236.
- Bachiochi, P. D. (1993). Effects of work and leisure-role salience on career development. In J. Demick & P. M. Miller (Eds.). *Development in the workplace* (pp. 129-138). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y. (2006). Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.
- Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse. *British Journal of Management*, 27(2), 355-372.
- Blustein, D. L. (1997). A Context-rich perspective of career exploration across the life roles. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 260-274.
- Bravo, J., Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2017). Measuring career orientations in the era of the boundaryless career. *Journal of Career Assessment*, 25(3), 502-525.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 4-18.

- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Cabrera, E. F. (2007). Opting out and opting in: Understanding the complexities of women's career transitions. *Career Development International*, 12(3), 218-237.
- Carraher, S. M., & Sullivan, S. E. (2018). Applying the kaleidoscope career model to explore how millennials view challenge: A qualitative study and recommendations for future research, In S. E. Sullivan & G. Baugh (Eds.). *Seeking challenge in the career* (pp. 103-123). USA: Information Age Publishing.
- Dikili, A. (2012). Yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 473-484.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708.
- Enzor, H. L. (1991). *Career development assessment of at-risk students: Implications for a dropout prevention model* (Unpublished Doctoral Dissertation), University of North Carolina, Chapel Hill.
- Ervin, S. M. (2015). *Exploring the career needs of intercollegiate head coaches: A kaleidoscope career perspective* (Unpublished Doctoral Dissertation), The Ohio State University.
- Gilbert, L. A. (2014). *Men in dual-career families: Current realities and future prospects*. NY: Psychology Press.
- Greenhaus, J., & Foley, S. (2007). The intersection of work and family lives, In Hall, D. T. (Ed.). *Careers in and out of organizations* (pp. 131-152). London: SAGE.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (2002). The study of careers, in Hall, D. T. (Ed.). *Careers in and out of organizations*. London: SAGE.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). Careers as lifelong learning. In Howard, A. E. (Ed.). *The Changing Nature of Work* (pp. 323-361). Jossey-Bass.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-37.
- Kalleberg, A. L., Reskin, B. F., & Hudson, K. (2000). Bad jobs in America: Standard and nonstandard employment relations and job quality in the United States. *American Sociological Review*, 65(2), 256-278.
- Knowles, J. (2017). *Career reentry and the kaleidoscope career model: Experiences of high achieving professional women reentering the workforce after opting out* (Unpublished Doctoral Dissertation), Colorado State University.
- Lips-Wiersma, M., & Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 771-792.
- Madan, A. O., & Jain, A. K. (2018). Career challenge and kaleidoscope careers in India, In S. E. Sullivan & G. Baugh (Eds.). *Seeking challenge in the career* (pp. 77-101). USA: Information Age Publishing.
- Mainiero, L. A., & Gibson, D. E. (2018). The kaleidoscope career model revisited: How midcareer men and women diverge on authenticity, balance, and challenge. *Journal of Career Development*, 45(4), 361-377.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 106-123.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. California: Davies-Black Publishing.
- Mallon, M. (1999). Going "portfolio": Making sense of changing careers. *Career Development International*, 4(7), 358-70.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 365-380.
- Moen, P. (Ed.). (2018). *It's about time: Couples and careers*. NY: Cornell University Press.
- Niles, S. G., Anderson JR, W. P., & Goodnough, G. (1998). Exploration to foster career development. *The Career Development Quarterly*, 46(3), 262-275.
- Özdemir, Y. (2013). Marmara Bölgesi'ndeki işletmelerin İK yöneticilerinin kariyer anlayışındaki değişime yönelik değerlendirmeleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 257-274.
- Özdemir, Y. (2019). *Kariyer geliştirme (Ders notları)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Pang, M., Chua, B. L., & Chu, C. W. (2008). Learning to stay ahead in an uncertain environment. *The*

- International Journal of Human Resource Management*, 19(7), 1383-1394.
- Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 25(4), 7-22.
- Peiperl, M., Arthur, M. B., Goffee, R., & Anand, N. (Eds.). (2002). *Career creativity: Explorations in the remaking of work*. UK: Oxford University Press on Demand.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, 45(2), 369-386.
- Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13-19.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., & Van Vianen, A. E. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250.
- Seymen, O. A. (2004). Geleneksel kariyerden, sınırsız ve dinamik/değişken kariyere geçiş: Nedenleri ve sonuçları üzerine yazınsal bir inceleme. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 79-84.
- Simmons, J. (2012). *The kaleidoscope career model: An investigation of authenticity, balance, and challenge and their relationship with networking behavior* (Unpublished Doctoral Dissertation), St. Ambrose University.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007a). The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues: Theory-driven implications for human resource management. *Career Development International*, 12(3), 238-263.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2007b). Women's kaleidoscope careers: A new framework for examining women's stress across the lifespan. In P. Perrewe (Ed.). *Exploring the work and non-work interface* (pp. 205-238). Emerald Group Publishing Limited.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007c). Kaleidoscope careers: Benchmarking ideas for fostering family-friendly workplaces. *Organizational Dynamics*, 36(1), 45-62.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HRD programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 32-49.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Mainiero, L. A., & Terjesen, S. (2007). What motivates entrepreneurs? An exploratory study of the kaleidoscope career model and entrepreneurship. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 12(4), 4-19.
- Super, D. E., & Nevill, D. D. (1984). Work role salience as a determinant of career maturity in high school students. *Journal of Vocational Behavior*, 25(1), 30-44.
- Suutari, V., & Taka, M. (2004). Career anchors of managers with global careers. *Journal of Management Development*, 23(9), 833-847.
- Türk Dil Kurumu (TDK), (2019). *Kaleydoskop*, Erişim Tarihi: 18.09.2019, <https://sozluk.gov.tr>.
- Tüz, M. V. (2003). Kariyer planlamasında yeni yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(4), 169-176.
- Valcour, M., Bailyn, L., & Quijada, M. A. (2007). Customized careers. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.). *Handbook of career studies* (pp. 188-210). USA: SAGE.
- Valcour, P. M. (2006). Customized careers, In J. H. Greenhaus & G. A. Callanan (Eds.). *Encyclopedia of career development* (pp. 220-224). USA: SAGE.
- Wrzesniewski, A., & Tosti, J. (2006). Career as a calling. In J. H. Greenhaus & G. A. Callanan (Eds.). *Encyclopedia of career development* (pp. 71-75). USA: SAGE.



Derleme Makalesi

## Çalışma Yeterliliği Kavramı: Kuramsal Temeller ve Ölçüm Yöntemi<sup>a</sup>

### *The Concept of Work Ability: Theoretical Foundations and Measurement Method*

Alptekin Develi<sup>b</sup>, Mustafa Fedai Çavuş<sup>c</sup>

#### MAKALE BİLGİSİ

**Anahtar Kelimeler:**  
Çalışma Yeterliliği,  
Çalışma Yeterliliği Endeksi,  
Ölçme, Değerlendirme.

**Tarihler:**  
Geliş 6 Kasım 2020  
Düzeltilme Geliş 4 Şubat 2021  
Kabul 5 Şubat 2021

#### ÖZ

İş yaşamı bağlamında bireyleri, grupları ve örgütleri ilgilendiren her bir hususun dikkate alınması, hem çalışanlara ve yöneticilere yol göstermek hem de bilimsel birikime katkı sağlamak açısından önem arz etmektedir. Bu bağlam içerisinde, çalışanların fizyolojik, psikolojik ve zihinsel sağlıklarının yaptıkları işin gerekliliklerine yerine getirmeye uygunluk düzeyi iş yaşamını etkileyen önemli bir durumdur. Bu durum çalışma yeterliliği olarak kavramsallaştırılmış ve uluslararası yazında önemli ölçüde yer edinmiştir. Ancak, ulusal yazın bu konuda oldukça kısıtlı kalmıştır. Bu sebeple, bu araştırma ile çalışma yeterliliği kavramının içeriği ulusal yazına aktarılmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte, çalışma yeterliliği kavramının kuramsal temelleri açıklanmıştır. Diğer yandan, çalışma yeterliliğinin ölçülmesini sağlayan ve sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan ölçüm türlerine ve ölçüm düzeylerine göre farklı özelliklere sahip olan çalışma yeterliliği endeksi ile ilgili kuramsal bilgiler ve yöntem bilimsel özellikler açıklanmıştır. Son olarak, iş yaşamına yönelik önerilerde bulunulmuş ve gelecekte çalışma yeterliliği endeksi ile yapılacak araştırmalar için teknik detaylar ve model önerileri sunulmuştur.

#### ARTICLE INFO

**Keywords:**  
Work Ability,  
Work Ability Index,  
Measurement, Assessment.

**Article history:**  
Received 6 November 2020  
Received in Revised Form  
4 February 2021  
Accepted 5 February 2021

#### ABSTRACT

In the context of business life, considering every issue that concerns individuals, groups and organizations is important in terms of both guiding employees and managers and contributing to scientific knowledge. In this context, the level of compliance of employees' physiological, psychological, and mental health to fulfill the requirements of their work is an important condition that affects business life. This situation has been conceptualized as work ability and has gained a significant place in international literature. However, national literature has remained quite limited in this regard. For this reason, with this research, the content of the work ability' concept has been tried to be transferred to the national literature. In addition, the theoretical foundations of the concept of work ability have been explained. On the other hand, theoretical information and methodological features related to the work ability index, which enables the measurement of work ability and has different characteristics according to the measurement modes and measurement levels frequently used in the field of social sciences, were explained. Finally, suggestions were made for business life, and also technical details, and model proposals were presented for future researches with the work ability index.

<sup>a</sup> Bu makale ilk yazarın doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>b</sup> İletişim kurulacak yazar, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Reşadiye Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, Reşadiye, Tokat, Türkiye, alptekindeveli@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7232-5603.

<sup>c</sup> Prof. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, Osmaniye, Türkiye, mfcavus@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2515-5805.

## 1. GİRİŞ

Faaliyet alanları veya içinde buldukları sektör türü fark etmeksizin tüm örgütler, çeşitli planlar ve stratejiler geliştirip bunları uygulamaya koyarak amaçlarına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Örgütler söz konusu plan ve stratejilerini de çalışanları aracılığıyla hayata geçirmektedirler. Başka bir anlatımla, örgütleri mevcut durumlarından ulaşmayı arzuladıkları konumlara götürecek olan öncelikli unsur o örgütün çalışanları olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, iş yaşamı bağlamında çalışanları etkileyen her bir durumun bilimsel açıdan incelenmesi önem arz etmektedir.

Bu bakımdan, çalışma yeterliliği olgusu iş yaşamını etkileyen önemli bir değişken olarak ortaya çıkmakta ve ilgili kavram uluslararası yazında yer edinmiş bulunmaktadır (Ilmarinen, Ilmarinen, Huuhtanen, Louhevaara ve Näsman, 2015; Nawrocka, Garbaciak, Cholewa ve Mynarski, 2018; Tengland, 2011; Tuomi, Ilmarinen, Jahkola, Katajarinne ve Tulkki, 1998). Bu kapsamda Finlandiya Mesleki Sağlık Enstitüsü (Finnish Institute of Occupational Health) araştırmacıları tarafından başlatılan çalışma yeterliliği araştırmaları, özellikle 1990'lı yıllardan sonra artış göstermiş durumdadır. Öyle ki, çalışma yeterliliği kavramını nicel araştırma yöntemleri aracılığıyla ölçümleyebilmek için geliştirilmiş olan (Tuomi vd., 1998) çalışma yeterliliği endeksi [work ability index (WAI)] yakın zamana kadar 30'dan fazla dile çevrilmiş bulunmaktadır (Ilmarinen, 2019). Bu ölçme aracı, bireylerin çalışma yeterliliğini hem kendi algılarına dayanan öznel yargılarla hem de sağlık raporları ve mazeret izinleri gibi resmi kayda geçmiş nesnel bilgiler doğrultusunda değerlendirmeye imkân tanımaktadır (Tuomi vd., 1998).

Uluslararası yazında çalışma yeterliliği kavramı ile ilgili yapılan araştırmalar genel anlamda tatmin edici bir düzeye doğru ilerlemektedirken, ulusal yazın bu konuda oldukça kısıtlı kalmıştır. Yapılan kapsamlı yazın taramalarında ulusal yazın içerisinde ve özellikle yönetim ve organizasyon bilim dalında çalışma yeterliliği değişkenini inceleyen herhangi bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Dolayısıyla, ulusal yazında çalışma yeterliliği konusunun araştırılması bağlamında önemli bir boşluk olduğu gözlemlenmiştir.

Ulusal yazındaki söz konusu boşluklardan hareketle gerçekleştirilen bu araştırma ile çalışma yeterliliği ile ilgili kavramsal bilgiler ulusal yazına aktarılmıştır. Bununla birlikte, çalışma yeterliliği

kavramının kuramsal temelleri açıklanmıştır. Ayrıca, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan ölçüm türlerinden [yansıtıcı (reflective) ölçekler gibi] ve ölçüm düzeylerinden (Likert ölçeği, anlam bilimsel farklılıklar ölçeği gibi) farklı bir yapıyla, düzey belirleyici (summative veya summated) bir özelliğe sahip olan çalışma yeterliliği endeksinin yöntem bilimsel özellikleri açıklanmıştır. Bu çalışma ile aktarılan gerek kavramsal ve kuramsal gerekse teknik bilgiler aracılığıyla ulusal yazında çalışma yeterliliği konusunda yapılacak olan gelecekteki araştırmalara yol gösterici olmak amaçlanmıştır.

Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında öncelikle çalışma yeterliliği kavramı tanıtılmıştır. Devamında, çalışma yeterliliği kavramının kuramsal temelleri açıklanmıştır. Sonrasında, çalışma yeterliliği kavramının ölçümü ile ilgili yöntem bilimsel bilgilere ve kuramsal özelliklere yer verilmiştir. Son bölümde ise iş yaşamına yönelik önerilerde bulunulmuş ve gelecekte çalışma yeterliliği endeksi ile yapılacak araştırmalar için teknik detaylar ve model önerileri sunulmuştur.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Çalışma Yeterliliği Kavramı

Çalışma yeterliliği (work ability) kavramı ile ilgili araştırmalar ilk olarak 1990'lı yıllarda Finlandiya Mesleki Sağlık Enstitüsü araştırmacıları tarafından başlatılmıştır (Tuomi vd., 1991a). Çalışma yeterliliği kavramının temelini oluşturan araştırmalar ise 1980 ve 1989 yılları arasında çalışma yetersizliği (work disability) üzerine yapılan incelemelere dayanmaktadır (Ilmarinen, 2019). Bu anlamda, yazındaki ilgili çalışmaların gelişim süreci, özellikle de Avrupa ülkelerinde görülen bir durum olan çalışanların erken emekliye ayrılma eğiliminin altında yatan sebeplerin çalışma yetersizliğinden kaynaklanabileceği düşüncesine dayanmaktadır. İş yaşamındaki bireylerin gerek kişisel özellikleri gerekse çalışma ortamından kaynaklanan şartları sebebiyle oluşan bir durumu ifade eden çalışma yetersizliğini önlemek amacıyla, ilerleyen süreçte ilgili araştırmaların çalışma yeterliliği kavramı üzerine odaklandığı görülmektedir (Ilmarinen, Tuomi ve Klockars, 1997).

Çalışma yeterliliği, çalışanların fizyolojik, psikolojik ve zihinsel sağlıklarının yaptıkları işin gereklerini yerine getirmeye uygunluk düzeyini ifade etmektedir (Ilmarinen, 2007; Ilmarinen, 2009). Başka bir anlatımla, çalışma yeterliliğinin kavramsal tanımı, çalışanların şu andaki işlerini ne kadar iyi yaptıkları, sağlık ve zihinsel yönleri

**Tablo 1:** Yetenek, Beceri, Yetkinlik ve Yeterlilik Kavramları

<b>Yetenek</b>	“Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, istidat, kabiliyet, kudret”; “bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite”.
<b>Beceri</b>	“Elinden iş gelme durumu, ustalık, maharet.”; “kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği, maharet.”
<b>Yetkinlik</b>	“Yetkin olma durumu, olgunluk, kemal, mükemmeliyet.”
<b>Yeterlilik</b>	“Yeterli olma durumu, yeterlik”; “bir işi yapma gücünü sağlayan özel bilgi, ehliyet, yeterlik”; “görevini yerine getirme gücü, kifayet, yeterlik.”

**Kaynak:** Türk Dil Kurumu, 2020

açısından ne durumda oldukları ve yakın gelecekte çalışma yeterlilikleri açısından kendilerini nasıl gördükleri ile ilgilidir (Tuomi vd., 1998).

Çalışma yeterliliği kavramının terminolojik (terim bilimsel) açıdan doğru bir şekilde ele alınması önem arz etmektedir. Kavramın İngilizce karşılığı olan work ability ifadesi ilk bakışta çalışma yeteneği veya çalışma becerisi olarak anlaşılabilir. Ancak, birbirlerine yakın anlamlar içerseler de Türkçe dilinde yetenek, beceri, yetkinlik ve yeterlilik kavramları bazı farklılıklar göstermektedir. İlgili kavramların Türk Dil Kurumuna ait sözlükteki isim karşılıkları Tablo 1’de sunulmuştur.

İlgili kavramların küçük düzeydeki farklılıklarla birbirinden ayrışması sebebiyle Turan (2015) tarafından bu kavramlar hem etimolojik (köken bilim) açıdan hem de alan yazın bağlamında incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda söz konusu kavramların iş yaşamı için belirlenen karşılıkları ise Tablo 2’de sunulmuştur.

Hem Türk Dil Kurumu’na (TDK) ait sözlük anlamlarından hem de yazındaki bilgilerden hareketle bir değerlendirme yapıldığında yetenek kavramının daha çok bireyin doğuştan gelen özelliklerinden kaynaklı sahip olduğu bireysel performans anlattığı görülmektedir. Bununla birlikte, beceri kavramı elde edilen bilgileri uygulamaya geçirmedeki el çabukluğunu ifade etmektedir. Yetkinlik kavramı ise erişkin düzeydeki

bir vasıflılığı temsil ederken, yeterlilik kavramı ise tüm bu kavramların bir çatısı niteliğinde olarak ve özellikle de sorumlusu olunan bir işi yerine getirebilmek için sahip olunan bireysel donanımı anlatmaktadır. Bu kapsamda *work ability* kavramının iş yaşamındaki Türkçe karşılığını yalnızca bir yetenek, beceri ya da yetkinlik olarak düşünmek eksik bir tanımlama olarak kalacaktır. Zira uluslararası yazına bakıldığında *work ability* kavramının kapsam bakımından bireylerin fizyolojik, psikolojik ve zihinsel sağlık durumlarını öznel ve nesnel yaklaşımlarla bütüncül bir şekilde ele aldığı görülmektedir. Bu anlamda *work ability* kavramı öz itibarıyla çalışanların sorumlu oldukları iş ve görevleri yerine getirebilme kapasitesi bakımından gerekli olan sağlık ve ehliyet olarak ele alınmaktadır (Nawrocka vd., 2018; Tengland, 2011). Bu çalışma kapsamında tüm bu gerekçeler dikkate alınarak ilgili kavramın Türkçe terimsel karşılığı *çalışma yeterliliği* olarak belirlenmiştir.

Yazındaki ilgili çalışmalara bakıldığında, *çalışma yeterliliği* kavramının başlangıçta sadece sağlık alanıyla ilgili bir kavram olarak ele alındığı görülmektedir. Ancak, zamanla çalışma yeterliliği kavramının farklı alanlardaki çeşitli faktörlerden etkilenen ve aynı zamanda yine farklı alanlardaki çeşitli faktörlerin de bir belirleyicisi olduğu kabul edilmeye başlanmıştır. Özellikle 1990’lı yıllardan sonra çalışma yeterliliği kavramı daha bütünsel ve çok yönlü bir şekilde değişmiş ve gelişim kazanmıştır. Kavramın sağlık temelli tanımı, çalışma yeterliliğinin pek çok faktör tarafından

**Tablo 2:** İş Yaşamındaki Yetenek, Beceri, Yetkinlik ve Yeterlilik Kavramları

<b>İş Yaşamında Yetenek</b>	“Değişmekte olan çalışma koşullarında kişilerin sahip olması gereken, hem ulusal hem de uluslararası iş gücü piyasasında insan kaynakları alanının gerektirdiği şartlarda organizasyonların vizyon ve misyonuna hizmet edebilecek düzeyde niteliklere sahip olabilmek için potansiyellerin açığa çıkarılarak ve geliştirilerek sergilenmesini sağlayan dinamik bir olgudur.”
<b>İş Yaşamında Beceri</b>	“İlgili iş veya görev için kişiden beklenen beşeri, teknik ve sosyal özelliklerdir.”
<b>İş Yaşamında Yetkinlik</b>	“Organizasyon beklentilerini (yüksek performans) karşılayabilmeyi sağlayan kişinin ayırt edici nitelikleri ve kişisel özellikler bütünüdür.”
<b>İş Yaşamında Yeterlilik</b>	“İlgili iş için kişinin yeteneğinin, sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinliklerin göstergesidir.”

**Kaynak:** Turan, 2015, s. 45

ortaya çıktığı ve teşvik edildiği bütünleşmiş modellerle eşleştirilmiştir. Bu kapsamda, çalışma yeterliliği kavramı iş talepleri ve bireylerin sahip olduğu kaynaklar arasındaki denge üzerine yeniden inşa edilmiştir (Ilmarinen, 2009).

İlgili yazına bakıldığında, araştırmacılar zaman zaman çalışma yeterliliği kavramının net bir tanımının yapılmasının zor olduğu ve bu kavramın hangi alanları kapsadığı konusunu net bir şekilde belirlemenin yine zor olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir (Mazloumi, Rostamabadi, Saraji ve Foroushani, 2012). Ancak, ilerleyen süreçte çalışma yeterliliği kavramı üzerine odaklanmış bazı araştırmacılar bu konuyu özellikle bu bağlamda ele almışlardır. Bu kapsamda yapılan bir araştırmada çalışma yeterliliği kavramının iş yaşamındaki yerini ifade etmek üzere “çalışma yeterliliği, gerek bireyler, gerek ortamlar, gerekse de yakın sosyal çevre veya toplumlar bağlamında, iş yaşamının tüm faktörleriyle hemen hemen ilişkilidir” sonucuna ulaşılmıştır (Ilmarinen, Gould, Järvikoski ve Jarvisalo, 2008, s. 13).

Çalışma yeterliliği kavramıyla iş yaşamı çerçevesinde cevap aranan temel soru; işin içeriği, iş talepleri ve kişisel anlamdaki fizyolojik, psikolojik ve zihinsel durumlar göz önüne alındığında çalışanların şu anda ve yakın gelecekte işlerini ne kadar iyi yapabildikleri veya ne ölçüde çalışabildikleridir (Ilmarinen, 2009; Tuomi vd., 1998). Bu anlamda bireylerin çalışma yeterliliğinin en önemli belirleyicileri sağlık, fonksiyonel kapasite, uzmanlık, değerler ve tutumlar, işin özellikleri ve bireylerin genel yaşam koşulları olarak ele alınmaktadır (Ilmarinen vd., 2008).

Ilmarinen’e (2009) göre çalışma yeterliliği öncelikle iş ve kişisel kaynaklar arasındaki denge durumuyla ilgilenebilir. Bireyler çalışma hayatları boyunca en uygun dengeyi aramakta ve arzulanan bu denge çalışma hayatının farklı aşamalarında çok farklı olabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında bir denge oluşturmak için iş ve kişisel kaynakların sürekli olarak uyumlaştırılması gerekmektedir. Bu anlamda, bireysel kaynaklar, örneğin yaşla birlikte değişirken; iş talepleri, örneğin, küreselleşme ve yeni teknoloji ile değişmektedir. Bu nedenle, çalışma yeterliliğini etkileyen faktörler sürekli olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Bu açıdan, çalışma yeterliliği tüm insanların iyi oluşunun (well-being) önemli bir faktörü olarak ifade edilmekte ve ilgilenelemediği sürece kötüleşecek bir durum olarak ortaya çıkmaktadır (Tuomi vd., 1998).

Çalışma yeterliliği kavramına iş yaşamı çerçevesinde yapılan tanımların ortak noktaları dikkate alınarak bakıldığında ilgili kavram şu şekilde açıklanabilir: “Çalışma yeterliliği,

*bireylerin işleriyle ilgili görev ve sorumluluklarını yerine getirebilmeleri bakımından bedensel, zihinsel ve ruhsal anlamdaki hazır bulunuşluk düzeyidir.”*

Çalışma yeterliliğini koruma faaliyetleri hem çalışan hem de işveren için karşılıklı fayda sağlayan bir yaklaşım olarak görülmektedir (Tuomi vd., 1998). Nitekim Hasselhorn ve Freude (2007) tarafından çalışma yeterliliği, bireysel refah ve işletme verimliliği için bir ön koşul olarak ele alınmış ve çalışma yeterliliğinin birey ve iş etkileşiminin bir sonucu olduğu tespiti yapılmıştır. Bu kapsamda Camerino ve arkadaşları ise (2008) tatmin edici bir çalışma yeterliliği düzeyine ulaşmak için öncelikle fiziksel ve zihinsel anlamda iyi olan bir sağlık durumunun gerektiğini ve ulaşılan çalışma yeterliliği düzeyini sürdürülebilmek için de uygun şartlar sağlayan çalışma koşullarının gerektiğini ifade etmişlerdir.

Çalışma yeterliliği düzeyini sürdürülebilir kılmak için çalışanlara düşen öncelikli sorumluluk, genel anlamdaki bireysel kapasitelerinin farkında olmak iken; işveren ve yöneticilere düşen öncelikli sorumluluk ise çalışma yeterliliğinin iyileştirilmesi adına uygun koşullar ve ortamın sağlanmasıdır. Zira, iş yaşamında birçok faktör çalışma yeterliliğini etkileyebilmekte ve bunların çoğunluğu da bireyin kendi faaliyetleri, yaşam tarzı ve çalışma ortamından kaynaklanmaktadır (Tuomi vd., 1998).

Günümüzde çalışma yeterliliği durumunun sistematik bir biçimde ele alınması, büyük ve küçük ölçekli işletmeler için sürdürülebilirliğin sağlanması açısından geçmişte olduğundan daha büyük bir önem arz etmektedir (Kujala, Remes, Ek, Tammelin ve Laitinen, 2005). Zira birçok batılı ülke, yaşlanan ülke nüfusu veya diğer olumsuz etkenlere bağlı olarak çalışanların işgücüne dâhil edilmesi problemi ile yüz yüze kalmaktadır (Berg vd., 2008). Diğer yandan, Türkiye’de de emeklilik yaşının yüksek bir seviyede olması benzer problemleri ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeplerle çalışma yeterliliği konusu iş yaşamında üzerinde durulması ve araştırılması gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Çalışma yeterliliği olgusu ile ilgili güncel yaklaşım insan kaynakları ve iş özellikleri gibi fiziksel ve fiziksel olmayan bileşenlerden oluşmaktadır (Carel, Zusman ve Karakis, 2013). Buna göre insan kaynakları; fiziksel, zihinsel ve sosyal bileşenlerin yanı sıra, genel sağlık durumu faktörleri, iş ile ilgili yetkinlikler, değerler ve tutumları da kapsamaktadır. İş özellikleriyle ilgili çeşitlilikler ise fiziksel iş çevresi, çalışma arkadaşlarının oluşturduğu çevre, fiziksel ve zihinsel iş talepleri gibi çeşitli yönetsel ve liderlik konularını



oluşturmaktadır (Ilmarinen, 2019; Ilmarinen ve Lehtinen, 2004).

Bireyler ve yaptıkları işler arasındaki uygunluk düzeyini yeterlilik bağlamında ortaya koyan çalışma yeterliliği kavramı (Develi ve Cavus, 2019) istihdam edilebilirliğin ve istihdamda bulunan çalışanları korumanın önemli bileşenlerinden birisini oluşturmaktadır (Berg, Elders, De Zwart ve Burdorf, 2009). Bu anlamda, sağlık ve iş yaşamı ilişkisinin incelendiği çalışmalar, algılanan düşük sağlık seviyesinin işe devam etme veya işten ayrılma durumlarına doğrudan etki ettiğini ortaya koymaktadır (Schuring, Burdorf, Kunst ve Mackenbach, 2007).

İş yaşamındaki talepler ile bireylerin genel sağlık durumu arasındaki dengenin sağlanması ve iyileştirilmesi, uzun süreli bir kariyer yolculuğunun kritik bileşenleri olarak ortaya çıkmaktadır. Hükümet politikaları ile desteklenen emeklilik yaşının artırılması gibi tedbirler bile çoğu zaman çalışanların normal emeklilik yaşlarından önce işten ayrılmasının önüne geçememek ve bu durum, emeklilik yaşından önce veya çalışma yetersizliği durumu oluşmadan önce işten ayrılma eğilimine bir müdahaleyi zorunlu olarak ortaya koymaktadır (Berg vd., 2009).

## 2.2. Çalışma Yeterliliği Kavramının Kuramsal Temelleri

Çalışma yeterliliği kavramını kapsamına alan en temel kuramsal yaklaşımın Demerouti ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen İş Talepleri ve Kaynakları Modeli [Job Demands - Resources Model (JD-R)] olduğu görülmektedir. Bu model, daha önce Karasek (1979) tarafından oluşturulan İş Talepleri ve Kontrol Modelinin (Job Demands-Control Model) geliştirilmiş hali olarak ortaya çıkmıştır.

İş talepleri ve kaynakları modelinin temel felsefesi, her işin kapsamında bazı taleplerin ve kaynakların bulunduğu yönündedir (Demerouti, Bakker, Nachreiner ve Schaufeli, 2001). İş talepleri ve kaynakları modelindeki iş talepleri, yapılan işin fiziksel veya zihinsel çaba gerektiren ve bu nedenle bireysel sağlıkla ilgili olarak belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetler çıkaran yönüdür. Bu bakımdan iş talepleri, bireyin enerjisinin tükenmesine neden olan aşırı iş yükü, çatışma veya iş güvencesizliği gibi “kötü şeyleri” ifade etmektedir. Kaynaklar ise iş talepleriyle baş edebilmek adına gerekli olan: (a) iş hedeflerine ulaşmada işlevsel olmak, (b) iş taleplerini ve buna bağlı olan fizyolojik ve psikolojik maliyetleri azaltmak ve (c) kişisel gelişim ve ilerlemeyi sağlayan şeylere yönelmek şeklindedir. Bu bakımdan kaynaklar, iş hedeflerine

ulaşmak için gerekli olan destek sağlayıcılar, iş taleplerinin azalmasını sağlayan özerklik anlamındaki iş kontrolü ve bireysel öğrenme sağlayan geribildirim mekanizmaları gibi “iyi şeyleri” ifade etmektedir (Demerouti vd., 2001; Schaufeli, 2017, s. 121).

İş talepleri ve kaynakları modelinin çıkış noktası, çalışanların iyi oluş (well-being) düzeylerinin olumlu veya olumsuz anlamdaki göstergelerine odaklanmak ve bu durumların nedenlerini araştırmak üzerinedir (Bakker ve Demerouti, 2007). Bu kapsamda yapılan çalışmalar sonucunda gelişim gösteren iş talepleri ve kaynakları modelinin temel yönergesine göre yüksek iş talepleri sonucunda gerginlik (stres, tükenmişlik gibi) ve sağlık bozukluğu (fiziksel veya zihinsel sağlık bozukluğu gibi) oluşmakta, fakat yüksek kaynaklar sonucunda ise artış gösteren bir motivasyon ve daha yüksek bir üretkenlik ortaya çıkmaktadır (Schaufeli ve Taris, 2014).

İlgili model kapsamında ele alındığında çalışma yeterliliği kavramının, iş talepleri ve kaynakları modelinde ifade edilen iyi şeyler statüsünde yer aldığı görülmektedir. Başka bir anlatımla çalışma yeterliliği, bireylerin iş talepleriyle baş edebilmelerini sağlayacak olan kaynaklara karşılık gelmektedir. Nitekim çalışma yeterliliği kavramının gelişim öncüleri de iş talepleri ve kaynakları modelinin çalışma yeterliliği kavramını kapsadığını ifade etmişlerdir (Ilmarinen vd., 2015). Zira çalışma yeterliliği kavramının temel sorunsalı, iş talepleri ile sahip olunan kaynaklar arasındaki dengenin sağlanması üzerinedir (Ilmarinen, 2009).

Çalışma yeterliliği kavramının kuramsal arka planı ile ilgili bazı öngörülere göre Siegrist'in (1996) Çaba ve Ödül Dengesizliği Modeli de çalışma yeterliliğini açıklayabilmek için kullanılabilir (Ilmarinen vd., 2015). Elbette bu noktada gelecekte yapılacak araştırmaların farklı değişkenlerle olan kurgusuna göre farklı kuramsal yaklaşımları tercih edebilme konusunda bir engel olmadığı da söylenmelidir.

## 2.3. Çalışma Yeterliliği Kavramının Ölçülmesi

Tuomi ve arkadaşları'na (1998) göre çalışma yeterliliğinin tek bir gösterge ile nesnel olarak ölçülmesi mümkün görülmemekte ve her zaman çok yönlü verilere dayalı bir değerlendirme yapılması gerekmektedir. Bunun sebebi ise çalışma yeterliliğinin çok yönlü, karmaşık bir durum olması ve bunun değerlendirmesini yapabilmek için hem nesnel bulgulara hem de öznel tahminlere ihtiyaç duyulmasıdır (Kiss, Walgraeve ve Vanhoorne, 2002). Zira bireysel anlamdaki iyi oluş ve yine bireysel anlamdaki fizyolojik ve psikolojik

durumlar gibi unsurları kapsamaması nedeniyle bir çalışanın çalışma yeterliliği konusundaki kendi görüşleri, uzmanların değerlendirmeleri kadar önemli bir hale gelebilmektedir (Tuomi vd., 1998). Nitekim Alexopoulos ve arkadaşları (2013) çalışma yeterliliği durumunun kişisel ihtiyaçlar, kişisel değerler, içinde yaşanılan kültür ve sosyal çevre gibi çok faktörlü yollarla kavramsallaştırıldığı ve bu faktörlerden doğrudan etkilendiği için bu konuda çalışanın kendi algısının doğrudan göz önünde bulundurulması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bu noktada çalışma yeterliliği konusuyla ilgili yazına bakıldığında, kavramın ölçülmesi için gerekli olan nesnel bulgulardan kastedilen şeyin bireylerin sağlıklarıyla ilgili teşhis konulmuş hastalıkları ve bunların kayıt altına alınmış sonuçları (sağlık raporu, mazeret izni, vb.) olduğu görülmekte iken, öznel tahminlerden kastedilen şeyin ise bireylerin çalışma yeterlilikleri ile ilgili kendi değerlendirmelerinin olduğu görülmektedir.

### 2.3.1. Çalışma Yeterliliği Endeksi ve Özellikleri.

Daha önce de ifade edildiği üzere 1980 ve 1989 yılları arasında çalışma yetersizliği durumuna yönelik incelemelerle başlayan süreç, 2000'li yıllara yaklaşıldığında yerini çalışma yeterliliği kavramının araştırılmasına ve geliştirilmesine bırakmıştır. Bu süreç içerisinde sosyal bilimler alanında bir durumun gözlenmesi için sıklıkla kullanılan nicel ölçüm araçları, çalışma yeterliliği kavramı konusunda da geliştirilmiştir. Bu kapsamda, 1990'lı yılların başında yayınlanan bir dizi araştırma ile çalışma yeterliliği endeksi [work ability index (WAI)] ismiyle bir ölçme aracı tanıtılmıştır (Nygård, Eskelinen, Suvanto, Tuomi ve Ilmarinen, 1991; Tuomi vd., 1991a; Tuomi vd., 1991b; Ilmarinen ve Tuomi, 1992). İlerleyen süreçte bu ölçme aracı Tuomi ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilerek daha kapsamlı bir hale getirilmiş ve pek çok alanda çalışma yeterliliğinin ölçümünü sağlamak için sıklıkla kullanılır hale gelmiştir.

Çalışma yeterliliği endeksi, Finlandiya Mesleki Sağlık Enstitüsü bünyesinde çalışan araştırmacılar tarafından bireylerin çalışma yeterliliğinin korunmasına yardımcı olmak amacıyla ve başlangıçta bireylerin yaşlılıkla ilgili ortaya çıkan sorunlarına odaklanarak ve mesleki sağlık hizmetlerinde kullanılmak üzere üretilmiş bir ölçme aracıdır (Tuomi vd., 1991a). Ancak, ilerleyen süreçte bu ölçme aracının odak noktaları geliştirilerek daha kapsamlı bir hale getirilmiş ve farklı meslek gruplarında da kullanılabilecek geçerli ve kullanışlı bir ölçme aracı şekline getirilmiştir (Jääskeläinen vd., 2016; Kouhnavard, Halvani, Najimi ve Mihanpour, 2018; Reeuwijk vd., 2015; Tuomi vd., 1998).

Çalışma yeterliliği endeksinin bu zamana kadar Avrupa, Asya, Kuzey Amerika ve Orta Doğu'da yapılan bilimsel araştırmalarda kullanıldığı bilinmektedir (Mazloumi vd., 2012). Ayrıca, endeks yakın zamankova kadar 30'dan fazla dile çevrilmiş bulunmaktadır (Ilmarinen, 2019).

Çalışma yeterliliği endeksi, bireyin çalışma yeterliliğini kendi algılarına dayanan öznel yargılarla ve raporlanmış yani sağlık raporu ve mazeret izni gibi resmi kayıtlara geçmiş nesnel bilgiler doğrultusunda değerlendirmeye olanak veren toplamda yedi maddeden oluşmaktadır. İlgili maddelerin kuramsal olarak neleri içerdiği şu şekilde özetlenebilir (Tuomi vd., 1998):

- i. Mevcut çalışma yeterliliğinin yaşam boyu ulaşılan en iyi düzey ile karşılaştırılması,
- ii. Çalışma yeterliliğinin iş talepleri doğrultusunda ölçülmesi,
- iii. Doktor tarafından teşhisi konulmuş mevcut hastalık sayısı,
- iv. Hastalıklardan kaynaklanan tahmini çalışma yeterliliği noksanlığı,
- v. Bir önceki yılda kullanılan hastalık izinlerinin süresi,
- vi. Gelecek olan iki yıllık süre için çalışma yeterliliğinin tahmini,
- vii. Zihinsel kaynaklar (çalışanın iş ve boş zamanlarına ait genel yaşamı).

Temel amacı bir çalışanın şu anda ve yakın gelecekte işini ne kadar iyi yapabildiğini ortaya koymak olan çalışma yeterliliği endeksinin ilgili yazından hareketle belirlenen işlevleri ve özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Nygård vd.,1991; Ilmarinen ve Tuomi, 1992; Ilmarinen, 2019; Tuomi vd., 1991a; Tuomi vd., 1991b; Tuomi vd., 1998):

Çalışma yeterliliği endeksi,

- Çalışan bireyleri desteklemek için öngörüler sağlar.
- Çalışma yeterliliğini korumak için doğru önlemlerin alınmasını sağlar.
- İş yaşamında farklı konularda alınacak ilave önlemlerin temelini oluşturur.
- Bir erken uyarı sistemi gibi çalışır.
- Çalışanların ihtiyaç duyduğu sağlık bakımlarının belirlenmesine yardımcı olur.
- Çalışanların işlerine yönelik kabiliyetlerinde erken görülen bir azalışın önüne geçmeye yardımcı olur.
- Hem bireysel düzeyde hem de grup düzeyinde kullanılabilir.
- Çalışma hayatının tüm aşamalarında çalışma yeterliliğini geliştirmek ve sürdürmek için katkı sağlar.

- İş kazalarını önleyebilecek değişikliklerin yapılmasına katkı sağlar.
- Kullanımı kolay ve sonuçları hızlı bir şekilde alınabilecek özelliktedir.

Tuomi ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Develi (2020) tarafından yapılan çalışma yeterliliği endeksinin maddeleri, cevapları ve puanlandırma yöntemi hakkındaki bilgiler Tablo 3'te sunulmuştur.

Çalışma yeterliliği endeksi sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan ölçme araçlarına göre bazı farklı özelliklere sahiptir. Endeks, maddelerine karşılık

gelen puanların toplanması hesabıyla çalışan ve düzey belirleyici (summed veya summative) özelliğe sahip bir yapıdadır (Ilmarinen, 2007). Endeksten en düşük 7 ve en yüksek 49 puan alınabilmektedir. Endeksten alınan puanların yükselmesi çalışma yeterliliğinin de yüksek olması anlamına gelmektedir.

Normal şartlarda bu özellikteki bir ölçme aracının oluşturucu (formative) bir yapıya (Yıldız ve Develi, 2019) veya yansıtıcı (reflective) bir yapıya ait olması beklenebilir. Ancak çalışma yeterliliği endeksi kendine özgü bazı kuramsal ve teknik özelliklerinden dolayı bu iki ölçüm türüne de tam

**Tablo 3:** Çalışma Yeterliliği Endeksi

Maddeler, cevaplar ve puanlandırma yöntemi	Puan aralığı
<b>Çalışma yeterliliği 1:</b> "Çalışma yeterliliğinizin en iyi olduğu durum 10 puan ile ifade edilirse, şu andaki çalışma yeterliliğinize kaç puan verirsiniz?"	
Çok zayıf ← (0) → 0 puan (3) → 3 puan (6) → 6 puan (9) → 9 puan Çok iyi	0 - 10
(1) → 1 puan (4) → 4 puan (7) → 7 puan (10) → 10 puan	
(2) → 2 puan (5) → 5 puan (8) → 8 puan	
<b>Çalışma yeterliliği 2:</b> "İşinizin fiziksel ve zihinsel gereklilerini göz önünde bulundurursanız şu andaki çalışma yeterliliğinizi nasıl değerlendirirsiniz?"	
Çok zayıf ← (2) → 2 puan (5) → 5 puan (8) → 8 puan Çok iyi	2 - 10
(3) → 3 puan (6) → 6 puan (9) → 9 puan	
(4) → 4 puan (7) → 7 puan (10) → 10 puan	
<b>Çalışma yeterliliği 3:</b> "Bugüne kadar şikâyetçi olduğunuz ve teşhis konan hastalık sayınız nedir?"	
( ) en az 5 → 1 puan ( ) üç → 3 puan ( ) bir → 5 puan	1 - 7
( ) dört → 2 puan ( ) iki → 4 puan ( ) hiç → 7 puan	
<b>Çalışma yeterliliği 4:</b> "Fizyolojik ya da psikolojik rahatsızlığınız şu andaki işinizi yapmanıza engel oluyor mu?"	
( ) Bir rahatsızlığım / engelim yok.	
↳ 6 puan	
( ) İşimi yapabiliyorum fakat işimi yapmam daha fazla rahatsızlığa neden oluyor.	
↳ 5 puan	
( ) Bazen yavaşlamam ya da iş yöntemlerimi değiştirmem gerekiyor.	1 - 6
↳ 4 puan	
( ) Sıklıkla yavaşlamam ya da iş yöntemlerimi değiştirmem gerekiyor.	
↳ 3 puan	
( ) Rahatsızlığım nedeniyle sadece yarı-zamanlı bir işte çalışabileceğimi düşünüyorum.	
↳ 2 puan	
( ) Bana göre çalışmam mümkün değil	
↳ 1 puan	
<b>Çalışma yeterliliği 5:</b> "Son 12 ay boyunca sağlık nedenleri ile kaç gün rapor aldınız / işe gelemediniz?"	
( ) Hiç → 5 puan ( ) En çok 9 gün → 4 puan ( ) 10 - 24 gün → 3 puan	1 - 5
( ) 25 - 99 gün → 2 puan ( ) 100 günden fazla → 1 puan	
<b>Çalışma yeterliliği 6:</b> "Şu anki sağlık durumunuzu dikkate alınca iki yıl sonra şu andaki işinizi yapabileceğinize inanıyor musunuz?"	
( ) Mümkün değil ( ) Emin değilim ( ) Kesinlikle yapabilirim	1 - 7
↳ 1 puan ↳ 4 puan ↳ 7 puan	
<b>Çalışma yeterliliği 7:</b> "Son zamanlarda ne kadar sıklıkla kendinizi aktif, canlı ve geleceğe dair iyimser hissediyorsunuz?"	
( ) Daima ( ) Çoğunlukla ( ) Bazen ( ) Hiç	1 - 4
↳ 4 puan ↳ 3 puan ↳ 2 puan ↳ 1 puan	
<b>Toplam çalışma yeterliliği</b>	<b>7 - 49</b>

a. Çalışma yeterliliği endeksinin birinci maddesi, tek madde (single-item) ölçüm özelliğine sahiptir (Ebener ve Hasselhorn, 2019; El Fassi vd., 2013; Gould vd., 2008; Jääskeläinen vd., 2016; Oakman vd., 2019; Von-Bonsdorff vd., 2011).

**Asıl Kaynak:** Tuomi vd., 1998

**Türkçeye Uyarlayan Kaynak:** Develi, 2020

anlamıyla uygunluk göstermemektedir. Bu özellikler; endekse ait maddelerin kapsamlarının çalışma yeterliliğinin farklı yönlerini içermeleri ve dolayısıyla birbirlerinden ayrı temaları paylaşmaları, endeksin maddelerine yönelik cevapların birbirinden farklı derecelerde (ölçüm düzeylerinde) olması şeklinde örneklendirilebilir. Her ne kadar bu özellikler oluşturuca (formative) yapıya ait özellikler gibi görünse de çalışma yeterliliği endeksi kuramsal ve teknik açıdan oluşturuca modellerin nedeni (cause) ve yansıtıcı modellerin etkiyi (effect) temsil etmesi (Diamantopoulos ve Sigauw, 2006; Aksay ve Ay, 2016) temel ölçütüne uygunluk göstermemekte ve ayrıca endeks, yalnızca toplama hesabı ile çalışmaktadır.

Çalışma yeterliliği endeksi maddelerinin temsil ettiği gösterge, maddelere verilen cevapların

Günümüzde pek çok disiplinde çalışma yeterliliğinin değerlendirilmesi amacıyla çalışma yeterliliği endeksi kullanılmakta ve özellikle sosyo-ekonomik iklimin ve iş koşullarının çok hızlı değiştiği ve çalışanlara fazladan yük getirdiği, dolayısıyla bu koşullardan olumsuz şekilde etkilenen çalışanlara yönelik akademik araştırmalarda bu endeksten faydalanılmaktadır (Alexopoulos vd., 2013).

### 2.3.2. Çalışma Yeterliliği Endeksinin Sonuçları.

Çalışma yeterliliği endeksi ile yapılan ölçüm sonucunda elde edilen toplam puan sınıflandırılabilir. Buna göre, çalışma yeterliliği endeksinde ait toplam puan, belirli puan aralıkları dikkate alınarak, dört gruba ayrılmaktadır. Çalışma yeterliliği endeksiyle yapılan bir ölçümde düzey belirleme açısından nihai sonuçları ifade eden bu dört grup, arzulanan çalışma yeterliliği

**Tablo 4:** Çalışma Yeterliliği Endeksinin Gruplamaları ve Göstergeleri

Puan aralığı	Çalışma yeterliliği düzeyi	Ölçüm göstergesi
7 - 27	Zayıf	Çalışma yeterliliği yenilenmeli
28 - 36	Orta	Çalışma yeterliliği geliştirilmeli
37 - 43	İyi	Çalışma yeterliliği desteklenmeli
44 - 49	Mükemmel	Çalışma yeterliliği sürdürülmeli

**Asıl Kaynak:** Tuomi vd., 1998;

**Türkçeye Uyarlayan Kaynak:** Develi, 2020

tekbül ettiği puanlar ve bu puanların kategorik bir şekilde sınıflandırılmasıdır. Kısacası, çalışma yeterliliği endeksi ölçüm (measurement) odaklılıktan ziyade durum belirleme (assessment) odaklı çalışan, yani toplamı tek bir gösterge (index) niteliğinde olan bir ölçme aracıdır. Çalışma yeterliliği endeksi bu özelliklerinden dolayı içsel tutarlılık (inter-item consistency) açısından veya faktör analitik açıdan bir boyutlandırma (dimensionality) sağlamak üzere yapılacak nicel analizlere uygun bir ölçme aracı değildir (Noone, Mackey ve Bohle, 2014). Ancak, Hair ve arkadaşları (2014) tarafından düzey belirleyici (summative veya summated) yapıdaki ölçme araçları için de içsel tutarlılığın bir göstergesi olan Cronbach's alfa katsayısının (Cronbach, 1951) hesaplanabileceği ifade edilerek, 0.70 ve üzeri ölçütünün dikkate alınması gerektiği, ancak keşfedici araştırmalarda 0.60 ve üzeri ölçütünün de kullanılabilirliği belirtilmiştir.

Çalışma yeterliliği endeksini geliştiren araştırmacılar ise endeksin geçerlilik ve güvenilirlik testinin ilişkisel analizler aracılığıyla, yani tahmin edicilik (yordayıcılık, açıklayıcılık) geçerliliği üzerinden değerlendirilmesini önermişlerdir (Tuomi vd., 1998; Ilmarinen, 2007).

düzyine ulaşılması amacıyla belirlenmiş göstergeler sunmaktadır. Çalışma yeterliliği endeksinin puan aralıklarına yönelik düzeyler ve bu düzeylere ait göstergeler Tablo 4'te sunulmuştur. Çalışma yeterliliği endeksi ile ölçüm yapıldıktan sonra alınan bu sonuçlara göre her bir çalışma yeterliliği düzeyi için sunulan çeşitli öneriler bulunmaktadır. Buna göre (Develi, 2020; Tuomi vd., 1998):

*Zayıf* düzeyde çalışma yeterliliği gösteren bir bireyin çalışma yeterliliğinin *yenilenmesi* gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için öncelikle çalışanın genel veya özel anlamda bir tıbbî rehabilitasyon (iyileştirme) uygulamasına ihtiyacı olup olmadığı gözlemlenmelidir. Bununla birlikte, ilgili çalışanın daha rahat uyum sağlayacağı bir iş ortamı oluşturmak üzere çalışma ortamında bulunan muhtemel tehlikeleri düzelterek ve işlerin yürütülme şeklini yeniden biçimlendirerek bireyin çalışma yeterliliğinin eski haline getirilip getirilemeyeceği belirlenmelidir. Diğer yandan, ilgili çalışmanı örgüt içindeki başka işlere kaydırmak (rotation), tenzil uygulamaları aracılığıyla görev değişikliği sağlamak veya mümkünse serbest veya uzaktan çalışma saatleri uygulamak ve diğer bireysel çözümler gibi olanaklar dikkate alınmalıdır.

*Orta* düzeyde çalışma yeterliliği gösteren bir bireyin çalışma yeterliliğinin *geliştirilmesi* gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için ilgili birey diyet, egzersiz, uyku, dinlenme, sosyal etkinlikler ve diğer hobilerine yönlendirilerek kendi girişimleriyle çaba göstermesi sağlanabilir. Bununla birlikte, orta düzeyde çalışma yeterliliği gösteren bireylerin de yerine göre tıbbî rehabilitasyon desteğine ihtiyaç duyabileceği bilinmelidir. Ayrıca, genellikle bu türdeki çalışanların mesleki bilgilerini ve mesleki becerilerini artırmaya ve çeşitlendirmeye yönelik örgütsel faaliyetler etkili olacaktır. Son olarak, çalışma ortamında bireye risk oluşturacak unsurlar düzeltilerek, orta düzeyde çalışma yeterliliği gösteren bu bireylerin üstleriyle iletişimi güçlendirilmelidir.

*İyi* düzeyde çalışma yeterliliği gösteren bir bireyin çalışma yeterliliğinin *desteklenmesi* gerekmektedir. Bunu sağlayabilmek için ise temel olarak bireyin çalışma yeterliliğini güçlendirmeye yönelik girişimlerinin desteklenmesi gerekmektedir. Bu anlamda, çalışanın iş yaşamının ve genel yaşam tarzının çalışma yeterliliğini güçlendirmeye yardımcı olacak özelliklere sahip olup olmadığı veya benzer şekilde çalışma yeterliliğini tehdit edecek özelliklere sahip olup olmadığı belirlenmelidir.

*Mükemmel* düzeyde çalışma yeterliliği gösteren bir bireyin çalışma yeterliliğinin *sürdürülmesi* gerekmektedir. Bu kapsamda ilgili bireye hangi iş ve yaşam tarzı faktörlerini korumasının çalışma yeterliliğini sürdürmesini sağlayacağı açıklanmalıdır. Benzer şekilde, bireye çalışma yeterliliğini sürdürebilmesi için hangi iş ve yaşam tarzı faktörlerinden uzak durması gerektiği ifade edilmelidir. Burada genel anlamda çalışma yeterliliğini güçlendiren şeylere devam edilmesi teşvik edilmeli ve çalışma yeterliliğini zayıflatan şeylerden kaçınılması özendirilmelidir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma ile çalışma yeterliliği konusuna dair kavramsal, kuramsal ve yöntem bilimsel bilgiler ulusal yazına aktarılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın misyonu, uluslararası yazında önemli ölçüde yer edinmesine rağmen ulusal yazında son derecede kısıtlı kalmış olan çalışma yeterliliği konusuna yönelik araştırmaların artış göstermesine destek olmaktır. Böylelikle ilgili kavramın uluslarda iş yaşamına yönelik yansımalarının da dikkate alınır hale geleceği öngörülmüştür. Bu amaçla çalışma yeterliliği kavramının kuramsal temellerinden başlanarak ölçüm yöntemine kadar uzanan bilgiler sunulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, çalışma

yeterliliği konusu ile ilgili kavramsal bilgiler ulusal yazına aktarılmıştır. Bununla birlikte, çalışma yeterliliği kavramının kuramsal temelleri açıklanmıştır. Ayrıca, sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılan ölçüm türlerinden [yansıtıcı (reflective) ölçekler gibi] ve ölçüm düzeylerinden (Likert ölçeği, anlam bilimsel farklılıklar ölçeği gibi) farklı bir yapıyla, düzey belirleyici (summative veya summated) bir özelliğe sahip olan çalışma yeterliliği endeksinin yöntem bilimsel özellikleri açıklanmıştır.

Çalışanların iş yaşamının en önemli unsurlarından birisi olduğu genel kabul görmüş bir gerçekliktir. Örgütlerin yeni çalışanlar istihdam etmesi, mevcut çalışanlarına terfi veya tenzil uygulaması veya var olan çalışanlarının işten ayrılması gibi olaylar önemli kararları, tedbirleri ve maliyetleri beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda işe alma, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, iş tasarımı, performans değerlendirme, ücretlendirme ve ödüllendirme gibi faaliyetlerin doğru ve etkin bir şekilde yapılması şüphesiz ki pek çok açıdan örgütlerin yararına olmaktadır. Bu noktada, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik bahsi geçen faaliyetlerin daha doğru ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için çalışma yeterliliği endeksi aracılığıyla önemli öngörüler sağlanabilecektir. Bu kapsamda, özellikle de yeni çalışanların işe alınması, seçme ve yerleştirilmesi ve iş tasarımı sürecinde adaylara çalışma yeterliliği endeksi uygulanarak mevcut durumları hakkında bilgi sahibi olunabilecektir. Bununla birlikte, mevcut çalışanlar için terfi, tenzil, ücretlendirme ve ödüllendirme uygulamaları söz konusu olduğunda adalet ve liyakatin sağlanmasını desteklemek adına yine çalışma yeterliliği endeksi aracılığıyla çalışanlar hakkında önemli bilgiler edinilebilecektir. Diğer yandan, yine mevcut çalışanlar için uygulanacak eğitim ve geliştirme ile performans değerlendirme gibi faaliyetler, çalışma yeterliliği endeksi uygulandıktan sonra daha verimli ve etkin bir şekilde gerçekleştirilebilecektir.

Çalışma yeterliliği konusunda iş yaşamındaki yöneticilere sağlanabilecek bir diğer öneri ise mevcut çalışanların çalışma yeterliliği düzeylerinin güçlendirilmesine yöneliktir. Zira çalışma yeterliliği açısından gerekli donanımına sahip olan bireyler iş yaşamında karşılaştıkları zorluklarla baş edebilme becerisi gösterebilmektedirler (Tuomi vd., 1998). Ayrıca, söz konusu durumun önemini destekler bir nitelikte çalışma yeterliliği konusunda yapılan boylamsal bir araştırmada çalışma yeterliliği endeksinden düşük puan alınmasının bireylerin yetersizlik durumuna işaret ettiği ve bu bireylerin genellikle mevcut işlerini beş yıl içerisinde terk etme eğilimi gösterdikleri bulgulanmış durumdadır (Knezevic vd., 2011). Bu durumda ise örgüt, hem

yetiştirilmiş bir çalışanını kaybetmekte hem de yeni istihdam edeceği çalışan için seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme ve iş tasarımı gibi pek çok süreci yeniden uygulaması gerekmektedir. Dolayısıyla bu durumlar örgüt için birçok yeni maliyet kalemi oluşmasına neden olmaktadır. Nitekim bu durumların ortaya çıkmasını engelleyebilmek için yöneticilere çalışma yeterliliği endeksinin sonuçları kısmında ele alınan her bir çalışma yeterliliği göstergesine göre önerilen uygulamaları dikkate almaları tavsiye edilebilir.

Çalışma yeterliliği kavramının iş yaşamında yeri olan önemli bir değişken olduğu pek çok araştırma tarafından öngörülmüş ve bulgulanmış durumdadır (Ilmarinen vd., 2015; Nawrocka vd., 2018; Tengland, 2011; Tuomi vd., 1998). Bu sebeple, çalışma yeterliliği konusunun iş yaşamı bağlamında ve özellikle de yönetim ve organizasyon ve örgütsel davranış alanlarındaki konularla ilişkisinin incelenmesi anlamında yapılacak bilimsel araştırmalara önemli ölçüde ihtiyaç vardır. Bu bağlamda çalışma yeterliliği endeksi ile yapılacak gelecekteki araştırmalara bazı öneriler sunulabilir. Bu noktada öncelikle çalışma yeterliliği endeksinden elde edilen toplam puanın hesaplanmasıyla oluşturulan değişken yapısının endeksin bütüncül bir sonucunu temsil ettiği ve yapılacak ilişkisel analizlerin bu değişken üzerinden gerçekleştirildiği bilinmelidir. Bununla birlikte, çalışma yeterliliği endeksi zayıf, orta, iyi ve mükemmel çalışma yeterliliği şeklinde kategorilere ayrılabilir. Bu kategoriler ise bireylerin sahip olduğu çalışma yeterliliği düzeyini göstermektedir. Bu bakımdan gelecekte yapılacak araştırmalarda ilgili araştırmanın kurgusuna göre çalışma yeterliliği düzeylerinden yalnızca birisine veya bir kaçına odaklanarak da ilişkisel araştırmalar yapılabilecektir. Çeşitli istatistik yazılımlarıyla düşük, orta, iyi ve mükemmel düzeylerini elde etmek için çalışma yeterliliği endeksinden elde edilen toplam puan değişkenine 'farklı değışkene yeniden kodlama (recode into different variable)' özelliği tanımlanmalı ve endeksin puan aralıkları dikkate alınmak suretiyle aralık (range) bölme işlemi gerçekleştirilmelidir [(7 through 27 → 1), (28 through 36 → 2), (37 through 43 → 3), (44 through 49 → 4)]. Böylelikle çalışma yeterliliği toplam puanı değişkenine tanımlanan kategorilere dair tanımlayıcı istatistikler frekans analizi aracılığıyla görülebilecek ve tanımlanan her bir puan aralığı karşılıkları için (1, 2, 3, 4) yeni değişkenler (compute variable) oluşturulduğunda ise düşük, orta, iyi ve mükemmel düzeyleri ayrı ayrı yeni değişkenler olarak elde edilebilecektir. Netice itibarıyla, elde edilen bu yeni değişkenler aracılığıyla ilişkisel analizler uygulanabilecektir.

Diğer yandan, yazındaki bazı araştırmalarda yedi maddeden oluşan çalışma yeterliliği endeksinin yönelik faktör analizi uygulandığı da görülmektedir (Freyer, Formazin ve Rose, 2019; Lavasani ve Wahat, 2016; Kaewboonchoo ve Ratanasiripong, 2015). Söz konusu araştırmalarda çalışma yeterliliği endeksinin iki veya üç boyutlu yapılardan oluştuğu da iddia edilmektedir. Bu noktada, yedi maddeden oluşan çalışma yeterliliği endeksinin (Tuomi vd., 1998) kuramsal yapısı itibarıyla faktör analizi için uygun olmadığını belirtmekte fayda vardır (Noone vd., 2014). Zira endeksin maddeleri genel anlamda aynı temayı paylaşmamaktadırlar. Diğer yandan, endeks teknik özellikleri sebebiyle de faktör analizi için elverişli bulunmamaktadır. Bunun sebebi ise endeks maddelerinin farklı ölçüm düzeyleriyle yanıtlanması ve bazı maddelere verilen olumlu cevaplar düşük düzeyde puanlanırken, bazı maddelere verilen olumsuz cevapların yüksek düzeyde puanlanmasıdır (reverse coding). Tüm bu durumlar ise faktör analizinin en önemli varsayımlarından olan maddeler arası korelasyon ilişkilerinin yeterliliğini (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2014) zayıflatmaktadır. Nitekim çalışma yeterliliği endeksi için faktör analizi uygulayan ilgili araştırmalar istatistiksel açıdan detaylıca incelendiğinde elde edilen bulguların tatmin edici olmadığı da açıkça görülmektedir. Gelecekteki araştırmalarda çalışma yeterliliği endeksinin faktör analizi kapsamında incelenmesi düşünüldüğünde söz konusu kısıtlılıkları eleme imkânı verecek yöntemlerle [öncelikle doğrulayıcı dörtlü grup analizi (confirmatory tetrad analysis) uygulayarak ölçüm türünü (measurement mode) tespit etmek gibi] yola çıkılmalıdır.

Çalışma yeterliliği endeksi ile ilgili varyans veya kovaryans temelli istatistik yazılımları üzerinden gelecekte yapılacak nicel araştırmalara kolaylık sağlayacak bazı bilgiler paylaşmak da mümkündür. Bu anlamda, bir veri seti üzerinden yapılacak istatistiksel analizlerde, yalnızca çalışma yeterliliği endeksinden elde edilen puan karşılıklarının dikkate alınması gerekmektedir. Örneğin, Likert ölçeklerdeki gibi her bir ölçüm düzeyine karşılık gelen değerlere (value labels) göre değil, endekse ait her bir soruya karşılık gelen puanlara göre toplama hesabı yapılması gerekmektedir. Aksi takdirde hem yanlış bir değerlendirme yapılacak hem de Cronbach alfa katsayısı olumsuz etkilenecektir. Bu noktada başka bir husus, çalışma yeterliliği endeksinden elde edilen verilerin sağlamasını yapmak için tanımlayıcı istatistik analizleri aracılığıyla merkezi eğilim ve değışkenlik ölçüleri hesaplanarak endeksten elde edilen puanların sınır değerler içinde olup olmadığını kontrol etmenin gerekliliğidir. Son olarak, varyans temelli yazılımlar (SPSS gibi) veya veri işlem yazılımları (Microsoft Office Excel gibi)

aracılığıyla oluşturulan çalışma yeterliliği toplam puanı veya düşük, orta, iyi ve mükemmel düzeylerine yönelik değişkenlerin hem kovaryans temelli yapısal eşitlik modellemesi yazılımlarına (IBM SPSS Amos veya Lisrel gibi) hem de varyans temelli yapısal eşitlik modellemesi yazılımlarına (SmartPLS veya WarpPLS gibi) taşınarak (export data) kullanılabilmesi söylenebilir. Özetle, verinin yazılımlar aracılığıyla analiz edilmeden önce işlenmesi gerekliliği vardır. Ham veri işlenebilir hale geldiğinde diğer yazılımların kullanımına sunulmalıdır.

Çalışma yeterliliği endeksinin kullanımı ile ilgili gelecekte yapılacak araştırmalar için belirtilebilecek farklı bir husus ise bu endeks aracılığıyla ilgili kavramın ölçülmesini sağlayabilecek farklı bir yöntemin daha söz konusu olduğudur. Buna göre, çalışma yeterliliği endeksinin birinci maddesi olan: “Çalışma yeterliliğinizin en iyi olduğu durum 10 puan ile ifade edilirse, şu andaki çalışma yeterliliğinize kaç puan verirsiniz?” ifadesi tek madde (single-item) ölçüm özelliğine sahiptir (Ebener ve Hasselhorn, 2019; El Fassi vd., 2013; Gould vd., 2008; Jääskeläinen vd., 2016; Oakman, Neupane, Prakash ve Nygård, 2019; Von-Bonsdorff vd., 2011). Bu kapsamda çalışma yeterliliği tek maddesi, 0 = kesinlikle çalışamayacak durumdayım (completely unable to work) ve 10 = çalışma yeterliliğim en iyi düzeyinde (work ability at its best) aralığında değişmekte olan bir ölçüm düzeyi ile puanlanmaktadır. Netice itibarıyla ise 0-5 arası puan zayıf çalışma yeterliliğini, 6-7 arası puan orta çalışma yeterliliğini, 8-9 arası puan iyi çalışma yeterliliğini ve 10 puan ise mükemmel çalışma yeterliliğini göstermektedir (Gould vd., 2008; Jääskeläinen vd., 2016). Çalışma yeterliliği endeksi tek maddesine de ilgili puan aralıkları dikkate alınarak aralık (range) bölme işlemi yapılabilme ve dolayısıyla her bir çalışma yeterliliği düzeyi için ayrı değişkenler oluşturulabilmektedir. Bununla birlikte, uluslararası yazında çalışma yeterliliği tek maddesine yönelik ölçüm düzeyleri ve ölçüm göstergelerinin araştırma yapılan örneklemin özelliklerine göre değiştirilebildiği de görülmektedir. Zira pek çok araştırmada, ölçüm düzeyine yönelik göstergelerin puan aralıklarının değiştirilerek kullanıldığı veya 5 noktalı ölçüm düzeylerinin kullanıldığı da görülmektedir (bkz. Ahlstrom, Grimby-Ekman, Hagberg ve Dellve, 2010; Ebener ve Hasselhorn, 2019; Jääskeläinen vd., 2016; Skovlund, Bláfoss, Sundstrup ve Andersen, 2020). Bu noktada son olarak, her ne kadar uluslararası yazında çalışma yeterliliği endeksi birinci maddesi 0 - 10 aralığında ya da 0 (sıfır) ile başlayan çeşitli ölçüm düzeyleriyle kullanılıyor olsa da özellikle insan davranışları üzerinde yapılan ölçümlerde gerçek sıfır noktası olmayacağını belirtmekte fayda vardır. Birinci

maddedeki 0 (sıfır) seçeneğinin puan karşılığı da (0) sıfır kabul edildiği için ölçümlerde doğrudan 1 (bir) seçeneği kullanılabilir.

Gelecekte yapılacak araştırmalara verilebilecek başka bir öneri kapsadıkları süre bakımından tercih edilecek desenleme türü ile ilgilidir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda boylamsal (longitudinal) zamanlı veya zaman gecikmeli (time-lagged) veri toplama yöntemleri kullanılarak daha açıklayıcı bulgulara ulaşılması mümkün olacaktır. Zira çalışma yeterliliği endeksine yönelik geçerlilik analizinin tahmin edicilik (prediction) geçerliliğine odaklanması sebebiyle bu durumun dikkate alınması, gelecekte yapılacak araştırmalarla elde edilen bilgilerin daha çok derinleşmesini sağlayacaktır. Ayrıca, yazında çalışma yeterliliği endeksinin farklı türleri olmakla birlikte, bu çalışma kapsamında ele alınan 7 maddelik ölçme aracının (Tuomi vd., 1998) çalışma yeterliliği endeksinin en kısa formu olduğu belirtilmelidir.

Son olarak, daha önce ifade edildiği gibi çalışma yeterliliği konusunun iş yaşamı bağlamında ve özellikle de yönetim ve organizasyon ve örgütsel davranış alanlarındaki konularla ilişkisinin incelenmesi anlamında yapılacak bilimsel araştırmalara önemli ölçüde ihtiyaç vardır. Bu kapsamda, olumsuz temalı değişkenlerle ilişkisi bağlamında, çalışma yeterliliğinin bir çalışanın hasta olduğu halde işe gelmesini veya farklı nedenlerden dolayı kendisini işe verememesini ifade eden presenteeism kavramı ve işe devamsızlığın çeşitli türlerini içeren absenteeism kavramıyla (Yıldız vd., 2017) ilişkileri üzerinden bir model öngörülebilir. Diğer yandan, olumlu temalı değişkenlerle ilişkisi bağlamında, çalışma yeterliliğinin bireylerin örgütte kalma nedenlerine odaklanan örgütsel bağlılık veya işe gömülmürlük kavramı ile olumlu yöndeki çeşitli tutum ve davranışlar aracılığıyla bireylerin güçlü yönlerinin ortaya çıkarılmasını ifade eden psikolojik sermaye kavramıyla (Develi ve Gökçen-Kapusuz, 2019) ilişkileri üzerinden bir model öngörülebilir. Nitekim kurgulanacak farklı araştırma modelleriyle çalışma yeterliliği kavramının pek çok başka değişkenle ilişkisi incelenebilecek durumdadır. Özellikle yönetim ve örgüt kuramlarının yönergeleri aracılığıyla kurgulanan araştırmalar sayesinde ilgili kuramların kapsamı çalışma yeterliliği konusuyla genişletilebilecek ve dolayısıyla önemli kuramsal katkılar sağlanabilecektir.

**ETİK BEYANATI**

**Destek Bilgisi:** Bu çalışma OKÜBAP-2018-PT2-002 proje numarası ile Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Birimi tarafından desteklenmiştir.

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

**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. Ayrıca ilgili çalışma için Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 08.06.2017 tarihli, 10700 sayılı ve 2017/3/1 karar sayılı Etik Kurul Onay Belgesi alınmıştır.

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

**KAYNAKÇA**

- Ahlstrom, L., Grimby-Ekman, A., Hagberg, M., & Dellve, L. (2010). The work ability index and single-item question: Associations with sick leave, symptoms, and health—a prospective study of women on long-term sick leave. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(5), 404-412.
- Aksay, B. & Ay, Ü. (2016). Yapısal eşitlik modellemesi kapsamında formatif ve reflektif ölçüm. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 1-21.
- Alexopoulos, E. C., Merekoulis, G., Gnardellis, C., & Jelastopulu, E. (2013). Work ability index: Validation of the Greek version and descriptive data in heavy industry employees. *British Journal of Medicine & Medical Research*, 3(3), 608-621.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Berg, T. I. J., Alavinia, S. M., Bredt, F. J., Lindeboom, D., Elders, L. A., & Burdorf, A. (2008). The influence of psychosocial factors at work and life style on health and work ability among professional workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 81(8), 1029-1036. <https://doi.org/10.1007/s00420-007-0296-7>
- Berg, T. I. J., Elders, L., de Zwart, B., & Burdorf, A. (2009). The effects of work-related and individual factors on the work ability index: A systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 66(4), 211-220. <https://doi.org/10.1136/oem.2008.039883>
- Camerino, D., Conway, P. M., Sartori, S., Campanini, P., Estry-Béhar, M., van der Heijden, B. I. J. M., & Costa, G. (2008). Factors affecting work ability in day and shift-working nurses. *Chronobiology International*, 25(2), 425-442. <https://doi.org/10.1080/07420520802118236>
- Carel, R. S., Zusman, M., & Karakis, I. (2013). Work ability index in Israeli hospital nurses: Applicability of the adapted questionnaire. *Experimental Aging Research*, 39(5), 579-590. <https://doi.org/10.1080/0361073X.2013.839316>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.499>



- Develi, A., & Gokcen-Kapusuz, A. (2019). The relationship between psychological capital and job embeddedness: A theoretical approach. In Y. Çakırel (Ed.). *Management and organization: Various approaches* (pp. 43-52), Peter Lang. <https://doi.org/10.3726/b15579>
- Develi, A., & Cavus, M. F. (2019). *When employees demonstrate the task performance? The role of work ability levels*. 3rd International Scientific Conference on Business and Economics (ISCBE) [Full-text presentation], June 13-15, North Macedonia, Skopje.
- Develi, A. (2020). *Çalışma yeterliliği, iş tatmini ve görev performansını ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.
- Diamantopoulos, A., & Sigauw, J. A. (2006). Formative versus reflective indicators in organizational measure development: A comparison and empirical illustration. *British Journal of Management*, 17(4), 263-282. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00500.x>
- Ebener, M., & Hasselhorn, H. M. (2019). Validation of short measures of work ability for research and employee surveys. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(18), 1038-1052. <https://doi.org/10.3390/ijerph16183386>
- El Fassi, M., Bocquet, V., Majery, N., Lair, M. L., Couffignal, S., & Mairiaux, P. (2013). Work ability assessment in a worker population: Comparison and determinants of work ability index and work ability score. *BMC Public Health*, 13, 305-314. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-13-305>
- Freyer, M., Formazin, M., & Rose, U. (2019). Factorial validity of the work ability index among employees in Germany. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 29(2), 433-442. <https://doi.org/10.1007/s10926-018-9803-9>
- Gould, R., Koskinen, S., Seitsamo, J., Tuomi, K., Polvinen, A. & Sainio, P. (2008). Data and methods. R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (Ed.). *Dimensions of work ability. Results from the health 2000 survey* in (pp. 25-34). Finnish Centre for Pensions.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson. R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hasselhorn, H. M., & Freude, G. (2007). *Der Work-Ability-Index: Ein Leitfaden*. Wirtschaftsverlag.
- Ilmarinen, J., & Tuomi, K. (1992). Work ability of aging workers. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 18(2), 8-10.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., & Klockars, M. (1997). Changes in the work ability of active employees over an 11-year period. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 23(1), 49-57.
- Ilmarinen, J., & Lehtinen, S. (2004). *Past, present and future of work ability* [Full-text presentation], Proceedings of the 1st International Symposium on Work Ability, September 5-6, Finland.
- Ilmarinen, J. (2007). The work ability index (WAI). *Occupational Medicine*, 57(2), 160-160. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqm008>
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järvisalo, A., & Järvisalo, J. (2008). Diversity of work ability. R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (Ed.). *Dimensions of work ability: Results of the health 2000 survey* in (pp. 13-23). Finnish Centre for Pensions.
- Ilmarinen, J. (2009). Work ability: A comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 35(1), 1-5. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1304>
- Ilmarinen, V., Ilmarinen, J., Huuhtanen, P., Louhevaara, V., & Näsman, O. (2015). Examining the factorial structure, measurement invariance and convergent and discriminant validity of a novel self-report measure of work ability: Work ability-personal radar. *Ergonomics*, 58(8), 1445-1460. <https://doi.org/10.1080/00140139.2015.1005167>
- Ilmarinen, J. (2019). From work ability research to implementation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(16), 2882-2888. <https://doi.org/10.3390/ijerph16162882>
- Jääskeläinen, A., Kausto, J., Seitsamo, J., Ojajarvi, A., Nygård, C. H., Arjas, E., & Leino-Arjas, P. (2016). Work ability index and perceived work ability as predictors of disability pension: A prospective study among Finnish municipal employees. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(6), 490-499. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3598>
- Kaewboonchoo, O., & Ratanasiripong, P. (2015). Psychometric properties of the Thai version of the work ability index (Thai WAI). *Journal of Occupational Health*, 57(4), 371-377. <https://doi.org/10.1539/joh.14-0173-OA>
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kiss, P., Walgraeve, M., & Vanhoorne, M. (2002). Assessment of work ability in aging fire fighters by means of the work ability index preliminary results. *Archives of Public Health*, 60, 233-243.

- Knezevic, B., Milosevic, M., Golubic, R., Belosevic, L., Russo, A., & Mustajbegovic, J. (2011). Work-related stress and work ability among Croatian university hospital midwives. *Midwifery*, 27(2), 146-153. <https://doi.org/10.1016/j.midw.2009.04.002>
- Kouhnavard, B., Halvani, G., Najimi, M. R., & Mihanpour, H. (2018). The relationship between fatigue and work ability index (WAI) of workers in a ceramic industry in Yazd province, 2014. *Archives of Occupational Health*, 2(1), 63-69.
- Kujala, V., Remes, J., Ek, E., Tammelin, T., & Laitinen, J. (2005). Classification of work ability index among young employees. *Occupational Medicine*, 55(5), 399-401. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqi075>
- Lavasani, S., & Wahat, N. W. A. (2016). Work ability index: Validation and model comparison of the Malaysian work ability index (WAI). *Disability, CBR & Inclusive Development (DCID)*, 27(2), 37-56. <https://doi.org/10.5463/dcid.v27i2.427>
- Mazloumi, A., Rostamabadi, A., Saraji, J. N., & Foroushani, A. R. (2012). Work ability index (WAI) and its association with psychosocial factors in one of the petrochemical industries in Iran. *Journal of Occupational Health*, 54(2), 112-118. <https://doi.org/10.1539/joh.11-0150-oa>
- Nawrocka, A., Garbaciak, W., Cholewa, J., & Mynarski, W. (2018). The relationship between meeting of recommendations on physical activity for health and perceived work ability among white-collar workers. *European Journal of Sport Science*, 18(3), 415-422. <https://doi.org/10.1080/17461391.2018.1424257>
- Noone, J. H., Mackey, M. G., & Bohle, P. (2014). *Work ability in Australia - pilot study: A report to safe work Australia*. Safe Work Australia. ISBN: 978-1-74361-813-4
- Nygård, C. H., Eskelinen, L., Suvanto, S., Tuomi, K., & Ilmarinen, J. (1991). Associations between functional capacity and work ability among elderly municipal employees. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 17(1), 122-127.
- Oakman, J., Neupane, S., Prakash, K. C., & Nygård, C. H. (2019). What are the key workplace influences on pathways of work ability? A six-year follow up. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 2363-2373. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132363>
- Reeuwijk, K. G., Robroek, S. J., Niessen, M. A., Kraaijenhagen, R. A., Vergouwe, Y., & Burdorf, A. (2015). The prognostic value of the work ability index for sickness absence among office workers. *PLoS ONE*, 10(5), 1-13. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0126969>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4)
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120-132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Schuring, M., Burdorf, L., Kunst, A., & Mackenbach, J. (2007). The effects of ill health on entering and maintaining paid employment: Evidence in European countries. *Journal of Epidemiology & Community Health*, 61(7), 597-604. <https://doi.org/10.1136/jech.2006.047456>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Skovlund, S. V., Bláfoss, R., Sundstrup, E., & Andersen, L. L. (2020). Association between physical work demands and work ability in workers with musculoskeletal pain: Cross-sectional study. *BMC Musculoskeletal Disorders*, 21(1), 166-178. <https://doi.org/10.1186/s12891-020-03191-8>
- Tengland, P. A. (2011). The concept of work ability. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(2), 275-285. <https://doi.org/10.1007/s10926-010-9269-x>
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Eskelinen, L., Järvinen, E., Toikkanen, J., & Klockars, M. (1991a). Prevalence and incidence rates of diseases and work ability in different work categories of municipal occupations. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 17(1), 67-74.
- Tuomi, K., Eskelinen, L., Toikkanen, J., Jarvinen, E., Ilmarinen, J., & Klockars, M. (1991b). Work load and individual factors affecting work ability among aging municipal employees. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 17(1), 128-134.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L., & Tulkki, A. (1998). *Work Ability Index* (2nd revised ed.). Finnish Institute of Occupational Health.
- Turan, N. (2015). *Çalışma yaşamında yetenek, beceri, yetkinlik, yeterlilik*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu (TDK), (2020). *Yetenek, Beceri, Yetkinlik, Yeterlilik*. Erişim Tarihi: 23.05.2020, <https://sozluk.gov.tr/>
- Von-Bonsdorff, M. B., Seitsamo, J., Ilmarinen, J., Nygård, C. H., Von-Bonsdorff, M. E., & Rantanen, T. (2011). Work ability in midlife as a predictor of mortality and disability in later life: a 28-year

prospective follow-up study. *Canadian Medical Association Journal*, 183(4), 235-242.  
<https://doi.org/10.1503/cmaj.100713>

Yıldız, H., Yıldız, B., Zehir, C., Altındağ, E., Moloğlu, V., & Kitapçı, H. (2017). Impact on presenteeism of the conscientiousness trait: A health sector case study. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(3), 399-411.  
<https://doi.org/10.2224/sbp.5969>

Yıldız, H., & Develi, A. (2019). *Özel ve kamu sektöründeki çalışanların sendikalara yönelik güncel bakış açıları* [Tam metin bildiri sunumu], 10. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi, 1-3 Kasım, Balıkesir, Bandırma.

## Yazar Rehberi | Author Guidelines

Makalelerin hazırlanmasında yazarların aşağıdaki rehber 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 içerecek 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 Yayım 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 (<https://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 (<https://dergipark.org.tr/tr/pub/iid>) for further details on manuscript preparation and submission.*



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

**<https://dergipark.org.tr/tr/pub/iid>**