

	MAKALE ADI	SAYFA
1	<b>AKADEMİSYENLERİN OBEZİTE FARKINDALIKLARININ BELİRLENMESİ: TOROS ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ</b> <i>Dr. Öğ. Üyesi Behire SANÇAR, Prof. Dr. Fügen ÖZCANARSLAN</i>	5-14
2	<b>ÖĞRENME TEMELİNDE ÇEVİK OTELLERİN YAPILANDIRILMASI: KAVRAMSAL BİR BAKIŞ</b> <i>Dr. Cemal ARTUN</i>	15-29
3	<b>A META-ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PSYCHOLOGICAL CAPITAL OF THE EMPLOYEES IN TURKEY AND THEIR ORGANIZATIONAL CYNICISM LEVELS</b> <i>İclal YAPICI, Doç. Dr. Metin OCAK</i>	30-47
4	<b>TURİZM SEKTÖRÜNDE İŞ GÖRENLERİN BESLENME DURUMLARI VE FİZİKSEL AKTİVİTELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI</b> <i>Uzm. Mehtap ÇINAR, Dr. Öğr. Üyesi Abdullah Çetin YİĞİT</i>	48-62
5	<b>ANALYSIS OF THE FENER GREEK PATRIARCHATE AND THE WESTERN THRACE TURKISH MINORITY</b> <i>Dr. Öğr. Üyesi Ayhan CANKUT</i>	63-77
6	<b>KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: KOLEKTİF ŞÜKRANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ</b> <i>Yusuf OKUR, Berkay AKSU, Doç. Dr. Tahsin AKÇAKANAT, Doç. Dr. Hasan Hüseyin UZUNBACA</i>	78-98

# Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi


# IDEAS

ISSN: 2149 - 5823






Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi, eğitim yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Tüm makaleler intihal taramasından geçirilerek yayımlanır. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.


International Journal of Economics and Administrative Sciences is peer reviewed journal published twice a year. It publishes articles both in Turkish and English languages in the fields of economics, business administration, international relations, political science and public administration, behavioral sciences, finance, econometrics, labor economics and industrial relations, banking and finance, human resources management, management information systems, social services, international trade and logistics, health sciences management, educational administration and related fields. The language, science, legal and ethical responsibility of the articles published in the journal belongs to the author. All articles are published after a plagiarism scan. The published contents in the articles cannot be used without being cited.

## **Editörler / Editors in Chief**

-  Prof. Dr. Ömer TURUNÇ (Antalya Bilim Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)

## **Yayın Kurulu / Editorial Board**

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Ömer TURUNÇ (Antalya Bilim Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
-  Doç. Dr. İrfan AKKOÇ

 **Danışma Kurulu / Advisory Board**

- Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Prof. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU (Atılım Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ela ÜNLER (Bahçeşehir Üniversitesi.)
- Prof. Dr. Enver ÖZKALP (Anadolu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Gökmen DAĞLI (Yakın Doğu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haydar SUR (Üsküdar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Himmet KARADAL (Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
- Prof. Dr. İsmail TOKMAK (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim Sani MERT (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mehmet İNCE (Tarsus Üniversitesi)
- Prof. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Korkut Ata Üniversitesi)
- Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer GİDER (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Sebahattin YILDIZ (Kafkas Üniversitesi)
- Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ (Ostim Teknik Üniversitesi)
- Doç. Dr. Ayhan DEMİRCİ (Toros Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Emine Özlem KÖROĞLU (Toros Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mine Afacan FINDIKLI (Beykent Üniversitesi)
- Doç. Dr. A. Mohammed ABUBAKAR (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

*İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.*

*Names are listed in academic title and alphabetical order.*

*Dergimiz, 2016 yılı 2. sayıdan itibaren uluslararası endekslerde taranmaktadır.*



*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.  
Yayınlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.  
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

*Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article: <http://dergipark.org.tr/uiibd>*

### AKADEMİSYENLERİN OBEZİTE FARKINDALIKLARININ BELİRLENMESİ: TOROS ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Behire SANÇAR\*

Fügen ÖZCANARSLAN\*\*

**ÖZ:** Dünyada obezite olgusu, gittikçe artış göstermektedir. Obezite sadece estetik bir sorun değil, çeşitli hastalıklara neden olan bir durumdur. Genellikle önlenemez bir durum olan obezite ile mücadelede toplum önderleri olan akademisyenlere de görev düşmektedir. Bu tanımlayıcı çalışma bir üniversitedeki 154 akademisyenin obezite farkındalıklarının belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri Tanıtıcı Bilgiler anketi ve Obezite Farkındalık Ölçeği (OFÖ) kullanılarak yüz yüze görüşme tekniği ile toplanmıştır. İstatistiksel analizlerde SPSS-22 Paket programında tanımlayıcı istatistikler ve ANOVA kullanılmıştır. Akademisyenlerin %58'inin BKİ değerleri normal bulunmuştur. Tanımlayıcı özelliklere göre sağlık bilimleri fakültesi öğretim elemanlarının OFÖ puanlarının daha yüksek olup aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur. Diğer parametlerde grupların OFÖ puanları arasında istatistiksel bir farklılık bulunamamıştır. OFÖ puanları yüksek olanların normal BKİ değerlerine sahip oldukları anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Akademisyen, BKİ, Farkındalık, Obezite, Üniversite.

**Jel Sınıflandırması:** I-10, I-11

**DOI:** 10.29131/uiibd.999353

**Geliş tarihi:** 22.09.2021/ **Kabul Tarihi:** 13.12.2021/ **Yayın Tarihi:** 20.12.2021

### DETERMINING ACADEMICIANS' OBESITY AWARENESS: THE CASE OF TOROS UNIVERSITY

**ABSTRACT:** The phenomenon of obesity in the world is increasing day by day. Obesity is not just an aesthetic problem, it is a condition that causes various diseases. This descriptive study was carried out to determine the obesity awareness of 154 academicians at a university. Research data were collected by face-to-face interview technique using Introductory Information Questionnaire and Obesity Awareness Scale (OAS). In the statistical analysis, descriptive statistics and ANOVA were used in the SPSS-22 Package program. It was found that 58% of Academicians BMI values were normal. According to the descriptive characteristics, it was found that the OAS scores of the academicians of the Health Sciences Faculty were higher and the difference was statistically significant. In other parameters, no statistical difference was found between the OAS scores of the groups. It was understood that those with high OAS scores had normal BMI values.

**Key Words:** Academician, Awareness, BMI, Obesity, University

**Jel Classification:** I-10, I-11

**Received:** 22.09.2021 / **Accepted:** 13.12.2021 / **Published:** 20.12.2021

\* Dr. Öğr. Üyesi, Toros Üniversitesi, Mersin, behire.sancar@toros.edu.tr, **ORCID:** 0000-0003-1053-6688

\*\* Prof. Dr., Toros Üniversitesi, Mersin, fugen.ozcanarслан@toros.edu.tr, **ORCID:** 0000-0001-6698-4792

**Kaynak gösterimi için:**

SANÇAR, B. ve ÖZCANARSLAN, F. (2021). AKADEMİSYENLERİN OBEZİTE FARKINDALIKLARININ BELİRLENMESİ: TOROS ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 7 (2), 5-14. DOI: 10.29131/uiibd.999353

## 1. GİRİŞ

Fazla kilo ve obezite, sağlığı bozabilecek anormal veya aşırı yağ birikimi olarak tanımlanır (WHO, 2021a). Beden kitle indeksi (BKI), yetişkinlerde fazla kilo ve obeziteyi sınıflandırmak için yaygın olarak kullanılan basit bir boy-ağırlık indeksidir ve kilogram cinsinden vücut ağırlığının, boyun metre cinsinden karesine (kg/m<sup>2</sup>) bölünmesiyle elde edilir. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) fazla kiloyu 25'e eşit veya daha büyük bir BKI ve obeziteyi 30'a eşit veya daha büyük bir BKI olarak tanımlamaktadır. (WHO, 2021b; Yıldırım Baş, Arslan ve Türker, 2016). Dünya çapında obezite oranlarının 1975 yılından beri yaklaşık üç kat arttığı bildirilmektedir. Dünya sağlık örgütünün 2016 verilerine göre 18 yaş ve üzeri yetişkinlerin % 39'u fazla kilolu ve % 13'ü obezdir. DSÖ verileri Türkiye'de obezite oranının önceki yıllarla kıyaslandığında önemli bir artış gösterdiğine işaret etmektedir. Bu oranların sırasıyla 1980'de %10,4, 1990'da %16,3, 2000'de %22,2 ve 2010'da %28,2 olduğu görülmektedir.

Dünya Sağlık Örgütüncü yayınlanan son raporda Avrupa'da %23.3 olan obezite oranı Türkiye'de 32,1'dir. Türkiye'nin bu obezite oranı ile Avrupa'nın en obez ülkesi olduğu görülmektedir (WHO, 2021b). Diğer yandan gelişmiş ülkelerde sosyoekonomik düzeyleri düşük olan guruplarda daha ucuz ve kalorisi yüksek gıdalarla beslenmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan obezitenin gelişmekte olan ülkelerde ise yüksek gelir guruplarında daha fazla görüldüğü bildirilmektedir. Ülkemizde obezite düşük gelirli bireylerde daha fazla görülmektedir (Beyaz Sipahi, 2021).

Obezite ve fazla kilonun temel nedeni, tüketilen kalori ile harcanan kalori arasındaki enerji dengesizliğidir. Obezitenin nedenleri ile ilgili yapılan çalışmaların sonuçları ülkelere göre değişiklik göstermekle birlikte, oluşumunda sıklıkla bireyin yaşam tarzının temel belirleyici unsur olduğu görülmektedir. Kültürel, çevresel ve ekonomik faktörler de obezite üzerinde önemli etkiye sahiptir (Yeşilfidan ve Adana, 2019). Ayrıca obezitenin yaşla birlikte artış gösterdiği ve kadınlarda erkeklere nazaran daha sık görüldüğü bilinmektedir (Çayır, Atak ve Köse, 2011). Hareketsizlik de kilo alımına neden olan bir diğer faktördür. Özellikle son bir yıldır COVID-19 salgını nedeni ile bazı aktivitelerin kısıtlanmış olması, daha hareketsiz bir yaşam tarzı nedeni ile obez bireylerin sayısının artış göstermesi kaçınılmazdır. Özetle fast food gıdaların daha fazla tüketilmesi, yanlış beslenme şekilleri, gittikçe hareketsiz bir yaşam sürülmesi gibi nedenlerle obez bireylerin sayısında hızlı bir artış görülmektedir (Eskici, 2020; Yeşilfidan ve Adana, 2019).

Obezite beraberinde kalp damar hastalıkları, eklem sorunları, bazı kanserler ve psikolojik problemler gibi birçok sağlık sorununa neden olan bir durumdur (WHO, 2021a). Obezitenin neden olduğu sağlık sorunlarının yanı sıra, hasta yatağı işgalinin artması, iş gücü kayıplarının yaşanması, bireysel ve ülkesel boyutta maddi kayıpların meydana gelmesi gibi diğer sorunlar da görülebilmektedir (TEMD, 2019). Önlenabilir bir sağlık sorunu olan Obezite ile mücadelede bazı ülkelerde okullarda fast food satışının yasaklanması, reklamlarda uyarıcı bilgilerin yer alması, kamu spotlarının oluşturulması, obezite vergisi alınması gibi uygulamalar bulunmaktadır (Çukur ve Erdem, 2017). Obezite yaşam tarzı değişiklikleri ile büyük ölçüde kontrol altına alınabilir (Tam ve Çakır, 2012). Bireylerin bu konu ile ilgili yaşam tarzı değişikliğine gidebilmeleri için öncelikle durumlarının, buna neden olan faktörlerin ve sonuçta ortaya çıkabilecek sorunların farkında olmaları gerekmektedir.

Akademisyenler toplumun her kesimi için rehberlik etme pozisyonunda olan kişilerdir. Bu konumda olan bireylerin obezite farkındalıkları diğerleri için de yol gösterici

olacaktır. Bu çalışma Toros Üniversitesinde görev yapmakta olan akademisyenlerin obezite farkındalıklarının belirlenmesi amacı ile yürütülmüştür.

### 1.1. Araştırma soruları

1. Akademisyenlerin obezite farkındalıkları hangi düzeydedir?
2. Akademisyenlerin obezite farkındalıkları ile tanıtıcı özellikleri arasında fark var mıdır?

## 2. YÖNTEM

Tanımlayıcı, kesitsel ve kurumsal temelli araştırma tasarımında olan bu çalışma, Mart- Haziran 2021 tarihlerinde arasında, Toros Üniversitesi'nde gerçekleştirilmiştir.

### 2.1. Çalışmanın Amacı

Bu çalışma Toros Üniversitesinde görev yapmakta olan akademisyenlerin obezite farkındalıklarının belirlenmesi amacı ile yürütülmüştür.

### 2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Çalışma evrenini, araştırmanın gerçekleştirildiği tarihlerde Toros Üniversitesinde görev yapmakta olan 158 akademisyen oluşturmuştur. Araştırmada evrenin tümü örneklem kapsamına alınmıştır. Araştırmaya gönüllü katılım sağlayan 154 akademisyene ulaşılmıştır. Katılım oranı %97,46'dır.

#### 2.2.1. Araştırmaya dâhil edilme kriterleri

- a. Toros Üniversitesinin bir fakülte veya yüksekokulda çalışan akademisyen olmak,
- b. Çalışmaya katılmaya gönüllü olmak olarak belirlenmiştir.

#### 2.2.2. Araştırmadan dışlanma kriterleri

- a. Veri toplama formlarını eksik doldurmak,
- b. Çalışmaya gönüllü katılmak istememek şeklinde belirlenmiştir.

### 2.3. Verilerin Toplanması

Çalışmanın yürütülebilmesi için etik kurul onayı ve kurum izninin alınmasının ardından, veri toplama formları COVID-19 pandemi koşullarının gerektirdiği önlemler alınarak (maske, mesafe, hijyen) yüz yüze görüşme tekniği ile uygulanmıştır. Anket ve ölçeklerin doldurulması yaklaşık 10 dakika sürmüştür.

#### 2.3.1. Veri Toplama Araçları

Çalışma verilerini toplamak amacıyla araştırmacılar tarafından literatür bilgisine dayanılarak geliştirilen Tanıtıcı Özellikler Formu (Beyaz Sipahi, 2021; Acaroğlu ve Çolakoğlu, 2020; Yıldırım Baş vd., 2016) ile obezite farkındalık ölçeği kullanılmıştır.

##### 2.3.1.1. Tanıtıcı Özellikler Formu

Katılımcıların cinsiyet, yaş, çalışılan birim, eğitim durumu, akademik görev ve boy-kilo bilgilerini içeren 8 ifadeden oluşmaktadır. Obezite durumu, BKİ'ne göre değerlendirilmiş ve 18.5-24.9 kg/m<sup>2</sup> normal; 25-29.9 kg/m<sup>2</sup> kilolu;  $\geq 30$  kg/m<sup>2</sup> obez olarak sınıflandırılmıştır (Flores-Ortiz, Malta ve Velasquez-Melendez, 2019; Jamiru, 2019).

##### 2.3.1.2. Obezite Farkındalık Ölçeği

Allen (2011) tarafından geliştirilmiş olan ölçek obezite farkındalığı (8 madde), beslenme (7 madde), fiziksel aktivite (8 madde) olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçek soruları olumsuzdan olumluya doğru sıralanmış ve 23 maddeden oluşmuştur. 4'lü likert tarzında olan ölçekten ve alt boyutlarından alınan puan arttıkça farkındalık artmaktadır (Allen, 2011). Ölçeğin genel iç tutarlılık katsayısı  $\alpha=0,80$ 'dir. Ölçeğin geneli ve alt boyutlarından alınan puan arttıkça obezite farkındalık düzeyleri artış göstermektedir. Türkçe uyarlaması Kafkas ve Özmen (2014) tarafından gerçekleştirilmiş ve asıl ölçek gibi üç boyutlu olarak yapılandırılmıştır. Türkçeye uyarlanan ölçeğin madde sayısı 20 ve iç tutarlılık katsayısı  $\alpha=0,87$  olarak bildirilmiştir (Kafkas ve Özen, 2014). Çalışmamızda ölçeğin genel iç tutarlılık katsayısı  $\alpha=0,63$  olarak belirlenmiştir.

#### 2.4. İstatistiksel Analiz

Çalışmada verileri analiz etmek amacıyla IBM SPSS paket programının 22.0 versiyonu kullanılmıştır. Veriler öncelikle betimsel analiz ile değerlendirilmiş ve daha sonra “Obezite Farkındalık Ölçeği”nin alt boyutlarının demografik değişkenlere göre farklılıklarını ortaya koymak amacıyla t-testi ile ANOVA testleri uygulanmış ve  $p < 0,05$  olması durumu, istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmiştir. Son olarak katılımcıların BKI ile obezite farkındalık alt boyutları arasındaki ilişkinin ortaya konulması amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

#### 2.5. Çalışmanın Sınırlılıkları

Çalışma, araştırma verilerinin toplandığı Toros Üniversitesi’nde görev yapan akademisyenler, araştırmacılar tarafından oluşturulan “Tanıtıcı Özellikler Formu” ve “Obezite Farkındalık Ölçeği” ile sınırlıdır.

#### 2.6. Etik İzni

Çalışmaya başlamadan önce Toros Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan onay (19.02.2021 tarih ve 22 sayılı karar) ve 25.03.2021 tarih ve 2615 sayılı yazı ile kurum izni alınmıştır. Bu çalışma, Helsinki deklarasyonu prensiplerine uygun olarak yürütülmüştür. Akademisyenlere araştırmanın amacı ile ilgili açıklama yapılarak soru kâğıdı ve ölçeğin kaç soru oluşturduğu, ne kadar zaman alacağı soruların kişisel bilgilerini içermediği ve çalışma kapsamı dışında verilerin başka amaç ile kullanılmayacağı, arzu ettikleri takdirde çalışmaya katılmaktan vazgeçebilecekleri hususlarında bilgilendirme yapılmış ve akademisyenler gönüllülük esasına göre çalışmaya katılım sağlamışlardır. Ayrıca bu çalışmada kullanılabilmesi için ölçeği geliştiren ve Türkçe’ye uyarlayan araştırmacılardan izin alınmıştır.

### 3. BULGULAR

Akademisyenlerin obezite farkındalıklarını Toros Üniversitesi örneği ile belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiş olan bu çalışmada elde edilen bulgular aşağıda yer almaktadır. Çalışmaya katılan akademisyenlerin tanımlayıcı istatistiklerine ait bulgular Tablo 1’de sunuldu.

**Tablo 1. Akademisyenleri Tanıtıcı Özellikler**

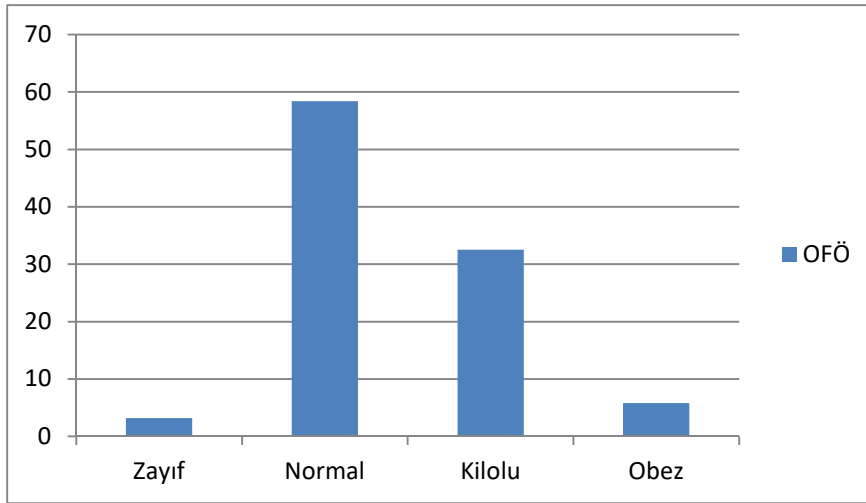
Özellikler	Sayı	%
<b><u>Cinsiyet</u></b>		
Kadın	69	44,8
Erkek	85	55,2
<b><u>Yaş</u></b>		
20-30	34	22,1
31-40	65	42,2
41-50	27	17,5
51-60	20	13,0
60+	8	5,2
<b><u>Birim*</u></b>		
SBF	20	13,0
İİSBF	21	13,6
Müh.Fak	27	17,5
GSTMF	17	11,0
MYO	24	15,6
YDYO	11	7,1
SHMYO	34	22,1
<b><u>Eğitim Durumu</u></b>		



Lisans	9	5,8
Yüksek Lisans	58	37,7
Doktora	87	56,5
<b>Akademik Durum</b>		
Arş. Görevlisi	21	13,6
Öğr. Görevlisi	65	42,2
Dr. Öğr. Üyesi	41	26,6
Doçent	7	4,5
Profesör	20	13,0
<b>BKİ</b>		
Zayıf	5	3,2
Normal	90	58,4
Kilolu	50	32,5
Obez	9	5,8
*SBF: Sağlık bilimleri fakültesi, İİSBF: İktisadi, idari ve sosyal bilimler fakültesi, GSTMF: Güzel sanatlar tasarım ve mimarlık fakültesi, MYO: Meslek yüksekokulu, YDYO: Yabancı diller yüksekokulu, SHMYO: Sağlık hizmetleri meslek yüksekokulu.		

Elde edilen bulgulara göre, akademisyenlerin %55,2'si erkek, %42,2'si 31-40 yaş arasında, %17,5'i mühendislik fakültesinde görev yapmakta, %56,5'i doktora mezunu, %42,2'si öğretim görevlisi ve BKİ'ne göre %58'i normal düzeydedir. Akademisyenlerin OFÖ toplam puanlarının BKİ ile olan ilişkisi Grafik 1'de gösterildi.

**Grafik 1. OFÖ Puanları İle BKİ İlişkisi**



Grafik 1'e bakıldığında akademisyenler arasında BKİ'ne göre zayıf ve obez kategorisine girenlerin obezite farkındalık düzeylerinin diğerlerinden düşük olduğu ve BKİ normal olanların en yüksek obezite farkındalık ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Bu araştırmaya katılan akademisyenlerin OFÖ toplam ve alt boyut puanlarının tanıtıcı özelliklere göre dağılımı ve aralarındaki farklılıklara ait analiz bulguları Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2. OFÖ Toplam ve Alt Boyut Puanlarının Tanıtıcı Özelliklere Göre Dağılımı**

Tanıtıcı Özellikler	Obezite Farkındalık	p*	Beslenme	p	Fiziksel Aktivite	p	Toplam	p
<b>Cinsiyet**</b>		0,292		0,492		0,690		0,902

## Behire SANÇAR - Fügen ÖZCANARSLAN

Kadın	27,58		20,26		15,26		63,10	
Erkek	28,08		20,00		15,13		63,21	
<b>Yaş***</b>		0,111		0,934		0,079		0,167
20-30	28,15		20,03		15,06		63,24	
31-40	27,23		20,08		15,20		62,51	
41-50	28,93		20,48		16,04		62,44	
51-60	28,20		19,95		14,60		62,75	
60+	27,25		20,00		15,19		61,50	
<b>Birim***</b>		0,004		0,373		0,336		0,048
SBF	29,50		21,00		15,80		66,30	
İİSBF	28,29		19,86		15,14		63,29	
Müh. Fak.	26,81		19,70		14,59		61,11	
GSTMF	26,24		20,35		15,00		61,89	
MYO	28,71		19,75		15,50		63,96	
YDYO	28,36		21,00		14,45		62,88	
SHMYO	27,50		19,94		15,44		63,16	
<b>Eğitim Durumu***</b>		0,685		0,741		0,255		0,484
Lisans	28,22		20,67		16,11		65,00	
Yüksek Lisans	28,07		20,02		15,31		63,40	
Doktora	27,68		20,13		15,01		62,82	
<b>Akademik Durum***</b>		0,416		0,294		0,418		0,227
Arş. Görevlisi	27,62		20,10		15,67		63,38	
Öğr. Görevlisi	27,88		20,08		15,23		63,18	
Dr. Öğr.	27,46		19,73		14,98		62,17	
Üyesi	29,71		21,71		16,00		67,43	
Doçent	28,20		20,50		14,70		63,40	
Profesör								
<b>BKİ***</b>		0,150		0,137		0,699		0,146
Zayıf	25,40		20,40		14,60		60,40	
Normal	27,71		19,89		15,10		62,70	
Kilolu	28,38		20,68		15,44		64,50	
Obez	27,78		19,11		15,00		61,89	
<b>Toplam</b>	27,86		20,12		15,19		63,16	
*p<0,05 ** t testi uygulanmıştır. ***ANOVA uygulanmıştır.								

Akademisyenlerin OFÖ toplam ve alt boyut puanlarının demografik değişkenlere göre dağılımı incelendiğinde ölçek puanları ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, akademik durum ve BKİ değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı belirlendi ( $p>0,05$ ). Diğer taraftan OFÖ toplam puanı ve obezite farkındalık alt boyutu düzeyi, katılımcıların çalıştıkları birime göre karşılaştırıldığında, sağlık bilimleri fakültesinde görev yapan akademisyenlerin diğerlerine göre daha yüksek obezite farkındalığına sahip olduğu ve bunun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıktı ( $p<0,05$ ) (Tablo 2).

#### 4. TARTIŞMA

Yaklaşık son 50 yıldır gittikçe artış eğilimi gösteren obezite olgusu, gerek kendisinin gerekse beraberinde getirdiği diğer sağlık sorunlarının neden olduğu maddi ve manevi kayıplar nedeni ile günümüzün ve önlenemediği takdirde geleceğin en büyük sağlık sorunlarından biri olarak görülmektedir (Bodirsky et al. 2020; Sağlık Bakanlığı, 2015; Okeyo, Ayado ve Mbagaya, 2009; Onat vd., 2001). Toplumda eğitici yönleri ile geniş kitlelere hitap etme konumunda olan akademisyenlerin obezite farkındalıklarının olması ulaşabildikleri kitlelere bu konuda rehberlik edebilmeleri açısından önemlidir.

Bu araştırmada obezite farkındalıkları sorgulanan akademisyenlerin çoğunluğunun BKİ değerlerinin normal aralıkta olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda Kalkavan ve arkadaşlarının ülkemizde daha önce yapmış oldukları araştırmanın sonuçları da benzer şekilde olup, akademisyenlerin BKİ düzeylerinin normal sınırlarda olduğu belirtilmektedir. (Kalkavan, Özkara, Alemdağ ve Çavdar, 2016). Malezya'daki öğretim görevlileri üzerinde yapılan bir çalışmada da akademisyenlerin BKİ ortalaması normal sınırlarda ( $24.13 \pm 0.86$ ) bulunmuştur. (Ayob, Abdul Hamid, Mohd Daud ve Sean, 2019). Uganda'da üniversite öğretim elemanları ile gerçekleştirilen bir çalışmada ise akademisyenlerin %28'nin obez olduğu bulunmuştur (Amanyire, Tumwebaze, Mugisha, ve Bright, 2019). Yine Suudi Arabistan'da yapılan bir çalışmada obez tıp okutmanlarının sayısı önemli ölçüde yüksek bulunmuştur (Alfagi et al. 2016). Literatürde görüldüğü gibi, akademisyenlerle ilgili yapılan diğer çalışmalarda farklı sonuçlar elde edildiği anlaşılmaktadır. Bu farklılıkların nedeninin kültürlerarası farklılıklardan kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir.

Araştırmamızda BKİ normal düzeyde olan akademisyenlerin OFÖ puanlarının da daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Obezite ile ilgili farkındalıkları yüksek olan bireylerin sağlıklı yaşam davranışları sergilemeleri beklenir. Bu davranışları tutum haline dönüştüren birey, sağlıklı olma halini sürdürebildiği gibi, sağlık durumunu da daha iyi bir düzeye getirebilir (Aşilar, Yıldırım, Karakurt ve Çelebi, 2020). OFÖ'nin içeriğinde yer alan sağlıklı yaşam davranışları ile ilgili yapılan diğer çalışma sonuçları incelendiğinde de beslenme ve fiziksel aktivitelerinde sağlıklı davranışlar sergileyen bireylerin daha iyi sağlık durumuna sahip oldukları görülmektedir (Aşilar vd., 2020; Gürsel, Özbey ve Güzel, 2016; Kalkavan vd., 2016; Rocha et al. 2015; Okeyo et al., 2009; Güler, Güler, Kocataş, Yıldırım ve Akgül, 2008; Sevimli, 2008).

Araştırmamıza katılan akademisyenlerin obezite farkındalığı ve alt boyutlarının tanıtıcı özelliklere göre dağılımında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, akademik durum ve BKİ değişkenlerine göre obezite farkındalığı ve alt boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Literatürde obezitenin cinsiyet, yaş (Monika, John ve Madhanagopal, 2018; Güler vd., 2008) ve eğitim düzeyine (Çayır vd., 2011) göre değişiklik gösterdiğini bildiren çalışmalar bulunmakla birlikte bu özelliklere göre obezite farkındalığını inceleyen çalışmalara çok az rastlanmaktadır. Örneğin, Özkan ve arkadaşları da çalışmamızda olduğu gibi cinsiyet değişkeni ile obezite farkındalığı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını ifade etmişlerdir. (Özkan, Adıbelli, İlaslan ve Taylan, 2020). Diğer bir araştırmada ise cinsiyet ile OFÖ puanlarının kadınlar lehine anlamlı farklılık olduğu bildirilmiştir (Acaroğlu ve Çolakoğlu, 2020). Sağlık Bakanlığı tarafından yapılan beden algısı çalışmasında BKİ'ne göre fazla kilolu veya obez bireylerin %40,9'unun kendini zayıf veya normal olarak algıladıkları tespit edilmiştir. Aynı çalışmada Doğru Beden Ağırlığı Algısı (DBAA) sorgulanmış ve yaş arttıkça DBAA sıklığı azaldığı, öğrenim düzeyi arttıkça DBAA sıklığının arttığı görülmüştür (Sağlık Bakanlığı, 2012). Beden ağırlığını doğru algılamanın obezite farkındalığını yansıttığı düşünüldüğünde yaş arttıkça obezite farkındalığının azaldığı, eğitim düzeyi arttıkça ise farkındalığın arttığı söylenebilmekle birlikte çalışmamızda yaşlara göre

OFÖ puanları birbirine benzer bulunmuştur. Bunun yanında akademisyenlerin akademik durumu ile obezite farkındalığını karşılaştıran herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Çalışmamızda katılımcıların bu özelliklerine göre aralarında farklılık olmaması hepsinin eğitimci olmaları gibi bir ortak yönlerinin olması ile açıklanabilir.

Araştırmamızda elde edilen bulgulara göre, sağlık bilimleri fakültesinde görevli olan akademisyenlerin OFÖ toplam ve obezite farkındalık alt boyut puanlarının daha yüksek olması beklendik bir sonuç olarak yorumlanabilir. Zira ilgili fakültenin elemanlarının eğitim alt yapılarında ve fakültenin müfredatında obezite ilişkili dersler daha fazla yer almaktadır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmamızda akademisyenlerin BKI'nin normal sınırlarda ve obezite farkındalıklarının iyi düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında sağlık bilimleri fakültesinde görev yapan akademisyenlerin obezite farkındalıklarının diğer bölümlerdeki akademisyenlere göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Bu sonuçlar sağlık alanlarında görev yapan akademisyenler başta olmak üzere topluma örnek olma potansiyeli bulunan tüm akademisyenlerden, sürekli eğitim merkezleri, çeşitli projeler, halk- okul eğitimleri gibi etkinliklerle kitlelerin daha fazla faydalandırılması önerilmektedir.

### Finansal Kaynak

Bu çalışma sırasında, yapılan araştırma konusu ile ilgili doğrudan bağlantısı bulunan maddi ve/veya manevi herhangi bir destek alınmamıştır.

### Çıkar Çatışması

Bu çalışma ile ilgili olarak yazarların ve/veya aile bireylerinin çıkar çatışması potansiyeli olabilecek bilimsel ve tıbbi komite üyeliği veya üyeleri ile ilişkisi, danışmanlık, bilirkişilik, herhangi bir firmada çalışma durumu, hissedarlık ve benzer durumları yoktur.

### Yazar Katkıları

Fikir/Kavram: FÖ. Tasarım: FÖ, BS. Denetleme/Danışmanlık: FÖ. Veri Toplama ve/veya İşleme: BS. Analiz ve/veya Yorum: BS. Kaynak Taraması: FÖ, BS. Makalenin Yazımı: FÖ, BS. Eleştirel İnceleme: BS.

## Kaynakça

- Acaroğlu, T. ve Çolakoğlu, T. (2020). Spor politikası olarak gençlerin sportif aktivitelere yönlendirilmesi, sağlıklı beslenme ve obezite farkındalığı. *Journal of Human Sciences*, 17(1), 340-358. doi:10.14687/jhs.v17i1.5944
- Alfagi, M. M. Islam, S. A. Aljehani, A. A. Alabbasi, O. M. Ali, A. K. Al-Rashidi, M. M. et al. (2016). Obesity among medical lecturers and their staff in Taibah University. *International Journal of Academic Scientific Research*. 4(1),49-55.
- Allen, A. (2011). Effects of educational intervention on children's knowledge of obesity risk factors. (Unpublished doctoral dissertation). Carroll College, USA.
- Amanyire, J. Tumwebaze, M. Mugisha, M. ve Bright, L. (2019). Prevalence and risk factors for hypertension, diabetes and obesity among lecturers and support staff of Bishop Stuart University in Mbarara, Uganda. *Open Journal of Applied Sciences*, 9,126-137. doi:10.4236/ojapps.2019.93012

- Aşilar, R. H. Yıldırım, A. Karakurt, P. ve Çelebi, F. (2020). Üniversite çalışanlarında sağlıklı yaşam biçimi davranışları ve etkileyen faktörler. *TJFMPC*, 14(1),72-81. doi: 10.21763/tjfmpe.693105
- Ayob, M. R. A. M. Abdul Hamid, M. S. Mohd Daud, F. ve Sean, O. (2019). Healthy lifestyle among school of quantitative sciences lecturers, University Utara Malaysia (UUM). *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, 4(8),39-44.
- Beyaz Sipahi, B. (2021). Türkiye’de obezite üzerine sosyoekonomik faktörlerin etkisi ve gelir eşitsizliği. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 76(2),547–573. doi: 10.33630/ausbf.822558
- Bodirsky, B. L. Dietrich, J. P. Martinelli, E. Stenstad, A. Pradhan, P. Gabrysch S. et al. (2020). The ongoing nutrition transition thwarts long-term targets for food security, public health and environmental protection. *Scientific Reports*, 10,19778. <https://doi.org/10.1038/s41598-020-75213-3>
- Çayır, A. Atak, N. ve Köse, S. K. (2011). Beslenme ve diyet kliniğine başvuranlarda obezite durumu ve etkili faktörlerin belirlenmesi. *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 64(1),13-19. doi: 10.1501/Tıpfak\_000000779
- Çukur, A. ve Arıtı Erdem, İ. (2017). Obezite vergilerinin obezite ile mücadelede yeri: Türkiye için bir değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 106, 121-146.
- Eskici, G. (2020). Covid-19 pandemisi: karantina için beslenme önerileri. *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi*, 25 (Özel Sayı 1), 124-129. doi:10.21673/anadoluklin.722546
- Flores-Ortiz, R, Malta, D. C. ve Velasquez-Melendez, G. (2019). Adult body weight trends in 27 urban populations of Brazil from 2006 to 2016: A population-based study. *PLoS ONE*, 14(3), e0213254. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0213254>
- Güler, G. Güler, N. Kocataş, S. Yıldırım, F. ve Akgül, N. (2008). Bir üniversitede çalışan öğretim elemanlarının sağlıklı yaşam biçimi davranışları. *C.Ü. Hemşirelik Dergisi*, 12(3),18-26.
- Gürsel, N. Özbey, S. ve Güzel, P. (2016). Öğretim elemanlarının sağlıklı yaşam biçimi davranışları ve yaşam kalitesi. *International Journal of Social Science Research*, 5(2),10-25.
- Jamuri, W. (2019). Level of awareness on obesity, its causes and preventive practices among Makerere University lecturers, Kampala. (Unpublished master's thesis). Makerere University, Uganda.
- Kafkas, M. E. ve Özen, G. (2014). Obezite farkındalık ölçeği’nin (OFÖ) Türkçe’ye uyarlanması: Bir geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *İnönü Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 1(2),1-15.
- Kalkavan, A. Özkara, A. B. Alemdağ, C. ve Çavdar, S. (2016). Akademisyenlerin fiziksel aktiviteye katılım düzeyleri ve obezite durumlarının incelenmesi. *International Journal of Science Culture and Sport*, 4(Özel sayı 1),329-339. doi: 10.14486/IntJSCS561
- Monika, S. J. John, S. ve Madhanagopal, R. (2018). Risk of obesity among school teachers and its associated health problems. *Curr Res Nutr Food Sci*, 6(2),404-411. doi: <http://dx.doi.org/10.12944/CRNFSJ.6.2.15>
- Okeyo, O. D. Ayado, O. L. O. ve Mbagaya, G. M. (2009). Physical activity and dietary fat as determinants of body mass index in a cross-sectional correlational design. *East African Journal of Public Health*, 6(1),32-36.
- Onat, A. Keleş, İ. Sansoy, V. Ceyhan, K. Uysal, Ö. Çetinkaya, A. vd. (2001). Yetişkinlerimizin 10-yıllık takibinde obezite göstergeleri artışta: BKI erkeklerde koroner olayların bağımsız öngördürücüsü. *Turk Kardiyol Dern Ars*, 29(7),430-436.

- Özkan, İ. Adıbelli, D. İlaslan, E. ve Taylan, S. (2020). Üniversite öğrencilerinin obezite farkındalıkları ile beden kitle indeksleri arasındaki ilişki. ACU Sağlık Bil Derg, 11(1),120-126.
- Rocha, S. V. Cardoso, J. P. dos Santos, C. A. Munaro, H. L. R. Vasconcelos, L. R. C. Petroski, E. L. (2015). Overweight/obesity in teachers: prevalence and associated factors. Rev Bras Cineantropom Desempenho Hum, 17(4),450-459. <https://doi.org/10.5007/1980-0037.2015v17n4p450>
- Sağlık Bakanlığı, (2015). İstanbul Sağlık Müdürlüğü çalışanlarında obezitenin değerlendirilmesinde beden kitle indeksinin incelenmesi. Araştırma Raporu. Erişim adresi: <https://docplayer.biz.tr/7817994-T-c-saglik-bakanligi-istanbul-saglik-mudurlugu-saglik-arastirmalari-sube-mudurlugu.html> Erişim tarihi: 19.09.2021.
- Sağlık Bakanlığı. (2012). Sağlığın Geliştirilmesi Genel Müdürlüğü. Türkiye beden ağırlığı algısı araştırması. Sağlık Bakanlığı Yayın No: 894. Ankara. Erişim adresi: <https://sbu.saglik.gov.tr/Ekutuphane/kitaplar/bedenagirtr> Erişim tarihi: 19.09.2021.
- Sevimli, D. (2008). Erişkinlerde fiziksel aktivite - beden kitle indeksi ilişkisinin araştırılması. TAF Prev Med Bull, 7(6),523-528.
- Tam, A. A. ve Çakır, B. (2012). Birinci basamakta obeziteye yaklaşım. Ankara Medical Journal, 12(1),37-41.
- Türkiye Endokrinoloji ve Metabolizma Derneği (TEMED). (2019). Obezite, lipid metabolizması, hipertansiyon çalışma grubu. Obezite Tanı ve Tedavi Kılavuzu. Ankara. Erişim adresi: [https://temd.org.tr/admin/uploads/tbl\\_kilavuz/20190506163\\_904-2019tbl\\_kilavuz5ccdc\\_b9e5d.pdf](https://temd.org.tr/admin/uploads/tbl_kilavuz/20190506163_904-2019tbl_kilavuz5ccdc_b9e5d.pdf) Erişim tarihi: 19.09.2021.
- WHO (2021a). Obesity. Erişim adresi: <https://www.who.int/topics/obesity/en/>. Erişim tarihi: 17.09.2021.
- WHO (2021b). Obesity and overweight. Erişim adresi: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight> Erişim tarihi: 18.09.2021.
- Yeşilfidan, D. ve Adana F. (2019). Halk sağlığı hemşireliği bakış açısı ile ergenlerde obezite. Hemşirelik Bilimi Dergisi, 2(2),38-44.
- Yıldırım Baş, F. Arslan, B. ve Türker Y. (2016). Beden kitle indeksi düşük kişilerin biyopsikososyal yönden değerlendirilmesi. Türk Aile Hek Derg, 20(2),64-71. doi:10.15511/tahd.16.21664

### ÖĞRENME TEMELİNDE ÇEVİK OTELLERİN YAPILANDIRILMASI: KAVRAMSAL BİR BAKIŞ

Cemal ARTUN\*

**ÖZ:** Turizmdeki ani talep dalgalanmaları ve değişim, otelleri proaktiflik arayışına itmektedir. Dolayısıyla dinamik çevrede otellerin proaktif bir öğrenme stratejisi temelinde hızlı hareket edebilmelerinin önemi öne çıkmaktadır. Proaktiflik, çevredeki öngörülemez hızlı değişim karşısında otellerin çevik davranışlar sergilemesine bağlıdır. Ancak, turizm bağlantılı çeviklik yazını henüz başlangıç aşamasındadır ve çeviklik olgusuna yönelik kavramsallaştırma çabaları devam etmektedir. Bu çalışma, yazındaki belirsizlikleri giderme noktasında turizm sektörünün dinamiklerini göz önüne alarak katkı sunma düşüncesi ile geliştirilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, çevik otellerin nasıl yapılandırılabileceğini örgütsel öğrenme, örgüt kültürü ve takım öğrenmesi üzerinden ele almaktır.

**Anahtar Kelimeler:** çeviklik, otel, örgütsel öğrenme, takım öğrenmesi, örgüt kültürü

**Jel Sınıflandırması:** L83, Z30, Z39

**DOI:** 10.29131/uiibd.976995

**Geliş tarihi:** 31.07.2021 / **Kabul Tarihi:** 13.12.2021 / **Yayın Tarihi:** 20.12.2021

### STRUCTURING AGILE HOTELS BASED ON LEARNING: A CONCEPTUAL OVERVIEW

**ABSTRACT:** The sudden demand fluctuations and changes in tourism moves the hotels in seeking to be proactive. Hence, in a dynamic environment, be able to move quickly on the basis of a proactive learning strategy of hotels become prominent. Proactivity depends on the agile behavior of hotels in the face of the unpredictable rapid changes in the environment. But, the literature of agile related tourism has been still in its fancy and the conceptualization efforts for the agility phenomenon continue. This study was developed with the idea of making contributions by considering the dynamics of the tourism sector at the point of eliminating the uncertainties in the literature. In this context, the aim of this study is to handle how agile hotel can be structured through organizational learning, organizational culture and team learning.

**Key Words:** agility, hotel, organizational learning, team learning, organizational culture

**Jel Classification:** L83, Z30, Z39

**Received:** 31.07.2021 / **Accepted:** 13.12.2021 / **Published:** 20.12.2021

\* Arş. Gör. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla, cemalartun@mu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8995-5238

**Kaynak gösterimi için:**

ARTUN, C. (2021). ÖĞRENME TEMELİNDE ÇEVİK OTELLERİN YAPILANDIRILMASI: KAVRAMSAL BİR BAKIŞ, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 7 (2), 15-29. DOI: 10.29131/uiibd.976995

## 1. GİRİŞ

Çeviklik konusunda üzerinde hem fikir olunan bir tanım ve kavramsallaştırmanın olmaması (Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007), araştırmacıları çeviklikle ilgili netlik arayışına itmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada, çeviklik tanımları ve boyutları konusunda henüz fikir birliğine varılamadığı için üzerinde ağırlıklı durulan hususlardan hareket edilerek oteller için uygun bir çeviklik kurgusu tespit edilmesi amaçlanmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada çeviklik sektör temelli hareket edilerek ele alınmıştır ve sentez yaklaşımı benimsenmiştir.

Turizm sektöründe özellikle küresel salgın (Covid-19) nedeniyle otellerin ani değişimlere hızlı cevap verebilme yetisinin gerekliliği öne çıkmaktadır. Hem değişimlere cevap verebilme hem de esneklik kazanma çeviklik yeteneğiyle karşılanmaktadır (Sherehiy vd., 2007; Shin, Lee, Kim & Rhim, 2015; Singh, Sharma, Hill & Schnackenberg, 2013). Ancak, turizmle ilgili yabancı yazın tarandığında çeviklikle ilgili çalışmalara az rastlanmaktayken, Türkçe yazında ise nadiren karşılaşılmaktadır. Bu nedenle turizmde çeviklik kavramı konusunda kavramsal bir çalışma ihtiyacı ortadadır. Bu çalışmada çeviklik, öğrenme temelinde ele alınmıştır.

Çevikliğin deneyimlerden yararlanmaya dayanması, bilginin elde edilmesinin çeviklik için önemli olması ve örgütsel öğrenmenin rekabet avantajını açıklamayı desteklemesi çevikliği örgütsel öğrenme üzerinden ele alınmasını gerektirdiği düşünülmüştür. Bu çalışmada çevik otellerin yapılandırılabilmesi için zincirleme (birbirini tamamlayan) üç ilişki incelenmiştir. Bunlar: çeviklik-öğrenme, çeviklik-örgüt kültürü ve çeviklik-takım öğrenmesi ilişkisidir. Sektör temelli dinamizmden hareketle çevik oteller için netleştirme sağlamaya çalışılmıştır. Yazın taraması sonucunda proaktif bir öğrenme stratejisiyle çevik otellerin nasıl yapılandırılabileceğine yönelik bir model ortaya konulmuştur. Böylece çevik otellerin inşası için teorik katkı sunulmuştur.

## 2. TURİZMDE ÇEVİKLİK YAZINI

Yazında çeviklik olgusunun tanımı ve boyutları konusunda henüz fikir birliğine varılamamıştır. Çeviklikle ilgili yazında üzerinde ağırlıklı durulan hususlardan hareket edilerek oteller için uygun bir çeviklik kurgusu tespit etmek amaçlanmıştır. Çeviklik çalışmalarında ortak vurgulardan biri çevredeki değişim üzerindedir. Ancak, çevikliğin çevre strateji algısı üzerinden tepki performansı ile karıştırılmaması yönünde uyarı söz konusudur (Singh vd., 2013). Otellerin turizm gibi dalgalı bir çevrede ayakta kalabilmeleri yüksek hizmet kalitesi sunabilmeleri, operasyonel olarak hızlı ve esnek karar alabilmeleri ve yenilikçi kalabilmelerine bağlıdır. Diğer bir ifadeyle kısa vadede operasyonel olarak esnek, uzun vadede rekabetçi kalabilmeleri için çevredeki değişime gerektiği anda tepki verebilmeleri gerekmektedir. Bu husus yazında çevikliğin yetenek olarak bir davranış biçimi şeklinde tanımlanmasında karşımıza çıkmaktadır. Bu davranışın dinamikleri konusunda bilgi sahibi olabilmek için bu çalışmada çeviklik öğrenme temelli ele alınmıştır.

Çeviklikle ilgili çalışmalara ulaşmak için Ulakbim, Dergipark, Sobiad, Asos, TrDizin, EBSCO, Ideonline dizinlerin yanında Google Scholar ve Researchgate internet sitelerinde tarama yapılmıştır. Taramalarda turizm ve alt sektörlerini kapsayan bazı çalışmalara ulaşılmıştır.

Çeviklik kavramı özellikle imalat sektörü üzerine yapılan çalışmalarda sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Turizm sektörüne yönelik çeviklik çalışmalarının sayısı hızla artmasına karşın üretim sektörünü temel alan çalışmaların sayısına göre azdır. Turizm temelli yabancı



yazındaki çalışmalara bakıldığında çevikliğin farklı değişkenlerle olan ilişkisi üzerinden değerlendirildiği görülmektedir. Yapılan tarama sonucunda; turizm destinasyonunda çevik pazarlama (Inversini, Pesonen & Buhalis, 2014), absorbe yeteneğin performansa etkisinde çevikliğin aracılık rolü (Kale, Aknar & Başar 2019), turizm destinasyonunda çevik liderlik (Fang, Nguyen & Armstrong, 2017), çevikliğin bilgi teknolojisi yeteneğiyle ilişkisi (Melian-Alzola, Fernandez-Monroy & Hidalgo-Penate, 2020), çevresel belirsizlik ve örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkide çevikliğin düzenleyici etkisi (Darvishmotevali, Altinay & Köseoglu, 2020), çevik pazarlama yeteneği olgunluk çerçevesi (Moi & Cabiddu, 2021), örgüt kültürün çevikliğe etkisi (Kavala, Devi & Mandal, 2019), turizm tedarik zinciri çevikliği (Mandal, Roy & Raju, 2016) konularını ele alan çalışmalar söz konusudur.

Turizm temelli Türkçe yazında iki çalışmaya rastlanmıştır. İlk çalışma sadece turizm sektörünü kapsamamakta ve farklı illerdeki çeşitli sektörlerde yer alan işletmelerin bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisini (Bakan, Sezer & Kara, 2017) ele almaktadır. Diğer çalışmada ise konaklama işletmelerinde insan sermayesinin ve çevikliğin rekabet avantajına etkisi (Sağır & Aydın, 2017) araştırılmıştır.

### 3. ÇEVİKLİK TANIMLARI

Yazındaki çalışmalara bakıldığında çeviklik kavramı, çeşitli tanımlar (çevik üretim çevik işletme, çevik ürünler, çevik işgücü, yetenekler vs.) aracılığıyla ele alınmıştır ve bu tanımlar çevik paradigmanın gelişimine ivme veren çevre üzerinden gerçekleştirilmektedir (Sherehiy vd., 2007; Yusuf, Sarhadi & Gunasekaran, 1999). Bundan dolayı yazındaki tanımlarda çeviklik, çevredeki değişimin bir fonksiyonu olarak ele alınmaktadır (Sharifi & Zhang, 2001). Özellikle çevredeki değişime uyum sağlamaya yönelik olarak yetenek vurgusu çeviklik tanımlarında görülmektedir. Dahmardeh & Pourshahabi (2011: 109) çevikliği, "bir örgütün değişime uyum sağlama ve ayrıca değişim nedeniyle ortaya çıkan fırsatları yakalama yeteneği" olarak tanımlamaktadır. Benzer anlamda çeviklik, bir örgütün yaklaşmakta olan bir tehdit veya fırsata zamanında yanıt verebilme, uyum sağlayabilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Doğan & Baloğlu, 2018). Singh vd.'in (2013) tanımında, yetenek vurgusu işletmenin rakiplerine karşı üstünlüğü üzerinden ortaya konulmuştur. Yazarlar çevikliği, "bir işletmenin, üretimdeki çeşitliliğin büyüklüğünü ve/veya rakiplerine göre bu çeşitliliği üretme hızını bilinçli olarak değiştirerek çevreyi algılama ve tepki verme yeteneği" olarak tanımlamışlardır (Singh vd., 2013). Bu tanımdaki üretim çeşitliliği işletmenin durumu olarak da görülebilir.

Çevredeki değişime karşı yetenek vurgusu taşıyan bir başka çalışmada Braunscheidel & Suresh (2009: 120) "çevikliği belirsiz ve değişen piyasa koşulları karşısında işletmenin durumunu etkin bir şekilde değiştirme yeteneği" olarak tanımlamaktadır. Daha sade bir tanımda ise, çeviklik, sürekli ve öngörülemez bir değişim ortamında başarılı olma ve gelişebilme yeteneği olarak değerlendirilebilir (Maskell, 2001). Bu sadelik aslında, çeviklik konusundaki karmaşıklığa ve netliğe işaret etmektedir. Bu noktada, Dove (1999) çevikliğin kısaca tanımlanmasının özellikle kelimedede etkili bir şekilde birçok karmaşıklığı gizlediğini, ancak daha fazla aydınlatmaya imkân sunduğunu belirtmektedir. Yazar, çevikliği bilgiyi etkin bir şekilde yönetme ve uygulama becerisi olarak tanımlamaktadır. Dove'un (1999) karmaşıklığın gizlendiği vurgusu, özellikle tanımın temel aldığı bilgi (knowledge) üzerinden anlamak gerekir. Yazında, bilgi ve bilgi yönetimi çeviklikle farklı çalışmalarda beraber ele alınmaktadır (bkz. Dove, 1999; Melian-Alzola vd., 2020).

Tanımlarda çevrenin yanında dikkat çeken bir diğer ortak kavram hızdır. Yazında hız kavramının tercih edilmesi özellikle çevredeki değişimlere bir vücut kazandırmasından kaynaklanıyor olabilir. Yusuf vd. (1999: 37) çevikliği, "hızlı değişen pazar ortamında müşteri odaklı ürün ve hizmetler sunmak için yeniden yapılandırılabilir kaynakların ve en iyi uygulamaların bilgi açısından zengin bir ortama entegre edilmesi yoluyla rekabetçi temellerin (hız, esneklik, yenilikçilik, kalite ve kârlılık) başarılı bir şekilde araştırılması" şeklinde tanımlamıştır.

Bir başka tanımında, Cho, Jung & Kim (1996) çevikliği; müşteri odaklı ürün ve hizmetlerle değişen pazarlara hızlı ve etkili şekilde yanıt verme ve öngörülemeyen değişimlerin yer aldığı rekabetçi ortamda hayatta kalma ve gelişme yeteneği olarak tanımlamıştır. Hıza karşı hareket edebilmenin yanında bir diğer önemli vurgu, stratejik nitelendirilmedir ve stratejik çeviklik farklı çalışmalarda ele alınmaktadır (bkz. Ashrafi vd., 2005; Doz & Kosonen, 2010; Kale vd., 2019; Kumkale, 2016; Roth, 1996; Shin vd., 2015).

Shin vd. (2015) stratejik çevikliği, "bir firmanın zamana dayalı rekabet avantajını, yani müşterilerin ihtiyaç ve gereksinimlerine yanıt verebilirliği ve uyarlanabilirliğini geliştirmeye yönelik çevik operasyonlar gerçekleştirmek için belirlediği stratejik amaç " olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlar çevikliğin eşsiz ve çok boyutlu özelliklerini vurgulamak için stratejik nitelendirmesini tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Eşsizlik işletmeye özgü durumu, çok boyutluluk ise hem müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı hem de bu ihtiyaçlara karşı hızlı tepki vermeyi ifade ediyor olabilir.

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında, değişen çevre karşısında hız ve esneklik kavramları göze çarpmaktadır. Bu iki özelliğin sıklıkla ele alındığı dikkati çekmektedir ve yazında çeviklikle ilişkilendirilmektedir (Dahmardeh & Pourshahabi, 2011; Ganguly, Nilchiani & Farr, 2009; Sena, Coget & Shani, 2009; Sherehiy vd., 2007; Shin vd., 2015; Singh vd., 2013). Dolayısıyla hız ve esneklik vurgusu Sharifi & Zhang'ın (2001) dikkat çektiği zamanlama ve fırsat hususuyla ilişkilidir.

#### **4. ÇEVİKLİK ve REKABET AVANTAJI İLİŞKİSİ**

Çalışmanın bir önceki bölümde çevikliğe ilişkin farklı tanımlar ve yaklaşımlara yer verilmiştir. Çeviklikle ilgili net olmayan durum içerisinde bu çalışma, proaktif öğrenme stratejisi temelinde otellerin rekabet avantajı açısından nasıl çevik olabileceklerini araştırmaktadır. Çünkü rekabet avantajı açıklamaları örgütlerin nasıl ve niçin öğrendiklerini anlamayla desteklenebilmektedir (Ribbens, 1997). Günümüzdeki rekabetin dinamiklerine bakıldığında öğrenme, stratejik bir yetenek olarak öne çıkmaktadır (Fraj, Matute & Melero, 2015; Santos-Vijande, López-Sánchez & Trespacios, 2012). Böylece çevre, yetenek ve çeviklik üçlüsü arasındaki bağlantı bir ilişki modeli üzerinden değerlendirilebilmektedir. Bu ilişki yazında çeşitli çalışmalarda ele alınmaktadır (bkz. Zhang & Sharifi, 2000).

Çevik otellerin yapılandırılmasını öğrenme üzerinden tanımlamak için öncelikle iki hususa dikkat etmek gerekir. Çünkü çeviklikle ilişkilendirilen kavramlara bakıldığında bir kısmı üretimle ilgili bir kısmı ise çevredeki değişime ayak uydurmakla ilgilidir. Çeviklikle ilgili karmaşık ilişkileri örgütsel öğrenme açısından daha da netleştirmek için bu yol seçilmiştir. İlk husus, çeviklikle ilgili temel bir ayırım üzerinden gidilerek çevikliğin ne anlamda kullanıldığı belirtilmiştir. İkinci husus çeviklik ve bilgi arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır. Bu iki husus göz önünde bulundurularak bu çalışmada çeviklik yetenek tabanlı ele alınmış (Trinh, Molla & Peszynski, 2012) ve çevik otellerin yapılandırılmasının öğrenme üzerinden açıklanabileceği

Kabulüne dayanmaktadır. Bunun için oteller açık sistemler olarak kabul edilmiştir (Avcı, Kılınc & Okumuş, 2010; Sherehiy vd., 2007).

Çevik otellerin yapılandırılmasıyla ilgili ilk önemli husus, Ergin'in (2020) dikkat çektiği çeviklik kavramına ilişkin şirketler arasındaki ayrımdır. Bu ayrımın gözetilmesi için çeviklik sektör temelli ele alınmıştır. Ergin (2020) çeviklik kavramını, hızlı öğrenen sistemlerle daha doğru açıklandığını düşünmektedir ve çeviklik konusunda, proje geliştiren şirketlerle ürün geliştiren şirketler arasındaki ciddi farklara dikkat çekmektedir. Ürün/hizmet üreten işletmeler, sürekli ürünün geleceğini düşünerek hamle yapacaklarını ve bunun için hızlı öğrenmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Burada öğrenme özellikle hatalardan ders almaya bağlıdır (Cicerali, 2019). Hatalardan elde edilen deneyimlerden öğrenme de örgütsel aklın (intelligence) önemli bir enstrümanıdır (Levitt & March, 1988). Böylece çeviklik açısından bakıldığında öğrenme, işletme düzeyinde kolektif bir zekanın yaratıldığı mimariyi ortaya koymaktadır (Dove, 1999). Bu kolektif zekâ, hızlı öğrenme yoluyla çeviklik için gereken bilgi ekonomilerini sağlamaktadır (Roth, 1996).

İkinci önemli husus, çevikliğin bilgiyle olan ilişkisidir. Dove'un (1999) yukarıda belirtilen kolektif zekâ vurgusu açısından bakılırsa, bir örgütün başarısı kişilerin kolektif bilgi ve becerilerini ürün veya hizmete dönüştürme yeteneğine bağlıdır (Yusuf vd., 1999). Öğrenmede işletmeler rekabete ilişkin bilgilere ve bu rekabetçi durumun işletmenin yakın ve uzak çevresinde yarattığı etkiye yönelik bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Ribbens'e (1997) göre, örgütsel öğrenme bilginin elde edilmesi, dağıtılması ve depolanması sürecidir. Çevik örgütte bilgi yönetimi, doğru bilgiye doğru yerde, doğru zamanda sahip olmaktan sorumludur (Dove, 1999). Bu tür öğrenmede işletmeler, diğer örgütler tarafından üretilen bilgileri araştırmakta ve bunları yenilik yapmak için kendi bilgi veya yetenekleriyle bütünleştirmektedirler (Bao, Chen & Zhou, 2012). Kolektif zekanın oluşumu deneyimlerden ve çevrenin izlenmesinden elde edilen bilgiye dayandığı görülmektedir.

Çeviklikle ilgili yukarıdaki iki önemli hususa bakıldığında, işgörenlerin bilgi ve becerilerinden yararlanmadan çevikliğin sağlanamayacağı sonucu karşımıza çıkmaktadır (Sherehiy vd., 2007). Aslında çeviklikle ilgili gerekli görülen esneklik, hız, uyum koşullarının ve gerekliliklerinin örgütün bilgi akışına dayandığı görülebilir (bkz. Sherehiy vd., 2007; Shin vd., 2015; Singh vd., 2013; Yusuf vd., 1999). Yukarıdaki iki önemli husustan hareket edildiğinde, bu çalışmada çeviklik hızlı öğrenme olarak görülmektedir. Çünkü örgütün bilgi edinme yeteneği deneyimlere ve çevrenin izlenmesine dayanmakla birlikte, bu süreçler örgütsel öğrenmenin bir sonucudur. Fraj vd. (2015) çalışmalarında otellerin proaktiflik için değişen çevre ile ilgili bilgi akışını sağlayacak öğrenme yeteneklerini geliştirmeleri gerektiği sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla otellerde çeviklik için bilgi yönetimi önemli olmakla birlikte örgütsel öğrenme dikkate alınmadan çeviklik ele alınamayacaktır. Böylece bu çalışmada öğrenme üzerinden çevikliğin otellerde inşa edilebilmesi için zincirleme (birbirini tamamlayan) üç ilişkinin incelenmesi önerilmiştir: çeviklik-öğrenme, çeviklik-örgüt kültürü ve çeviklik-takım öğrenmesi. Bu ilişkiler değişen çevre ve rekabet avantajı üzerinde duran çalışmalara da yer vererek ele alınmıştır.

## 5. ÇEVİKLİK-ÖĞRENME İLİŞKİSİ

Otellerin proaktif öğrenme stratejisi temelinde çevik yeteneklerini inşa edebileceklerine ve geliştirebileceklerine bir önceki başlıkta dikkat çekilmiştir. Çevikliğin hızlı öğrenme anlamında ele alınması (Ergin, 2020), yazında çeviklikle ilgili dikkat çekilen üç noktayla kesişmektedir. Birincisi, çevikliğin örgüte özgü olma durumu. Shin vd. (2015) ile

Zhang & Sharifi (2000) çevikliğin örgüte özgü olduğuna dikkat çekmişlerdir. Örgüte özgü olma durumu örgütlerin farklılaşabilmesini açıklamaktadır ve bu özgünlük öğrenme aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Burada öğrenmenin rolü çevik yapının oluşmasındadır. Çevikliğin gerektirdiği yapı; işletme, teknoloji ve yeteneklerin bir araya getirilmesiyle oluşturulur (Ambrose & Morello, 2004). Bu yapının benzersizliği işletmelerin kendilerine özgü yarattıkları yetenekler aracılığıyla yerleşir. İşletmeye özgü olma durumu, yetenek kavramının daha uygun olduğunu göstermektedir.

Çevikliği yetenek olarak ele alırken, kapasite kavramıyla karıştırılmaması gerekmektedir. Yazında yetenek olarak çeviklik, kapasiteden ayrı ele alınmaktadır (Singh vd., 2013). Ayrıca, çeviklik yetenek üzerinden tanımlanırken de bir farklılık söz konusudur. Bu açıdan, İngilizce yazındaki kullanımlarda "competence" yerine "capability" terimi tercih edilmesi dikkat çekicidir. Shin vd. (2015) "capability" kullanımının içsel (işletmeye özgü), "competence" kullanımının ise dışsal olduğunu ve benzer farkın çeviklik ile esneklik (agile-flexible) arasında da geçerli olduğunu belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında çeviklik "capability" olarak, esneklik ise "competence" olarak görülmektedir (Braunscheidel & Suresh, 2009). Esnek üretim reaktif iken, çeviklik proaktiftir (Sherehiy vd., 2007). Turizm işletmelerinin rekabet açısından proaktifliği, bilgi süreçleriyle bağlantılıdır (Dwyer, Cvelbar, Edwards & Mihalić, 2014). Bundan dolayı çeviklik için bilgi yönetimi ve bilginin elde edilmesi için de örgütsel öğrenme önemlidir.

Çeviklik ve öğrenme arasındaki ikinci kesişme noktası, çevikliğin hem bir rutin hem de değişime adapte olmak için esnek olmayı hedeflemesi üzerinden değerlendirilebilir. Çevikliğin bu çift yönlü özelliği, öğrenme ile edinilebilir. Çeviklik bir plana bağlı kalmaktan ziyade, değişime karşılık vermeye yöneliktir (bkz. Çevik Manifesto İlkeleri, 2021). Değişimin takibi öğrenme ile gerçekleştirilebilir. Çevik oteller hem operasyonel faaliyetlerini gerçekleştirmeyi hem de değişime adapte olmayı bir rutin olarak ortaya koymayı hedefleyebilirler. Ayrıca, deneyimlerden öğrenme de çeviklik için önemlidir. Rutin temelli öğrenme konseptine göre, deneyimler rutinler içerisinde devam ettirilmektedir ve biriktirilmektedir (Levitt & March, 1988).

Çeviklik ve öğrenmenin kesiştiği son nokta, çevikliğin en iyi uygulamalardan yararlanmayı hedeflemesidir. Sharifi & Zhang'a (2001) göre bir örgüt en iyi uygulamalardan stratejik bir şekilde yararlanırsa, çevikliğe ulaşılabilir. Buradan iki sonuç çıkmaktadır. İlk olarak örgütlerin deneyimlerinden yararlanılabilmesi örgütsel öğrenmeyle gerçekleştirilebilir. İkincisi ise, stratejik olarak nitelendirme, örgütsel öğrenmenin rekabet gücüne etkisine ve işletmenin hem çalışanlarıyla hem de çevresiyle stratejik bir diyalog olarak ele alınmasına işaret etmektedir.

Çeviklik ve öğrenmeye ilişkin yukarıda sıralanan üç kesişme noktası, her öğrenme çeviklik midir sorusunu akla getirmektedir. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel öğrenmenin hem operasyonel hem de stratejik yönünün olması gereklidir (Berends & Antonacopoulou, 2014). Otellerde çevikliği temsil eden örgütsel öğrenme süreçleri olarak çevik kültür ve takım öğrenmesi ele alınmıştır. Öğrenme temelli çevikliğin stratejik yönü olarak çevik kültür, operasyonel yönü olarak takım öğrenmesi incelenmiştir.

### 5.1. Çeviklik ve Örgüt Kültürü

Çevik örgütler, dalgalı bir çevrede beklenmedik değişimlere uygun hareket edebilmeleri neticesinde başarılı görülmektedirler (Sharifi & Zhang, 2001). Böyle bir çevrede çeviklik ve öğrenme arasındaki ilişki deneyimlerden öğrenmeyi öne çıkardığı "Çeviklik-

Öğrenme ilişkisi” bölümünde detaylandırılmıştır. Hızlı değişen bir çevrede deneyimlerden öğrenebilmek için örgüt kültüründe birtakım emarelere ihtiyaç vardır (Ergin, 2020). Bu dalgalı çevrede çevik örgütler, stratejilerinin temel bir unsuru olarak çevik bir işgücünün geliştirilmesine gereksinim duymaktadırlar (Yusuf vd., 1999). Böylece örgütsel öğrenme bu çevik iş gücüne dayanan bir altyapı ve kültürle desteklenebilir (Dove, 1999). Özellikle otellerin iç ve dış kaynaklı bilgiye olan bağımlılığı dikkate alınır (Pyo, Uysal & Chang, 2002), otellerin değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için öğrenme kültürü teşvik edilmelidir (Fraj vd., 2015). Örgütsel öğrenme örgütün kendi kültürü dahilinde ele alındığında (Dodgson, 1993), örgüt kültüründe çevikliğe ilişkin emarelerin yerleşmesi gerekli görülmektedir (Candan, Çankır & Şeker, 2017).

Çevik kültür için gerekli görülebilecek emareler, yazında dikkat çekilen hususlar üzerinden özetlenebilir. Öncelikle otellerde deneyimlerden öğrenmek için açık fikirlilik ortamının yaratılması gerekmektedir (Avcı, Kılınç & Okumuş, 2009; Avcı vd., 2010). Yazında çevik kültür için hız, değişen çevre, esneklik, hızlı öğrenme ortak özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır (bkz. Ambrose & Morello, 2004; Sherehiy vd., 2007).

Strode, Huff & Tretiakov (2009) çalışmalarında çevik yöntemle bir dizi örgüt kültür faktörü istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlar çevikliğin bir yöntem olarak örgütlerde var olabilmesi için örgüt kültürü etkenlerini ortaya koymuşlardır: “öğrenmeye ve geribildirime önem vermek, örgütteki iletişimin işbirliğine açık bir rekabet içeren ve güven verici şekilde olması, ekip çalışmasına önem verilmesi, örgütün esnek, katılımcı ve sosyal etkileşimi destekliyor olması, proje yöneticilerinin aynı zamanda kolaylaştırıcı olması, iş ortamının bireyleri güçlendiriyor olması, işbirlikçi liderlerin olması ve örgütün yüz yüze ve resmi olmayan iletişime açık olabilmesi” olarak sıralamışlardır.

Strode vd.'ın (2009) çalışmasının bulguları otellerde çeviklik için öğrenme ve iş birliğiyle desteklenmiş bir örgüt kültürünün önemine işaret etmektedir. Bu çalışmada, otellerde çevik kültürün önemi üç açıdan ele alınabileceği düşünülmüştür: Birincisi, iş gücü devir hızının yüksekliği nedeniyle yeni gelen işgörenlerin başarılı entegrasyonunun gerekliliği. İkincisi, müşteri taleplerinin hızlı değişimi karşısında arzın esneyebilme gücü. Son olarak, otellerde yetenek temelli rekabette öğrenmenin önemi nedeniyle hızlı öğrenmenin kültürel bir alt yapıyla desteklenmesi ihtiyacı.

Yukarıda sıralanan hususlar, çevikliği örgüt ve birey açısından ele almayı gerekli kılmaktadır. Örgüt düzeyindeki öğrenme ve örgütün bireysel öğrenmeye olan ihtiyacı açısından bakıldığında, örgütsel ve bireysel öğrenme arasında bağlantı kurulabilmek önemlidir. Bu noktada, otellerde örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenme arasında köprü kuracak olan takım öğrenmesidir (Avcı vd., 2010).

Sherehiy vd. (2007) çalışanların bilgi ve becerilerinden yararlanmadan çevikliğin sağlanamayacağı sonucu üzerinde durmaktadır. Yazında işletmelerin çeviklik yeteneği, büyük ölçüde işgörenlerin çevikliğiyle ilişkilendirilmektedir (bkz. Xing, Liu, Boojhawon & Tarba, 2020) ve çevik takımların öğrenmedeki rolünün kapsamlı bir analizi gerekli görülmektedir (bkz. Gholami & Heinzl, 2013).

## 5.2. Çeviklik ve Takım Öğrenmesi

Çeviklik ve örgüt kültürü açısından bakıldığında, öğrenme ve iş birliği önemli faktörlerdir (Strode vd., 2009). Bu çalışmada çeviklik örgütsel öğrenme üzerinden ele alındığı için çevikliğin iş birliğine dayalı bir öğrenmeyi gerekli kıldığı üzerinde durulmuştur (Dove,

1999). Burada iş birliği ile kast edilen öğrenmenin hem örgüt içi hem de örgüt dışı ile olan bağlantısıdır. Örgüt dışı ile kast edilen çevredeki değişimlerin sürekli izlenmesidir. Örgüt içi ilişkilerden hareket edildiğinde ise, örgütsel öğrenme kolektif bir süreç olarak ön plana çıkmaktadır (García-Morales, Jiménez-Barrionuevo & Mihi-Ramírez, 2011; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Kolektif vurgusu, örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmenin toplamından daha geniş anlam taşıdığına işaret etmektedir (Fiol & Lyles, 1985). Dolayısıyla otellerde öğrenme süreçlerinde birey ile örgüt arasında köprü kuracak bir süreç gerekmektedir (Avcı vd., 2010).

Bilginin kullanılması açısından otellerin açık sistemler olmaları (Avcı vd., 2010) tüm unsurları ve aralarındaki etkileşimleri göz önünde bulundurmaya gerektirmektedir (Flumerfelt, Siriban-Manalang & Kahlen, 2012). Bu durumda, işletme içerisinde çalışanların iş birliği yapması gereklidir (Maskell, 2001). Bilginin edinilmesini sağlayan öğrenme, kültürle desteklenen iş birliğine dayalı olmalıdır (Dove, 1999). Çeviklik konusunda örgüt kültürünün yeri bir önceki başlıkta ele alınmıştır. Burada, sezonluk faaliyet, işgören devir hızının yüksekliği gibi nedenlerle iletişimin devamlılığı zor olan otellerde (Avcı vd., 2010) öğrenmenin çeviklik açısından nasıl yapılandırılabilmesine yönelik takım öğrenmesi ele alınmıştır. Zaten yazında, çevik takımların öğrenmedeki rolünün ve liderlik etkisinin kapsamlı bir analizi gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Gholami & Heinzl, 2013).

Çeviklik konusunda takımların rolü özellikle öğrenme üzerinden düşünce çeşitliliği, bilgi alışverişi ve örgütsel düzeyde zekanın yaratıldığı bir mimari açıdan değerlendirilebilir (Dove, 1999). Bu mimari çeviklik olarak ele alınırsa, takım öğrenmesi bu mimarinin omurgasını oluşturabilir. Dolayısıyla iş birliğine dayalı öğrenme için takım öğrenmesi önemlidir. Çevik ekip, insanlara ve sosyal etkileşimlere daha fazla önem vermekle birlikte daha yüksek düzeyde insan iletişimini ve öğrenimini gerektirmektedir (Gholami & Heinzl, 2013).

Yazındaki çalışmaların bulgularından hareketle çevik otellerin inşasında takım öğrenmesine ilişkin beş noktaya dikkat çekilebilir: Birincisi, Shin vd.'in (2015) dikkat çektiği çevikliğin tek başına bir yetenek olmadığıdır. Araştırmacılar, çevikliğin çok yönlü yeteneklerin entegre bir sistemi olduğunu ifade etmektedirler. Bu vurgu, takımların öğrenmelerinin örgütsel öğrenmeyi temellendirebileceğini desteklemektedir. İkincisi, Ambrose & Morello'nun (2004) sorusundan hareketle çevik bir performans için çevik bir örgüt olarak otellerin nasıl yapılandırılabilmesi önemlidir. Bu ifadeye bakıldığında, yazında örgütlerin çeviklik açısından örgütsel öğrenmeyle farklılaştıkları görülmekte ve oteller için takım öğrenmesinin çevik bir kültürün inşasında önemli olduğunu düşündürmektedir. Üçüncüsü, çeviklik bir örgütteki çalışanların bilgi ve becerilerinden yararlanmadan sağlanamayacağı düşüncesidir (Sherehiy vd., 2007). Böylece bireysel öğrenme önemli hale gelmektedir ve Avcı vd.'nin (2010) otellerde yaptıkları çalışmanın bulguları bu noktada dikkat çekicidir. Yazarlar, otellerde örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenme arasında takım öğrenmesinin aracılık rolünü ortaya koymuşlardır. Bu şekildeki bilgi akışı, bireylerin örgütten öğrenmelerine izin vermektedir ve böylece bireyler, gruplar ve örgüt arasında devamlılığı olan iki yönlü bir bilgi akışı oluşmaktadır (Santos-Vijande vd., 2012). Dördüncüsü, takım öğrenmesinin bir yönü, çalışanların oteldeki farklı departmanlarda müşterilerle farklı noktalarda etkileşimde bulunmalarıdır. Her departman müşteriyle temasta farklı deneyim elde etmektedir. Bu deneyimlerin yukarıda dikkat çekilen çevik mimarinin oluşumuna katkı sunabilmesi takım öğrenmesine bağlı olduğu düşünülmektedir. Son olarak, özellikle büyük yapılarda çevik mimari nasıl yapılandırılabilir sorusuna bakılabilir. Xing vd. (2020) büyük yapıların çeviklik için küçük yapılara bölünebileceğini belirtmektedirler ve çevikliğin sağlanabilmesini takım

seviyesinde girişimci davranışlardan yararlanmayla ilişkili görmektedirler. Sonuç olarak otellerde çevikliğin itici gücü olarak takımların öğrenmesi görülmüştür.

## 6. SONUÇ ve TARTIŞMA

Çeviklik üzerindeki yoğunlaşmaya rağmen, kavramın ne olduğu ve neden önemli olduğu konusunda tutarlılık henüz oluşmamıştır (Sherehiy vd. 2007). Dolayısıyla sistematik bir araştırma programı oluşmamıştır (Singh vd., 2013). Ancak, çeviklikle ilgili yerli ve yabancı çalışmalarda esneklik ve hız kavramları ortak noktaları oluşturduğu göze çarpmaktadır. Özellikle dalgalı bir çevrede çevikliğin rekabet gücüne etkisi sıklıkla ele alınmaktadır.

Çeviklik tanımlarına bakıldığında belirli özellikler göze çarpmaktadır. Birincisi, bazı tanımlar çevikliği algılama-cevap verme (sense-response) şeklinde ele almaktadır. İkincisi, algılama-cevap verme (sense-response) şeklindeki çeviklik tanımlamalarında ortak nokta esneklik ve hızlı cevap verme şeklinde iki boyutlu bir çevikliğin tanımlanmasıdır. Üçüncüsü, çevikliğin örgüte katkı sunma olasılığının hızlı değişen bir çevrede daha fazla olduğu vurgusudur (Singh vd., 2013).

Bu çalışmada, çevikliğe ilişkin netleştirme çabalarını sektöre özgü ilerletmenin, yazına daha fazla katkı sunabileceği düşünülmüştür. Yazında, çeviklik konusunda yapılacak çalışmalar için ampirik (görgül) çalışma sayısı azlığı dile getirilmektedir. Bu çalışmada çevikliğin genişleyen alanının sektör bazlı bir uygulanabilirliği tartışılarak katkı sunulmaya çalışılmıştır.

Turizm bağlantılı yabancı yazında çevikliğin rekabet gücüne etkisini turizm işletmeleri üzerinden araştıran çalışmaların yanında destinasyon bazında ele alan çalışmalar da artmaktadır. Bu artış çevikliğin entegre bir sistem olarak (bkz. Shin vd., 2015) da görülmesiyle bağlantılı olabilir. Bu entegre sistemin turizm çalışmalarına yansması, çeviklik kavramının destinasyon yönetimi ve tedarik zinciri ile beraber ele alınması olabilir. Ayrıca, tedarik zincirinin çevikliği konusunu sanayi sektörü bazlı ele alan çalışmaların sayısı artarken, turizm tedarik zincirini ele alan çalışmalar kısıtlıdır. Turizm yazınındaki çalışmaların ortak noktası, çevredeki değişim (dalgalanmalara) karşısında hız ve esneklik kazanmada çevikliğin rolü üzerinde durulmasıdır. Bu durum, genel yönetim alanındaki araştırma eğilimlerin turizm yazınında da takip edildiği göstermektedir.

Bu çalışmada çeviklik kavramının otellere yönelik olarak ele alınmasında yazındaki karmaşadan sıyrılmak için öncelikle iki önemli hususa dikkat çekilmiştir. İlk olarak çeviklik öğrenme temelinde ele alınmıştır. Böylece çevik otellerin yapılandırılması için net bir başlangıç çizgisi çizilmiştir. İkincisi, çevikliğin bilgi yönetimi ile olan ilişkisi üzerinde durulmuştur. Yazında bilgi yönetimi çeviklikle bağlantılı görülen bir konudur. Yazında çeviklik kavramı genelde üretim sektörüne yönelik ele alındığı için sektöre özgü değerlendirme için bu iki husus önemli görülmüştür. Çevikliğin hızlı öğrenme ve bilgi tabanlı olarak değerlendirilmesi bu çalışmada çevikliğin yetenek temelli ele alınmasını sağlamıştır. Daha sonra çevik otellerin yapılandırılabilmesi için zincirleme (birbirini tamamlayan) üç ilişkinin incelenmesi önerilmiştir: çeviklik-öğrenme, çeviklik-örgüt kültür ve çeviklik-takım öğrenmesi.

İlk ilişkiyi değerlendirmede çevikliğin oteller için anlamını ve kapsamını netleştirmek için öğrenme üzerinden değerlendirilmesi üzerinde durulmuştur. Yazın taraması sonucunda

çeviklik ve öğrenme bağlantısı örgüte özgü olma durumu, rutin temelli süreç yapılandırma ve en iyi uygulama olarak üç açıdan ele alınmıştır.

Diğer iki ilişkiyi değerlendirmek için çevikliğin öğrenme temelli ele alınması neticesinde örgütsel öğrenme için hem stratejik hem de operasyonel bir rolün gerekliliği (Berends & Antonacopoulou, 2014) gündeme gelmiştir. Söz konusu bu rollerin tek bir çatı altında çeviklik üzerinden değerlendirilebileceği varsayılmıştır. Böylece değişen çevre karşısında hem operasyonel hem de stratejik bir yön tayin edilmiştir. Stratejik yön için öğrenmeyi destekleyen bir kültür, operasyonel yön için ise takım öğrenmesi önerilmiştir. Örgüt kültürü öğrenme temelli bir anlayışın otellere yerleşmesini sağlamaktadır. Takım öğrenmesi de otellerde örgütsel öğrenme ile bireysel öğrenme arasında bağlantı sağlamaktadır (Avcı vd., 2010).

Özetle, bu çalışmada çeviklik hızlı öğrenme olarak değerlendirilmiştir (Ergin, 2020). Çeviklik açısından önemli bulgu, konaklama sektörünün belirsiz ortamında çevikliğin önemli bir rolü olduğudur (Darvishmotevali vd., 2020). Son derece rekabetçi ve hızla değişen ortam, müşterilere yüksek kaliteli hizmetler sunmak için çevik bir sistem gerektirdiğinden, yukarıda sıralanan bulgular turizm ve konaklama sektörleri için önemlidir.

### **6.1. Gelecek Çalışmalara Öneriler**

Çeviklik yazını ele alındığında, olguyla ilgili olarak çeşitli ikilemlere dikkat çekilmektedir. Gelecek çalışmalar çeviklik konusundaki bu ikilemleri ele alabilirler. Çevikliğin çevre temelli strateji olup olmaması (Dove, 1999; Yauch, 2011), özellikle bilgi süreçleri öne çıktığı için öğrenme-bilgi ilişkisinde keşfedici ve kullanma (explore-exploitative) ayrımı ve yetenek temelli olarak yetenek-yeterlilik (capability-competence) ayrımı konusunda netlik arayışı devam etmektedir. Otel ve turizm yazınında çeviklik konusu henüz oluşma aşamasında olduğu için bu ikilemlere dikkat edilmesi kavramın daha net anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. İkinci bir konu olarak bu çalışmada teorik olarak sunulan proaktif öğrenme stratejisi temelli çevikliğin otel performansına etkisine yönelik ampirik bir çalışma gerçekleştirilebilir. Bu ilişkide örgüt kültürü ve takım öğrenmesinin düzenleyici ve aracılık etkileri araştırılabilir.

Turizmle bağlantılı çeviklik çalışmalarında dikkat edilmesi gereken son bir husus, çeviklikle bağlantılı görülen diğer kavramlardır. Turizm sektöründe çevrenin hızlı değişmesi nedeniyle çevre odaklı strateji uygulamaların ve yaklaşımların öne çıkmasıyla birlikte dinamik yetenekler (dynamic capabilities), stratejik esneklik (strategic flexibility), dayanıklılık (resilience) ve çeviklik (agile) yaklaşımları öne çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar arasındaki farklar ileriki çalışmalarda dikkate alınmalıdır. Bu konuda Singh vd.'in (2013) belirttiği çeviklik ve diğer kavramlar arasındaki farklar yardımcı olabilir.

### **6.2. Çalışmanın Sınırlılıkları**

Bu çalışmada çevikliğe ilişkin ikincil verilerden yararlanılmış ve içerik analiziyle çeşitli bulgular ortaya konulmuştur. Bu çalışma çevik otellerin inşası için ihtiyaç duyulan birincil veriler açısından sınırlılığa sahiptir. Son olarak, bu çalışmada oteller açısından çeviklik konusuna ilişkin bir başlangıç noktası oluşturmak hedeflendiği için çevik otellerin inşasına yönelik tüm süreçler detaylandırılmamıştır. Çevikliğin inşa edilebilmesi zor ve uzun bir süreçtir ve bu çalışmanın kapsamını aşmaktadır.

### **6.3. Akademik Katkı**



Çeviklik yazında farklı çalışmalarda dile getirilen çevikliğe ilişkin özellikler bu çalışmada özetlenmiştir. Bu özetleme çabası ile çeviklik yazınındaki farklı görüşler proaktif öğrenme stratejisi odağı etrafında toparlanmıştır. Ayrıca, bu genişleme eğilimine dönük netleştirme arayışlarına sektör temelli bir katkı sunulabileceği araştırılmıştır. Araştırmada çeviklik (agile) ele alınmıştır ve dağınık yazına teorik bir katkı sağlanması hedeflenmiştir. Rekabet avantajındaki değişimleri tetikleyen çevredeki öngörülemeyen ve hızlı değişimlere karşı işletmelerin proaktif olabilmeleri, çeviklik ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Ancak turizmde çeviklik üzerine yapılmış çalışma sayısı yabancı yazında az iken, Türkçe yazındaki çalışma sayısı başlangıç seviyesindedir. Çeviklik konusundaki dağınık yazın turizm odaklı derlenerek turizme özgü çeviklik yazının oluşmasına katkı sağlanmıştır.

### **Teşekkür**

Değerlendirme sürecinde görev alan dergi hakemlerinin araştırmanın daha iyi hale gelmesi için sundukları önerilerden dolayı kendilerine teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunuyorum.

## Kaynakça

- Ambrose, C. ve Morello, D. (2004). Designing the agile organization: design principles and practices, Strategic Analysis Report 6 January 2004  
<https://www.gartner.com/en/documents/421081/designing-the-agile-organization-design-principles-and-pr> (Erişim Tarihi: 27.04.2020).
- Ashrafi, N., Xu P., Sathasivam, M., Kuilboer, J.P., Koelher, W., Heimann, D. ve Waage, F. (2005). A framework for implementing business agility through knowledge management systems, Seventh IEEE International Conference on E-Commerce Technology Workshops, Munich, Germany, 116-121.
- Avcı, U., Okumuş, F. ve Kılınç, İ. (2009). Öğrenme düzeyleri arası ilişki: otel işletmeleri ekseninde bir değerlendirme. Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi, Bahar/Güz 2009, 55-74.
- Avcı, U., Kılınç, İ. ve Okumuş, F. (2010). Öğrenme düzeyleri arası ilişki: otel işletmelerinde bir alan araştırması. Ege Akademik Bakış, 10(1), 95-115.
- Bakan, İ., Sezer, B. ve Kara, C. (2017). Bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi: bir alan araştırması. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1), 117-138.
- Bao Y., Chen, X. ve Zhou, K.Z. (2012). External learning, market dynamics, and radical innovation: evidence from china's high-tech firms. Journal of Business Research, 65(8), 1226–1233.
- Berends, H. & Antonacopoulou, E. (2014). Time and organizational learning: a review and agenda for future research. International Journal of Management Reviews, 16(4), 437–453.
- Braunscheidel, M.J. ve Suresh, N.C. (2009). The organizational antecedents of a firm's supply chain agility for risk mitigation and response. Journal of Operations Management, 27(2), 119–140.
- Candan, A., Çankır, B. ve Seker, S.E. (2017). Organizasyonlarda çeviklik (organizational agility). YBS Ansiklopedisi, 4(3), 3-9.
- Cho H., Jung M. ve Kim M. (1996). Enabling technologies of agile manufacturing and its related activities in korea. Computers and Industrial Engineering, 30(3), 323-334.
- Cicerali, E. E. (2019). Çevikliği destekleyen örgütsel kültür özellikleri. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 11(18), 2422-2432.
- Çevik Manifesto İlkeleri. (2021). Çevik bildirinin temelinde ilkeler. <https://agilemanifesto.org/iso/tr/principles.html> (Erişim Tarihi: 17.01.2021).
- Dahmardeh N. ve Pourshahabi, V. (2011). Agility evaluation in public sector using fuzzy logic. Iranian Journal of Fuzzy Systems, 8(3), 95-111.
- Darvishmotevali, M., Altinay, L. ve Köseoglu, M.A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. International Journal of Hospitality Management, 87(May

- 2020), Article No: 102499.
- Dogson, M. (1993). Organizational Learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Doğan, O. ve Baloğlu, N. (2018). Örgütsel çeviklik ve bazı eğitim kurumlarındaki yansımaları. 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi 10-12 Mayıs 2018 Sivas, 100-109.
- Dove, R. (1999). Knowledge management, response ability, and the agile enterprise. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 18-35.
- Doz, Y. L. ve Kosonen, M. (2010) Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2/3), 370-382.
- Dwyer, L.M., Cvelbar, L.K., Edwards, D.J. ve Mihalić, T.A. (2014). Tourism firms' strategic flexibility: the case of Slovenia. *International Journal of Tourism Research*, 16(4), 377-387.
- Ergin, L.O. (2020). Agile meselesi ve çevik bir şirket kültürü oluşturmak. Hakan Akben'in Youtube Kanalı Soru-Yorum Programı (Bölüm26), <https://www.youtube.com/watch?v=mKgbvTmZPEY> (Erişim Tarihi: 29.12.2020).
- Fang, M., Nguyen, T.H. ve Armstrong, A. (2017). Conceptual framework to guide development and evaluation agile leadership in tourism destinations. 5-7 December 2017 Anzam Conference: Melbourne, Australia.
- Fiol, M. C. ve Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Flumerfelt, S., Siriban-Manalang, A.B. ve Kahlen, F.J. (2012). Are agile and lean manufacturing systems employing sustainability, complexity and organizational learning?. *The Learning Organization*, 19(3), 238-247.
- Fraj, E., Matute, J. ve Melero. I. (2015). Environmental strategies and organizational competitiveness in the hotel industry: the role of learning and innovation as determinants of environmental success. *Tourism Management*, 46, 30-42.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. ve Mihi-Ramírez, A. (2011). The influence of strategic dynamic capabilities on organizational outcomes through the organizational learning process. *Industry and Innovation*, 18(7), 685-708.
- Ganguly, A., Nilchiani, R. ve Farr, J.V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.
- Gholami, B. ve Heinzl, A. (2013). Leading agile self-organizing teams : a collective learning Perspective. *International Conference on Organizational Learning, Knowledge and Capabilities; Conference Papers*, Paper 183. Ashburn, Virginia: USA.
- Inversini, A., Pesonen, J. ve Buhalis, D. (2014). Agile marketing for tourism destinations. *Proceedings of Academy of Marketing Conference*, s.155-162, Bournemouth: United Kingdom.
- Kale, E., Aknar, A. ve Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: the mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78(April 2019), 276-283.
- Kavala, B. H., Devi, P. G. ve Mandal, S. (2019). Does organizational culture matter for shaping up hotel's agility? an empirical investigation. *International Conference On Global Health & Medical Tourism (GloHMT) Conference Proceedings*, 12-13 March 2019, Jaipur: India.

- Kumkale, İ. (2016). Organization's Tool for creating competitive advantage: strategic agility. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 118-124.
- Levitt, B. ve March, J.G. (1988). Organizational learning. *Annual Review Social*, 14, 319-340.
- Mandall, S., Roy, S. ve Raju, G. A. (2016). Tourism supply chain agility: an empirical examination using resource-based view. *International Journal Business Forecasting and Marketing Intelligence*, 2(2), 151-173.
- Maskell, B. (2001). The age of agile manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(1), 5-11.
- Melian-Alzola, L., Fernandez-Monroy, M. ve Hidalgo-Penate, M. (2020). Information technology capability and organisational agility: a study in the canary islands hotel industry. *Tourism Management Perspectives*, 33(January 2020), Article No: 100606.
- Moi, L. ve Cabiddu, F. (2021). An agile marketing capability maturity framework. *Tourism Management*, 86, 104347.
- Pyo, S., Uysal, M. ve Chang, H. (2002). Knowledge discovery in database for tourist destination. *Journal of Travel Research*, 40 (May 2002), 396-403.
- Ribbens, B. A. (1997). Organizational learning styles: categorizing strategic predispositions from learning. *The International Journal of Organizational Analysis* 5(1), 59-73.
- Roth, A. V. (1996). Achieving strategic agility through economies of knowledge. *Strategy and Leadership*, (Marc-April 1996), 30-36.
- Sağır, M. ve Aydın, A. U. (2017). Konaklama işletmelerinde insan sermayesive örgütsel çevikliğin rekabet avantajına etkileri. *International Congress on Cultural Heritage and Tourism Proceedings*, 19-21 May 2017, Konya: Turkey, 1273-1287.
- Santos-Vijande, M.L., López-Sánchez, J.A. ve Trespalacios, J.A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research*, 65(8), 1079-1089.
- Sena, J., Coget, J.F. ve Shani, A.B. (Rami). (2009). Designing for agility as an organizational capability: learning from a software development firm. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 9(5), 17-36.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice: application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772-794.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: concepts, frameworks, and attributes'. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D. ve Rhim, H. (2015). Strategic agility of korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics: Manufacturing Systems', Strategy and Design*, 168(October 2015), 181-196.
- Singh, J., Sharma G., Hill J. ve Schnackenberg A.K. (2013). Organizational agility: what it is, what it is not, and why it matters. November 2013 Academy of Management Annual Meeting Proceedings, 2013(1).
- Strode, D. E., Huff, S.L. ve Tretiakov, A. (2009). The impact of organizational culture on agile method use. *Proceedings of the 42nd Hawaii International Conference on System Sciences*, IEEE Computer Society Pubsliher: Washington: USA.

- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Trinh, T.P., Molla, A. ve Peszynski, K. (2012). Enterprise systems and organizational agility: a review of the literature and conceptual framework. *Communications of the Association for Information Systems*, 31(8), 167-193.
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon (Roshan), D.K. ve Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: a conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(1), Article No: 100696.
- Yauch, C.A. (2011). Measuring agility as a performance outcome. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 22(3), 384-404.
- Yusuf, Y.Y., Sarhadi, M. ve Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1/2), 33- 43.
- Zhang, Z. ve Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (4), 496-513.

### A META-ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PSYCHOLOGICAL CAPITAL OF THE EMPLOYEES IN TURKEY AND THEIR ORGANIZATIONAL CYNICISM LEVELS

İclal YAPICI\*      Metin OCAK\*\*

**ABSTRACT:** In this study, a meta-analysis was conducted on the studies conducted on the psychological capitals and cynicism levels of the employees working in the public and private sector in Turkey between the years 2012-2020. In this framework, it was aimed to reveal the general direction and effect size of the relationship by synthesizing individual studies in the Turkey sample via meta-analysis. The meta-analysis was conducted using correlation values and sample sizes of 14 studies with a sample size of 4265 in total which met the criteria created to identify the studies to be included in the analysis. As a result of the meta-analysis on the relationship between psychological capital levels and organizational cynicism of the employees in Turkey, the hypothesis that there would be a negative correlation between psychological capital and organizational cynicism levels was accepted. It was determined that effect sizes under the random effect model (-0,246) were weak.

**Key Words:** Psychological Capital, Organisational Cynicism, Meta-Analysis, Positive Organizational Behaviour, Research Synthesis Method.

**Jel Classification:** L20, M12, M10

**DOI:** 10.29131/uiibd.1021122

**Received:** 11.09.2021 / **Accepted:** 13.12.2021 / **Published:** 20.12.2021

### TÜRKİYE'DEKİ ÇALIŞANLARIN PSİKOLOJİK SERMAYELERİ İLE ÖRGÜTSEL SINIZM DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR META-ANALİZİ

**ÖZ:** Bu çalışmada Türkiye’de 2012-2020 yılları arasında kamu ve özel sektörde çalışanların psikolojik sermayeleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışmaların bir meta analizi yapılmıştır. Bu kapsamda Türkiye örnekleminde yapılan bireysel çalışmaları meta analiz yöntemi ile sentezleyerek ilişkinin genel yön ve etki büyüklüğü ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Analize dahil edilecek yayınları belirlemek amacıyla oluşturulan kriterlere uyan toplamda 4265 örneklem büyüklüğüne sahip 14 çalışmanın korelasyon değerleri ve örneklem büyüklükleri kullanılarak meta analizi gerçekleştirilmiştir. Türkiye’de çalışanların psikolojik sermaye ve örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik yapılan meta analizi sonucunda çalışanların psikolojik sermayelerinin sinizm düzeyleri ile negatif yönde ilişkili olduğuna dair hipotez kabul edilmiştir. Rastgele etkiler modeli altındaki etki büyüklüklerinin (Psikolojik Sermaye-Örgütsel Sinizm=-0,246) zayıf düzeyde olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Psikolojik Sermaye, Örgütsel Sinizm, Meta-Analiz, Pozitif Örgütsel Davranış, Araştırma Sentezi Yöntemi.

**Jel Sınıflandırması:** L20, M12, M10

**Geliş tarihi:** 11.09.2021/ **Kabul Tarihi:** 13.12.2021/ **Yayın Tarihi:** 20.12.2021

\* Ph.D. student in business administration, İclal YAPICI, Toros University, iclalyapicional@gmail.com, **ORCID:** 0000-0003-1913-7237

\*\* Assoc. Prof. Metin OCAK, Toros University, Business Administration Department, metin.ocak@toros.edu.tr, **ORCID:** 0000-0002-1142-3661

**Kaynak gösterimi için:**

YAPICI, İ. ve OCAK, M. (2021). A META-ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE PSYCHOLOGICAL CAPITAL OF THE EMPLOYEES IN TURKEY AND THEIR ORGANIZATIONAL CYNICISM LEVELS, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 7(2), 30-47. DOI: 10.29131/uiibd.1021122

## 1. INTRODUCTION

Administrative successes of organizations are evaluated by their achievement levels to their objectives and aims and the key point to ensure this is to manage human resources most effectively. It is seen that in the last years, determining the needs and requirements of the workforce to get organizational effectiveness to its highest level and make organizational existence sustainable, is an accepted approach. Studies which were conducted to ensure employees' showing the expected performance in line with the organizational goals, determine the ways to prevent employees to quit organization by reducing the circulation of the workforce and absenteeism show that psychological capital is related to many work attitudes such as organizational commitment, job satisfaction, burnout, performance, organizational cynicism, and the intention of quitting. Positive organizational behavior, which is the reflection of positive psychology in organizational life, is a positively oriented set of studies and applications which are measurable, improvable, and manageable in a productive way on strong sides of human resources and psychological capacities (Luthans, 2002: 59). According to Goldsmith psychological capital are characteristic properties that constitute an individual's opinions about himself, his attitude towards his job, his ethical accordance, and his attitudes towards life. (Goldsmith et al. 1997: 815). The positive organizational behavior approach focuses on improving managers' positive psychological capitals which consist of measurable components such as the hope of their personnel, their optimism and self-efficacy, and evaluating their employees with a positive approach. On the other hand, organizational Cynicism, which is a negative organizational attitude, is described as the negative attitude which personnel has about the organization that they work in (Dean et al., 1998: 345). Abraham describes organizational cynicism as a person's having negative emotions towards the organization that they work in and reflecting these negative emotions critically (Abraham, 2000: 269). In the international and national literature, there are a lot of studies that focus on the relationship between the psychological capitals of employees and their sub-dimensions with cynicism levels which cause unwanted organizational attitudes and behaviors. However, a study that focuses on the synthesis of the studies on the relationship between the variables is not seen in the literature. In this study, to reveal the effect of self-efficacy, hope, optimism, and strength, which are psychological capital factors, on avoiding organizational cynicism, the related literature is taken into consideration and the results of individual studies on psychological capital and organizational cynicism variables in Turkey sample between 2012-2020 are statistically analyzed via meta-analysis method to identify the strength of the relationship between variables and reach a common verdict about the relationship between these variables.

## 2. PSYCHOLOGICAL CAPITAL

The definition of positive psychology concept, which emerged as a reaction to the psychology's approach focused on evaluation and rehabilitation of negative sides of human behavior and first appeared in "Towards Positive Psychology" chapter in Maslow's work "Motivation and Personality", was done in 1999 by Prof. Martin Seligman who once said "Life presents the same tragedies and misfortune to both positive and negative people, but positive people cope with them better.". Seligman, basing on the idea that psychology should try to understand strong and positive aspects of individuals as well as studying their negative behaviors, is the first researcher who raised Positive Psychology concept by defining it as "Positive emotions, positive personality characteristics and positive

organization science” (Seligman and Chikszentmihalyi, 2000: 5). Positive psychology is also defined as the science of conditions and processes which contribute to the improvement and ideal procession of individuals, groups, and organizations (Gable and Haidt, 2005:104). Reflection of positive psychology on organizational behavior science led to the creation of “Positive Organizational Scholarship”, which is the basis of “Positive Organizational Psychology” and “Positive Organizational Behavior” movements. Positive Organizational Scholarship is a scientific movement that focuses on developing the strengths of organizations, working on positive elements such as virtue, trust, flexibility, resilience, cooperation, compassion, and it was initiated by the University of Michigan researchers with the idea that organizations would gain competitive advantage and achieve new success by addressing the positive behavior elements in organizations (Cameron et al., 2003). Positive Organizational Behavior which has a significant effect on improvement and sustainability of workforce performance that will maximize organizational efficiency was first discussed by Fred Luthans and his friends, and it is described as a study and application conducted on strong aspects and psychological capacities of a measurable, improvable and effectively manageable positively oriented human resources for the improvement of today’s work-life (Luthans, 2002: 59). The Positive Organizational Behavior approach focuses on revealing and improving the positive qualifications of personnel instead of focusing on their lacking qualifications. Measurable, improvable and manageable components fell as capital types under the “psychological capital” roof in addition to human capital and social capital - types of traditional tangible capital and nontangible capital – which are reflections of positive psychology on organizational behavior, and which also provide a competitive advantage on positive organizational behavior. While traditional economic capital focuses on economic assets of the organization by answering the question “What do I own?”, human capital focuses on knowledge, ability, and capabilities of employees by answering the question “What do I know?”, Social Capital describes communication skills by answering the question “Who do I know?”, Psychological Capital focuses on answering the question “Who am I?” (Luthans, 2004: 46). It is described as positive psychological improvement of an individual and starting from the question “Who am I?”, it is interested in the question “What can I become thanks to improvement?” (Luthans, Youssef & Avolio, 2006: 2). In addition to the “human capital”, which is a combination of the education and the experience they have, the productivity level of personnel is also related to their positive psychology which define the quality and the quantity of the work they do and which form the direction of their characters (Goldsmith, Darity and Weum, 1998: 15). Luthans defines psychological capital as a measurable and improvable capital that is effective on an individual’s belief that he can trust his abilities to reach his goals, his adapting a positive approach while describing events and enabling him to be consistent and to make an effort to direct his problems and failures to a positive direction, and also on his performance (Luthans and Yousseff, 2004: 152). Some characteristics that separate psychological capital, which defines a situation that goes beyond human and social capital for the organizations to achieve a competitive advantage, from other capital types are as follows (Nelson and Cooper, 2007: 11);

- Psychological capital means more than human capital.
- Psychological capital means more than social capital.
- Psychological capital is positive.
- Psychological capital is unique.
- Psychological capital is based on theory and research.



- Psychological capital is based on situations, that's why it can be improved.
- Psychological capital affects work performance. It has four basic components (self-efficacy, hope, optimism, and resiliency) all of which should be measured and improved based on how the personnel defines themselves (Çetin and Basım, 2012).

According to Luthans and Yousseff (2007: 3) definitions of psychological capital's components are as follows;

- Self-efficacy describes making enough effort to complete difficult tasks successfully and having the self-confidence to take responsibility.
- Hope, defined as showing determination to achieve goals and discovering new ways when necessary to achieve these goals.
- Resiliency, as pulling oneself together to achieve success when surrounded by problems and difficulties.
- Optimism, as developing a positive attitude towards being successful now or in the future.

It is suggested that the components of psychological capital interact with each other and the effect of the total psychological capital that results from this interaction on the individual's performance and behaviors is more than each component's effect separately (Çalışkan and Pekkan, 2017). The fact that these components of the personnel have been studied in terms of organizational behavior and they are accepted as competitive advantage sources resulted from components' being open to improvement and change with little intervention and training and their huge effects on personnel's performance (Luthans and Youssef, 2007b).

### 3. ORGANIZATIONAL CYNICISM

The concept of cynicism, which was first mentioned in Ancient Greek philosophy in 500 BC by Antisthenes, one of the students of Socrates, with the phrase "The only thing to be desired is a virtue, the only thing to avoid is vice" and that people can reach happiness only through virtue, mindividual'seant an individual leading a virtuous life by liberating himself against society and being self-sufficient. Today, however, it has evolved into a way of thinking which explains individuals' looking after only their interests and describes other individuals as selfish. It is also not a lifestyle anymore and it started to be described as distrust of values. Failures in organizations' management, conflicts and crisis within organizations caused the personnel's developing attitudes and behaviors against their organizations. As a result, cynicism, which took place in philosophy, policy sciences, and psychology before, has become a concept that is also used in management. Abraham describes cynicism as putting strong negative feelings and emotional elements such as contempt, anger, embarrassment, and distress into action (Abraham 2000: 269). Dean and others (1998: 345) describe organizational cynicism as personnel's underestimating the organization's management as they believe management is not fair and it is selfish, and their despising and humiliating other personnel as they think others are dishonest and insincere, and as a result of these feelings and thoughts having highly negative attitudes and behaviors against their organization. According to this definition, organizational cynicism is a negative reaction that personnel develops against their organization with a belief that their organization lacks organizational integrity and their humiliating and critical behavior tendencies (Dean et al., 1998: 345). According to another definition that is made in the same direction, personnel believes that for the sake of organizational interest justice, honesty and

sincerity are ignored and their organization and co-workers are devoid of moral integrity (Bernerth et al., 2007: 311). In the light of these descriptions, organizational cynicism can be described as the total sum of an acquired reaction, attitudes, and behaviors that are formed with disappointment, mistrust, and hopelessness a worker feels against his/her organization and co-workers which result from his/her experiences. Organizational cynicism has three sub-dimensions: Cognitive, affective, and behavioral (Dean et al., 1998: 345). Cognitive Dimension (Belief) is defined as personnel's disbelief in organizational decisions and mistrust in these decisions' intentions, and their belief that the managers do not show their real personalities (Helvacı and Çetin, 2012: 3). Affective Dimension (Affect), along with the thoughts in the cognitive dimension, involves a worker's strong negative emotional reactions such as disrespect and towards his/her organization, and his being ashamed of his organization (Abraham, 2000: 269). Behavioral Dimension (Behavior) is composed of personnel's negative and contemptuous reactions that are resulted from negative beliefs and emotions which came through cognitive and affective dimensions. These reactions generally emerge as mocking the goals of the management with an ironic sense of humour and behaving to humiliate the management and other employees (İraz et al., 2012: 447). There are a lot of factors that cause organizational cynicism. Gender, age, title, marital status, income, level of education, and length of service are counted as personal causes. On the other hand, the workload that comes with mismanaged structuring processes in organizations, the inadequacy of wages and social rights, role conflicts, competition and inconsistencies in promotion levels, stress, the job's being meaningless, organizational injustice are listed as organizational causes of employees' adopting negative behaviors (Reichers et al., 1997: 11). Some studies evaluated organizational factors that affect organizational cynicism in the framework of violations of psychological contracts;

- Regarding the work environment; inconsistencies between organizational policies and applications, unethical behavior and attitudes, inadequate wage policies, and inadequate social responsibility in organizations.
- Regarding the organization; poor communication with personnel, lack of participation, lack of management during the process of change.
- Role ambiguity or role conflict caused by the assignment, increasing workload (Cartwright and Holmes, 2006: 200-202).

Related literature review reveals that along with psychological, physical, or behavioral individualistic results of organizational cynicism on an employee, it also has some organizational results such as job satisfaction, organizational trust, organizational commitment, organizational citizenship, burnout, organizational justice, and alienation from work. Mirvis and Kanter (1989: 78) list negative results of organizational cynicism as follows;

- Lack of confidence in the workplace,
- Not feeling committed to the organization,
- Alienation from the work,
- Low performance,
- Increase in resigns,
- Lack of self-confidence,
- Feeling worthless,
- Burnout,
- Not abiding by the rules,

- Decrease in efforts for organizational improvement,
- Prioritizing individual interests,
- Lack of taking initiative among employees,
- Communication problems,
- Increase in dismissals,
- Increase in absence at work,
- Lack of attention.

#### **4. RELATIONSHIP BETWEEN THE VARIABLES & HYPOTHESIS**

While psychological capital definitions describe self-efficacy, optimism, hope, and resiliency components, which enables an employee to make an effort to turn his problems and failures to a positive direction, as the total of positively oriented attitudes, organizational cynicism is defined as an employee's negative feelings and beliefs towards the organization and his negative attitudes that become integrated with his tendency to be critical. The literature review also helps us reach both national and international studies that support the idea that there is an opposite relationship between psychological capital, a positive notion, and organizational cynicism, a negative notion. One of these studies, which was conducted by Avey, Luthans, and Youssef. (2010), is titled "Added Value of Positive Psychology Capital on Making Work Attitudes and Behaviors Better". It was conducted on a scale of 336-employee-sample and it focused on the relationship between psychological capital, cynicism, and intention to resign. Another comprehensive study was Avey and his colleagues' meta-analysis study on the effects of psychological capital's effects on some organizational attitudes and behaviors conducted on 51 different sample groups which included 12567 employees in total (Avey et al., 2011: 127–152). In this study, a meta-analysis was conducted on research results collected from different sample groups (918 people in total). Along with these studies, several other studies were conducted in different countries to analyze the relationship between psychological capital and cynicism levels. For instance, Stratman and Youssef-Morgan (2019) with 130 workers in Nebraska, USA, Melodia and Vashisht (2019) with 250 participants from 5 selected sectors in India, Nafei (2015) with 382 healthcare workers working at Menoufa University Hospital in Egypt, Wang (2012) with 1332 participants in China, studied the relationship between the psychological capital and cynicism levels. All of these studies concluded that there is a negative and significant relationship between psychological capital and cynicism levels of employees. Negative and significant relationships between the psychological capitals of employees and their cynicism levels were identified in studies conducted in Turkey as well (Table-1).

Considering the negative consequences of organizational cynicism, which causes employees to condescend and criticize their organizations by not trusting their organization, and which is an attitude that employees want to avoid, preventing cynicism and managing the existing cynicism is the primary purpose of organizations. From this point of view, as a result of the literature review, the hypothesis of the study was developed as follows;

**H1:** There is a significant and negative relationship between the psychological capitals of employees in Turkey and their cynicism levels.

#### **5. METHODOLOGY**

A meta-analysis, which is a quantitative method that is used in our study, is a research technique where previous studies on the topic of the analysis are analyzed instead of focusing on the research focusing on individuals. Meta-Analysis technique, which was first

defined as “Analysis of the results of the statistical analyses to acquire general results” by Gene Glass, an American researcher who has studied educational psychology and social sciences, in 1976, is used mostly in medicine and health sciences, and also in many different fields such as, social sciences, physical sciences, and educational sciences. It is a method that makes a statistical analysis by combining the quantitative results of different but similar studies. With this research strategy, a new research result is achieved by synthesizing the results of a set of studies that are accepted in the current literature. It is also possible to make the size of the sample bigger and to achieve a new study result statistical power of which is stronger. Glass (2006) summarised the main steps of meta-analysis as determining the research question, literature review, coding the studies which the study is based on, converting analysis results into a joint scale and statistically analyzing them. In this study, a meta-analysis is conducted about research variables on the results of the studies conducted in Turkey between the years 2012 and 2020 by using the Comprehensive Meta-Analysis (CMA) program.

It was tried to reach all published and unpublished research in domestic or foreign sources on the relationship between Psychological Capital and Organizational Cynicism in the Turkey sample. In this respect, literature research was conducted by typing the keywords “Psychological Capital” and “Organizational Cynicism” in Google and Yandex search engines, Thesis Database of the Council of Higher Education, and in Sobiad, Idealonline, Directory of Open Access Journals, Business Source Ultimate, Academic Search Ultimate, OpenAIRE, eBook Collection (EBSCOhost), DergiPark, Central & Eastern European Academic Source, TR Dizin, The Belt and Road Initiative Reference Source, Scopus®, Complementary Index electronic databases. Moreover, proceedings books of Organizational Behavioral Conferences which were held between the years 2013 and 2019, and proceedings books of Management and Organization Conferences held between the years 2012 and 2019 were also reviewed. Results of the review were put into the coding process which could cover all the information needed in the meta-analysis. Name of the study, year of publishing, type of publishing, sample size, variables, type of scale, averages of variables, and correlation coefficient were processed.

There are some criteria related to the variables in determining the studies spotted on databases and search engines. To calculate the effect size of the publications used in the study in the meta-analysis, the correlation coefficient of these studies must be reported. For this reason, studies that focused on the relationship between psychological capital and organizational cynicism but did not publish this data could not be included in this study. The second criteria for the analyses to be included in this meta-analysis are that they must be published in the period starting from the beginning of 2012 and ending in August 2020, must be master’s theses and doctoral dissertation including Turkey samples, and articles and papers published in national/international peer-reviewed journals. The third criteria is that correlations of the main variables of the studies included in the analysis must include the correlation between sub-dimensions of non-existent studies and the sample size of the studies must be indicated.

As a result of the coding, 14 studies (consisting of 4265 employees), all of which are based on research variables and meet the criteria for inclusion in the meta-analysis were included in the study. As shown in Table 1, the distribution by publication type of 14 studies, which were conducted on organizations operating in the public and private sectors, is as

follows: 6 master's thesis (43%), 2 doctoral dissertations (14%), and 6 articles (43%). According to the statistics of labour announced on November 10, 2020, the number of people joined in the labour force in the public and private sector is 31 million and 53 thousand. Therefore, in the scope of 0,95 reliability and 0,05 sample error and according to Barlett, Kotrlik, and Higgins's (2001: 46) sample formula ( $4265 > 384$ ) the sample number was evaluated to be able to represent the population of the sample.

**Table 1: Description of Studies Including Psychological Capital – Organizational Cynicism Variables Included in the Meta-Analysis**

No.	Authors	Type	Year	Sample Size	Correlation Value
1	Karacaoğlu, K., İnce F.	Article	2013	300	-0,374
2	Turgut, T., Agun H.	Article	2016	205	-0,200
3	Kıran, E.	Master's Thesis	2017	402	0,101
4	Özçalık, F.	Doctoral Dissertation	2017	312	-0,213
5	Erdoğan, P.	Doctoral Dissertation	2018	300	-0,273
6	Akçay, V. H.	Article	2018	227	-0,200
7	Akçay, V. H.	Article	2018	202	-0,230
8	Uygungil, S., İşcan Ö. F.	Article	2018	493	-0,196
9	Şen C., Mert İ. S.	Article	2019	295	-0,227
10	Okur, A.	Master's Thesis	2019	201	-0,450
11	Yılmaz, Y.	Master's Thesis	2019	389	-0,176
12	İşçimen, E. T.	Master's Thesis	2019	262	-0,530
13	Kahraman, S.	Master's Thesis	2019	280	-0,140
14	Elçiçek Boyalı, G. A.	Master's Thesis	2019	397	-0,280
<b>Total Sample Size</b>				<b>4265</b>	

## 6. FINDINGS

To combine the significance of the results of different studies and to be able to calculate the effect size of each study, Pearson correlations were transformed into Fisher-Z statistics by using the CMA program and they are presented in Table 2.

**Table 2. Correlation Coefficient, Standard Error and Fisher Z Values of Studies Including Psychological Capital – Organizational Cynicism Variables Included in the Meta-Analysis**

No	Authors	Correlation Value	Standard Error	Fisher Z Coefficient	Standard Error
1	Karacaoğlu, K., İnce F.	-0,374	0,050	-0,393	0,058
2	Turgut, T., Agun H.	-0,200	0,068	-0,203	0,070
3	Kıran, E.	0,101	0,050	0,101	0,050
4	Özçalık, F.	-0,213	0,054	-0,216	0,057
5	Erdoğan, P.	-0,273	0,054	-0,280	0,058
6	Akçay, V. H.	-0,200	0,064	-0,203	0,067
7	Akçay, V. H.	-0,230	0,067	-0,234	0,071
8	Uygungil, S., İşcan Ö. F.	-0,196	0,043	-0,199	0,045
9	Şen C., Mert İ. S.	-0,227	0,056	-0,231	0,059
10	Okur, A.	-0,450	0,057	-0,485	0,071
11	Yılmaz, Y.	-0,176	0,049	-0,178	0,051
12	İşçimen, E. T.	-0,530	0,045	-0,590	0,062
13	Kahraman, S.	-0,140	0,059	-0,141	0,060
14	Elçiçek Boyalı, G. A.	-0,280	0,046	-0,288	0,050

After the calculation of effect size of each study, heterogeneity of the studies included in the study were evaluated by using the Q Test defined by Cochran (1954) to decide if “fixed effect model” or “random effect model”, both of which are statistical models in a meta-analysis would be used to calculate the general effect. On Q value 0,05 significance level, if Chi-square is bigger than the table value, nonhomogeneous (Random Effects) model if it is smaller, homogeneous (Fixed Effect) model is used. General effect sizes and homogeneity test results of the studies included in the analysis that examined the relationship between Psychological Capital and Cynicism according to fixed and random effect models are presented in Table 3.

**Table 3. General Size Effects and Homogeneity Tests Results of Studies Including Psychological Capital – Organizational Cynicism Variables Included in the Meta-Analysis according to Fixed and Random Effect Models.**

Effect Size and 95% Confidence Interval					Heterogeneity		
Model	Point Estimate	Number of Studies	Limit Inferior	Limit Superior	Q Value	D(f)	p-value
Fixed	-0,231	14	-0,259	-0,202	104,187	13	0,000
Random	-0,246	14	-0,324	-0,163			

As shown in Table 3, the Q value of the studies conducted on the relationship between Psychological Capital – Organizational Cynicism is 104 for 13 degrees of freedom and  $p < 0,05$ . The value attained from the Chi-Square table for  $p=0,05$  and  $df=13$  is 22,362 and since  $104,187 > 22,362$ , it was decided that the studies included in the analysis are heterogeneous and the general effect size calculated in the scope of the random effect model was taken into consideration in evaluations.

According to Cohen, Manion and Morrison (2007:521) in the interpretation of the effect size values based on correlation, the following classification is accepted;

- 0,00 ≤ effect value size < 0,10 → Very small effect
- 0,10 ≤ effect value size < 0,30 → Small effect
- 0,30 ≤ effect value size < 0,50 → Medium effect
- 0,50 ≤ effect value size < 0,80 → Large effect
- 0,80 ≤ effect value size → Huge effect

According to the result of the meta-analysis conducted on 14 studies, which researched the relationship between psychological capital and organizational cynicism of the employees in Turkey between the years 2012 – 2020, the general effect size (between the range of -0,163 and -0,324) was calculated as -0,246 and in this framework, it was concluded that there is a weak and negative correlation between the levels of psychological capital and organizational cynicism. Therefore, the H1 hypothesis was accepted. The weight of individual studies included in the analysis on the general effect size according to the random effects model is presented in Table 4.

**Table 4. Effect Sizes and Weight on General Effect Findings of the Studies Including Psychological Capital – Organizational Cynicism Variables according to Random Effect Model**

No	Correlation Value	Limit Inferior	Limit Superior	Z Value	p-Value	Weight (%)
1	-0,374	-0,467	-0,272	-6,774	0,000	7,19
2	-0,200	-0,328	-0,065	-2,881	0,004	6,79
3	0,101	0,003	0,197	2,024	0,043	7,43
4	-0,213	-0,317	-0,104	-3,802	0,000	7,22
5	-0,273	-0,375	-0,165	-4,827	0,000	7,19
6	-0,200	-0,322	-0,072	-3,034	0,002	6,91
7	-0,230	-0,357	-0,095	-3,304	0,001	6,77
8	-0,196	-0,279	-0,110	-4,396	0,000	7,56
9	-0,227	-0,333	-0,116	-3,948	0,000	7,17
10	-0,450	-0,554	-0,332	-6,820	0,000	6,76
11	-0,176	-0,271	-0,078	-3,494	0,000	7,40
12	-0,530	-0,612	-0,437	-9,497	0,000	7,06
13	-0,140	-0,253	-0,023	-2,345	0,019	7,12
14	-0,280	-0,368	-0,187	-5,710	0,000	7,42
<b>Random</b>	<b>-0,246</b>	<b>-0,324</b>	<b>-0,163</b>	<b>-5,715</b>	<b>0,000</b>	

One of the most important problems that would affect the results in Meta-Analysis is publication bias which results from the publication of positive and statistically significant studies. A publication bias rate over a certain level affects the average calculated effect size by representing it higher than it actually is (Borenstein et al., 2013). To check this publication bias, after the calculation of effect sizes under the fixed effect and random effect models, to determine whether there is a publication bias or not, fail-safe number the actual effect size was calculated through Tau b coefficient, funnel plot graphics, and Classic fail-safe N statistics, and the results are summarised in Table 5. When there is no publication bias, the calculated Tau b coefficient is expected to be close to 1 and the p-value is expected to be insignificant ( $p > 0,05$ ). As presented in Table 5 according to the result calculated in these statistics, in the studies on Psychological Capital and Organizational Cynicism, included in the meta-analysis, there were no publication biases (Tau b=-0,28;  $p > 0,05$ ).

**Table 5. Tau b Coefficient Results of Studies Including Psychological Capital – Organizational Cynicism Variables**

Kendall's S Statistics (P-Q)	-26,00
Kendall's tau coefficient without continuity correction	-0,28571
The z value for tau	1,42337
P-value (one way)	0,07731
P-value (two way)	0,154463

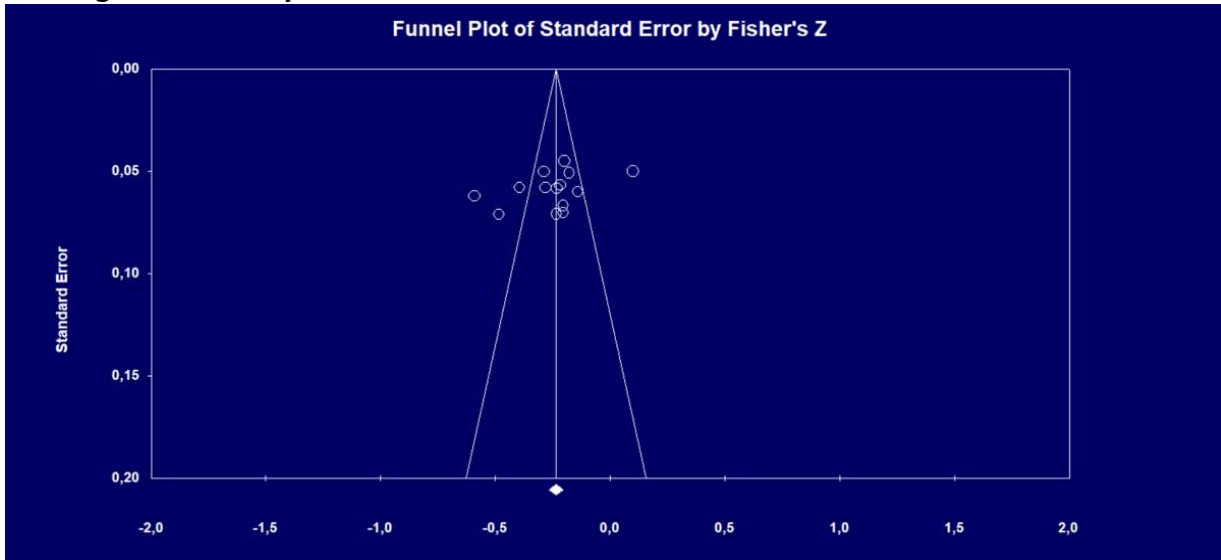
Along with the Tau coefficient, the fail-safe number was calculated through the Classic fail-safe N statistic. As a result of the Fail-Safe Number statistic, the strength of the study and the minimum number of studies that must be included in the analysis for p-value can be bigger than alfa value are attained. (Dinçer, 2014)

**Table 6. Fail-Safe Number Values of Studies Including Psychological Capital – Organizational Cynicism Variables as a Result of Classic fail-safe N Statistic.**

Z-Value for observed studies	-15,71752
P-Value for observed studies	0,00000
Alpha	0,05000
Tails	2,00000
Z for Alpha	1,95996
Number of observed studies	14,00000
Number of missing studies that would bring p value>alpha (Fail safe number)	887,00000

According to the results presented in Table 6, in the meta-analysis of the studies on the relationship between Psychological Capital and Organizational Cynicism, the p-value is higher than 0,05, and the number of the studies that can make the general effect insignificant is calculated as 887. The impossibility of reaching this number of studies that include the variables of this study, that is to say, the statistical result's having been calculated higher than the number of the studies included in the analysis can also be considered as an indicator that there is no publication bias.

**Figure 1. Funnel Chart of the Studies on the Relationship between Psychological Capital and Organizational Cynicism.**



Lastly, publication bias was evaluated with a funnel chart that shows the effect size distribution of the studies included in the analysis according to their sample sizes levels, and the results are presented in Figure 1. In funnel chart evaluation, when there is no publication bias, the studies are expected to be scattered symmetrically on both sides of the vertical line that represents the combined effect size of the studies. (Borenstein et al., 2013). As a result



of the evaluation of the funnel chart, it was seen that 14 studies on the relationship between the psychological capital and organizational cynicism were on the upper side of the graphic and close to the combined effect size, and it was concluded that according to the evaluations of Tau b coefficient, fail-safe number and funnel chart statistics the meta-analysis was valid.

## 7. DISCUSSION

In today's competitive business world, where economic, social, cultural, and technological changes are experienced at a great speed, organizations must be able to maintain their existence by positioning themselves at a level that will distinguish them from their competitors. And to be able to do that, they should be effective in internal processes and make efficient decisions, and as an extension of this understanding, the importance of investing in human resources is increasing day by day. In this respect, the number of studies conducted on the positive organizational behavior approach which is about strengthening the powerful aspects of human resources instead of focusing on its weak spots is increasing. In this study which researched the connection between positive psychological capital situations and organizational cynicism levels of the employees, after the inclusion of positive psychological capital and organization cynicism conceptually, a common conclusion on the relationship of the variables was tried to be drawn by statistically analyzing the results of the studies conducted in Turkey sample between the years 2010 and 2020 through meta-analysis method.

For this purpose, as a result of the literature search carried out with the words Psychological Capital and Organizational Cynicism in Google, Yandex search engines, and electronic databases, 14 studies that match the criteria of inclusion in the analysis were put in meta-analysis process. 6 of these studies are master's thesis (43 %), 2 of them are doctoral dissertations (14 %) and 6 of them are articles (43 %) and their total sample size is 4265 employees.

The following aspects were set as criteria for inclusion in the study;

- Studies must be published between the years 2012 and 2020
- They must be master's thesis and doctoral dissertations that include Turkey samples, or articles and papers published in national/international peer-viewed journals.
- Their sample sizes and the correlation values between main research variables or their subdimensions must be reported.

A heterogeneity test was conducted in the CMA V3 program to determine the model to use in the meta-analysis of the studies that meet the criteria. As a result of this test, the distribution of the effect sizes of studies included in the analysis was heterogeneity and a random effect model was used in the meta-analysis. The fact that the general effect size calculated with a random effect model can be generalized to larger samples makes the data got as a result of the synthesis conducted in this study important in terms of putting forth the relationship between psychological capitals and organizational cynicism levels of the employees representing the sample in the context of Turkey. Publication bias of the studies included in the analysis was tested with Tau b coefficient, funnel chart graphic, and the fail-safe number obtained through Classic fail-safe N statistic, and it was concluded that there was no publication bias in these studies. Results of the studies obtained from the meta-analysis conducted according to the random effect model showed that there is a weak and negative ( $r=-0,246$ ) relationship between psychological capital and organizational cynicism levels of employees in Turkey. Results of the studies conducted in different cultures are presented in Table 7.

**Table 7. Correlation Values of Studies on Psychological Capital – Organizational Cynicism Published in International Literature.**

USA (Avey et al., 2010)	USA and countries abroad (Avey vd., 2011)	China (Wang et al., 2012)	Egypt (Nafei, 2015)	USA, Nebraska (Stratman and Youssef- Morgan, 2019).	India (Melodia and Vashisht, 2019)
$r = -.44^{**}$	$r = -0,49^{**}$	$r = -0.345^{**}$	$r = -0,531^{**}$	$r = -0,434^{**}$	$r = -0,644^{**}$

As a result of the analysis, it was seen that while the negative and weak relationship between levels of psychological capital and cynicism levels of the employees in Turkey match results of some individual studies conducted in different cultural contexts in the literature, with some studies they differ in terms of the strength of the relationship. When these studies are compared to the 14 studies conducted in Turkey between the years 2012 and 2020, it is seen that in Turkey, the relationship between the psychological capital levels and cynicism levels of the employees is lower (Psychological Capital-Organizational Cynicism= $-0,246$ ) than in the studies conducted in other countries. While this negative relationship level is weak in Turkey, it is found that this level of relationship is medium in the studies conducted in USA and China, and high in the studies conducted in India and Egypt. It can be argued that this difference is partly due to the fact that the psychological effort and skills of the employees are connected with national cultures, as stated by Rattrie et al. (2020: 177). For this reason, in further studies, it is considered that the results of a meta-analysis conducted on the results of studies on relationships between psychological capital and organizational cynicism levels of employees in the scale of countries would contribute to the clarification of these partial differences. Results obtained from such studies would shed a light on the fact that the psychological capitals of employees are improvable.

On the other hand, it is evaluated that meta-analysis that focuses on the relationship between self-efficacy, optimism, hope, and psychological resilience aspects of psychological capital (Luthans et al. 2006: 388), and cognitive, affective, and behavioral dimensions of organizational cynicism (Dean et al. 1998: 345) would contribute to the

understanding of the relationship between the concepts mentioned on an international level. Undoubtedly, determining the negative and weak relationship levels between psychological capital levels and organizational cynicism levels of the employees in Turkey shows that it is an opportunity for the organizations and directors to create a competitive advantage. It is considered that as suggested by many other researchers (Schunk & Hanson, 1985; Snyder, 1994; Masten & Reed, 2002; Carver & Scheier, 2002; Jackson et al., 2007), psychological capitals of the employees can be used, with the help of different methods, by the organizations and managers to gain competitive advantage through human resources applications such as selection, education, and improvement. In the light of the results obtained, when negative and positive effects of positive psychological capital notion on organizational attitudes are evaluated, it is suggested that the relationship of business processes and working conditions with psychological capital should be evaluated, educational programs should be started to increase positive psychological capitals of employees, and positive feedback approach should be adopted to strengthen the sub-dimensions of psychological capital.

While this meta-analysis study is important for a reinterpretation of the statistical findings obtained about the relationship between psychological capital and organizational cynicism, and reassessment of the findings with a holistic view, it should be considered that there are some limitations of the study when the findings of the study are evaluated. The first limitation of the study is that methodologically this meta-analysis study included only correlational studies and excluded studies in which relationships between different variables are studied but correlation numbers are not reported. Another limitation is that it was not possible to reach the studies on the relationship of different variables but not published yet and that the studies included in the analysis were conducted between the years 2012 and 2020.

## REFERENCES

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism; Bases and consequences, *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126 (3), 269-292.
- Akçay, V.H. (2018). Duygusal ve psikolojik faktörlerin örgütsel tutum ve davranışlar üzerindeki rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32 (2), 461- 486.
- Akçay, V. H. (2018). Örgütlerde prososyal davranışlar, sinizm ve psikolojik sermaye ilişkisi: Örgütsel özdeşleşmenin moderatör etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 9(2), 381-393.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. and Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152

- Avey, J. B., Luthans, F. and Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36, 430–452.
- Bartlett, J. E., Kotrlik J. W. and Higgins, C. C. (2001). Organizational research: Determining the appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Bernerth J. B., Armenakis A. A., Feild H. S. and Walker H. J. (2007), Justice, cynicism, and commitment a study of important organizational change variables. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 303-326.
- Borenstein, M., Hedges, L.V., Higgins, J.P.T. and Rothstein H. (2013). *Meta-Analize giriş*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cameron, K. S. (2003). Organizational virtuousness and performance. In Cameron, K. S., Dutton, J. E., and Quinn, R. E. (Editors), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, 48–65. Berrett Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA.
- Cartwright, S. and Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resources Management Review*, 16, 199-208.
- Cohen, L., Manion, L., and Morrison, K. (2007). *Research methods in education. (Sixth Ed.)*. New York: Routledge.
- Çalışkan, A. and N. Ü. Pekkan. (2017). “Psikolojik Sermayenin İşe Yabancılaşmaya Etkisinde Örgütsel Destegın Aracılık Rolü”, *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 17-33.
- Çalışkan, S. C. (2014). Pozitif örgütsel davranış değişkenleri ile yeni araştırma modelleri geliştirme arayışları: Pozitif örgütsel davranış değişkenlerinin işe adanmışlık, tükenmişlik ve sinizm üzerine etkileri ve bu etkileşimde örgütsel adalet algısının aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 363-382.
- Çetin, F. and Basım, H.N. (2012). Organizational psychological capital: A scale adaptation study. *Today’s Review of Public Administration*, 6(1), 159-179.
- Dean, J. W., Brandes, P., and Dharwadkar, R. (1998), Organizational cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- \* Elçiçek Boyalı, G. A. (2019). Psikolojik sermayenin iş tatmini ve örgütsel sinizm ile ilişkisi: bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- \* Erdoğan, P. (2018). Pozitif psikolojik sermayenin örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sinizm ve tükenmişlik üzerine etkisi: Sağlık sektöründe bir uygulama. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Gable, S. L., and Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110.
- Glass, V. G. (1976). Primary, secondary, and meta-analysis of research. *Educational Researcher*, 5(10), 3-8.
- Glass, G. V. (2006). Meta-analysis: The quantitative synthesis of research findings. In J. L. Green, P. B. Elmore & G. Camilli (Eds.), *Handbook of complementary methods in education research*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Goldsmith, H. A., Veum, J. R. and Darty, W. (1997). The impact of psychological and human capital on wages. *Economic Inquiry*, 45:815- 829.
- Goldsmith, A. H., Darity, W., and Veum, J. R. (1998). Race, cognitive skills, psychological capital, and wages. *Journal of Educational Statistics*, 17, 4, Special Issue: Meta-Analysis (Winter, 1992), 279-296.
- Helvacı, M.A. and Çetin, A. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel sinizm düzeylerinin belirlenmesi (Uşak ili örneği). *Turkish Studies Journal*, 1475-1497.
- İraz, R., Fındık, M. and Eryeşil, K. (2012). Algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm ilişkisi: Selçuk üniversitesi örneği. 1st International Conference On Sustainable Business And Transitions For Sustainable Development, Konya, 443-455.
- \* İşçimen, E. T. (2019). Öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile sinik davranışları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- \* Kahraman, S. (2019). Devlet ve özel ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin psikolojik sermayeleri ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- \* Karacaoğlu, K. and İnce, F. (2013). Pozitif örgütsel davranışın örgütsel sinizm üzerindeki etkileri: Kayseri ilindeki imalat sanayii işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18, 181-202.
- \* Kıran, E. (2017). Örgütsel sinizm ve işe gömülü olmanın psikolojik sermaye ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkideki aracılık rolü: Kamu çalışanları üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay, 1-118.
- Luthans, Fred (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16, 57-72.
- Luthans, F. and 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., Youssef, C. M. and Avolio, B. J. (2006). Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford University Press
- Luthans, F. and Youssef, C.M. (2007b). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. and Avey, J. B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate-employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 219-238.
- Malodia, L. and Vashisht, A. (2019). Examining the impact of positive psychological capital in reducing cynicism. *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, 12(1), 56-72.
- Mirvis, H. and Kanter, D.L. (1991). Beyond demography: A psychographic profile of the workforce. *Human Resource Management*, 30 (1), 45-68.
- Nafei, W. (2015). The role of psychological capital on job embeddedness and organizational cynicism: A study on menoufia university hospitals. *Journal of Management and Sustainability*, 5(1). doi:10.5539/JMS.v5n1p50
- Nelson, D. and Cooper, C.L. (2007). Positive organizational behavior. London, Sage Publication.
- \* Okur, A. (2019). Kamu örgütlerinde pozitif psikolojik sermaye, politik davranış ve örgütsel sinizm etkileşiminin değerlendirilmesi: Erzurum ili mesleki ve teknik anadolu liselerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi.
- \* Özçalık F. (2017). Pozitif ve negatif duygusallığın örgütsel sinizm üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin rolü. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Reichers A. E., Wanous, J. P., and Austin, J. T. (2006). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11.
- Sabir, I., Hussain, S., Majid, M.B., Rehman, A., Sarwar, A., and Nawaz, F. (2020). Impact of narcissistic personality disorder on cognitive organizational cynicism with mediating role of psychological capital in selected hospitals of Punjab Pakistan. *Future Business Journal*, (29),6.
- Stratman, J. L. and Youssef-Morgan, C. M. (2019). Can positivity promote safety? Psychological capital development combats cynicism and unsafe behavior. *Safety Science*, (116), 13–25.
- Seligman, M. (1991). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Vintage Books.
- Seligman, M. E. P. and Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.

- \* Şen, C. and Mert, İ. (2019). Psikolojik sermayenin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve sinizm üzerindeki etkisi. Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (4), 9-21.
- \* Turgut, T. and Agun, H. (2016). Örgütsel adalet ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkide psikolojik sermaye ve çalışan sesliliğinin ara değişken rolü. İş'te Davranış Dergisi, 1 (1), 15-26.
- \* Uygungil, S. and İşcan, Ö. (2018). Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (31), 435-453.
- Yavuz, A. and Bedük, A. (2016). Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir kamu bankasının Konya şubelerinde örnek uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 35, 301-313.
- \* Yılmaz Y. (2019). Öğretmenlerin algılarına göre örgütsel sinizm ile psikolojik sermaye arası ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Wang, Y., Chang, Y., Fu, J. and Wang, L. (2012). Work-family conflict and burnout among Chinese female nurses: The mediating effect of psychological capital. BMC Public Health 12, 915, 1-8.

<https://tr.wikipedia.org/wiki/Antisthenes> (E.T. 07.12.2020)

<https://www.sbb.gov.tr/kasim-2020-istihdam-verileri/> (E.T. 10.11.2020)

<https://hbr.org/2002/05/how-resilience-works?autocomplete=true> (E.T. Mayıs, 2002)

### TURİZM SEKTÖRÜNDE İŞ GÖRENLERİN BESLENME DURUMLARI VE FİZİKSEL AKTİVİTELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Mehtap ÇINAR\*

Abdullah Çetin Yiğit\*\*

**ÖZ:** Bu çalışma, Turizm sektöründe 5 yıldızlı otellerde, görev yapan personelin, beslenme durumları, alışkanlıkları ve personele ait antropometrik ölçümlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma evrenini; KKTC’de 5 yıldızlı bir otelde çalışan personel oluşturmaktadır. Çalışma belirlenen otelde 134 otel personeli üzerinde yürütülmüştür. Personelin Kronik rahatsızlığı olma ile özel diyet yapma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0,001$ ). Kronik rahatsızlığı olan personelin % 60’ı özel bir diyet yaptıkları görülmektedir. Yapılan korelasyon analizinde yaş ile BKİ değeri arasında pozitif yönde orta düzeyde  $r=0,314$  (% 31) bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durumda; Yaş ile Beden Kütle İndeksi (BKİ) değerleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. Personelin günlük aldığı enerji ve harcadığı enerji arasındaki farkın anlamlılığı için yapılan analiz sonucunda alınan enerji ile harcanan enerji arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Alınan enerji 1.640,9 ortalamaya sahipken, harcanan enerji ortalaması ise 1.897 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre; Alınan enerji ile harcanan enerji arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yetersiz ve dengesiz beslenme ile sonuçlanan besin tüketimi personelin hastalıklara karşı direncini olumsuz yönde etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Beslenme Alışkanlıkları, Beslenme durumu, Personel beslenmesi,

**Jel Sınıflandırması:** I10, I19

**DOI:** 10.29131/uiibd.1011308

**Geliş tarihi:** 11.09.2021/ **Kabul Tarihi:** 13.12.2021/ **Yayın Tarihi:** 20.12.2021

### COMPARISON OF NUTRITIONAL STATUS AND PHYSICAL ACTIVITIES OF WORKERS IN TOURISM SECTOR

**ABSTRACT:** This study was carried out to determine the anthropometric measurements, nutritional status, habits of staff of a 5 star hotel in the tourism sector. The research universe; It constitutes subjects (n: 134) working in the hospitality sector in Girne / KKTC. A statistically significant relationship was found between the subjects with chronic illness and the related diet ( $p = 0.001$ ). It is seen that 60% of the employees with chronic illness have a special diet. Correlation analysis showed that there was a mean  $r = 0.314$  (31%) relationship between age and BMI value in the positive direction. In this case; There is a positive relationship between age and Body Mass Index (BMI) values. It has been found that there is a meaningful difference between the energy taken and the energy consumed as a result of the analysis made for the significance of the difference between the daily energy consumed and the energy consumed by the personnel. The average energy received was 1,640.9 kkal and the average energy expenditure was 1,897 kkal. According to this; There is a meaningful relationship between energy received and energy consumed. Nutrient consumption, resulting in inadequate and unbalanced nutrition, adversely affects the resistance of staff to disease

**Key Words:** Nutritional habits, Nutritional status, Staff nutrition

**Jel Classification:** I10, I19

**Received:** 11.09.2021 / **Accepted:** 13.12.2021 / **Published:** 20.12.2021

\* Uzm Mehtap ÇINAR, Lefke Avrupa Üniversitesi, Kıbrıs, mehtapcnr@hotmail.com, **ORCID: 0000-0002-1629-7211**

\*\* Dr. Öğr. Üyesi, Abdullah Çetin Yiğit, Toros Üniversitesi, Mersin, cetin.yigit@toros.edu.tr, **ORCID: 0000-0002-0840-6035**

**Kaynak gösterimi için:**

ÇINAR, M. ve YİĞİT, A. Ç. (2021). TURİZM SEKTÖRÜNDE İŞ GÖRENLERİN BESLENME DURUMLARI VE FİZİKSEL AKTİVİTELERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 7(2), 48-62. DOI: 10.29131/uiibd.1011308



## 1. GİRİŞ

Turizm, belirli bir yerden bir başka yere çeşitli amaçlarla gidilmesine ve tekrar geri dönmesini kapsayan ekonomik, sosyal, çevresel ve toplumsal yönleri olan bir kavramdır. Temel amaç olarak turistik gereksinimlerin karşılanması için yapılan endüstriyel ve ticari etkinliklerin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır (Weaver ve Lawton, 2014).

Turizm endüstrisi, bir ülke bölge ya da yöre de az gelişmiş ya da gelişmiş olan alt yapı ve turizm üst yapısını bir bütün olarak kullanan ve buna gereksinim duyan bir endüstridir. Turistik amaçlı hareketlerin sonucunda doğan gereksinimler turizm işletmelerinin üretebileceği çözümlerle karşılanmaktadır. Turizm olayının temel koşulunda yer alan geceleme ve gecelemeden doğan gereksinim ve türevlerinin karşılanması otel işletmesinin kavramsal olarak tanımlanmasını kolaylaştırmaktadır. Oteller, tarihi süreç içinde insanların bir yerden başka bir yere ulaşımında öncelikle konaklama ve daha sonraları yeme içme vb. gereksinimlerini karşılamada önemli rol üstlenmişlerdir. (Timur ve Bardakoğlu, 2015).

Otel işletmeleri diğer işletmeler gibi çeşitli üretim faktörlerinin bir araya getirilmesiyle oluşmakta ve varlığını devam ettirme, sosyal fayda sağlama, belirli bir risk üstlenerek karşılığında kar elde etmek amacıyla kurulan işletmelerden oluşmaktadırlar. Ancak bu ekonomik birimler turizm endüstrisinin özelliklerinden etkilenmekte bu nedenle genel işletme özelliklerinden ayrılarak daha farklı özellikler taşımaktadırlar (Çetin, 2017).

Sağlıklı beslenme çalışanlar için önemli olduğu kadar sağlıklı çalışanlarda işletmenin verimliliğine etki etmektedir. Otel işletmelerinde çalışanlarının temel gereksinimlerinin çalışanları tatmin edecek şekilde karşılayabilmesi otel işletmeleri için verimliliğe etki eden temel konulardan biri olmaktadır. Bu durum çalışan motivasyonuna doğrudan etki ettiği için beslenme vb temel ihtiyaç konuları otellerin motivasyon politikası içinde yer almalıdır (Çetin, 2013).

İşletmenin verimliliğinde ve tüketicilerin tatmini üzerinde çok önemli etkileri olan çalışanların tüketicilerle olan davranışlarının yakından izlenmesi verimli bir işletme yönetimi için gerekli görülmektedir (Chand, 2010).

## 2. PERSONEL BESLENMESİNİN ÖNEMİ

Beslenme; sağlığı korumak, iyileştirmek, geliştirmek ve yaşam kalitesini yükseltmek için vücudun gereksinimi olan besin öğelerini yeterli ve dengeli miktarlarda ve uygun zamanlarda almak için bilinçli yapılması gereken bir davranıştır. Beslenme, yaşamın sürdürülmesi, sağlığın korunması ve geliştirilmesi için besinlerin tüketilmesi olarak tanımlanmaktadır (Baysal, 2011).

İş hayatında başarılı ve sağlıklı olabilmenin en önemli etkenlerinden biri hiç şüphesiz sağlıklı beslenmedir. Çünkü toplumun ve onu oluşturan bireylerin sağlıklı bir yaşam

sürmesinde, ekonomik ve sosyal yönden gelişmesinde, refah düzeyinin artmasında, yeterli ve dengeli beslenme temel koşullardan birisi, belki de en önemlisidir (Beyhan, 2008).

Çalışanların beslenmesinde temel hedef; yaşına, cinsiyetine, fiziksel özelliklerine göre evinde, iş yerinde iş yeri dışında enerji ve besin öğelerine ihtiyaçlarını karşılamaktır. Günümüzde teknolojinin gelişmesi ile bireylerin yaşam tarzlarında farklılıklar meydana gelmektedir. Bireyler kendilerine daha fazla zaman ayırmakta ve işlerini oturarak yapmakta dolayısıyla fiziksel hareketlerinde ve enerji harcamalarında azalma meydana gelmektedir. Sağlıklı ve düzenli beslenme yaşamımızın her alanında önemlidir. Sağlıklı beslenme çalışma hayatında başarı durumunu da etkilemektedir. Bireyler sağlıklı yaşam şekillerini idame ettirebilmeleri için beslenme büyük önem taşımaktadır. Besin gereksinimlerini düzenli alamayan çalışanların sağlık durumlarında bozulmalar görülür. Dolayısıyla çalışanların hastalıklara karşı dayanma gücü azalır. Çalışanlarda dikkat dağınıklığı meydana gelir. Çalışanların fiziksel değişimlerin yaşanması ile istenilen seviyede verim alınamaz, iş gücü azalır, dolayısıyla üretim düşer (Tuna, 2005). Çalışanlar vücudun ihtiyacı olan gerekli besinleri alamadıkları durumda vücut direncinde azalma meydana gelmektedir. Dolayısıyla çalışanın daha fazla yorulmasına, sürekli hastalanmasına, önemli hatalar ve kazalar yapmasına sebep olabilmektedir. Yoğun iş gücünde çalışan personeller için yetersiz ve dengesiz beslenme ciddi bir sağlık sorunudur (Thomas ve Frankenberg, 2002). Brezilya'da 25 şirkette 2510 işçi ile yapılan bir çalışmada işyeri kafeteryalarında çalışan bireylere ve işyerinde çalışan bireylere beslenme eğitimi vererek bireylerin beslenme alışkanlıklarında meydana gelen değişimleri incelenmiştir. Müdahalenin ardından takip periyodunda bireylerin daha düşük yağlı ve yüksek posalı öğünler tükettikleri saptanmıştır (Bandoni, Samo, ve Jaime, 2010).

Beden ile ilgili bütün faaliyetlerin sürdürülmesi için (sinir iletimi, dolaşım sistemi, solunum sistemi, fiziksel hareketler) enerji gereksinimine ihtiyaç vardır. Enerji, makro besin öğeleri (karbonhidrat, protein, yağ) sonucu oluşmaktadır. Normal vücut ısısının devam etmesi için enerji gereklidir. Alınan enerji ile harcanan enerji arasında denge oluşmalıdır. Enerji yetersizliğine bağlı olarak kan glikozunda azalma görülmektedir. Besinlerin özellikleri, türleri bireylerin çalışma ortamı enerji ihtiyacını etkilemektedir (Beyhan, 2008).

Hücrede oluşan kimyasal değişimlere metabolizma denir. Bazal metabolizma, vücudun tam dinlenme halindeyken harcadığı enerjidir. Hayati fonksiyonların yerine getirilebilmesi için ihtiyaç duyduğu enerji miktarıdır. Fiziksel aktivite ve besinlerin termik etkisi ile harcanan enerjiyi oluşturmaktadır. Bazal metabolizma hızını etkileyen faktörler diyetin bileşimi, ağır fiziksel aktiviteler, kanser ve diğer hastalıklar, bireylerin yaş ve cinsiyeti, vücut yapısıdır (Mann ve Truswell, 2003).

Japonya'da özel bir fabrikada kadın işçiler üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya göre 34 vardiyasız ve 83 vardiyalı çalışan kadın işçilerin 24 saatlik besin tüketimleri hesaplanmıştır. Araştırma sonucunda vardiyalı çalışan kadın işçilerin enerji ve besin öğeleri yetersiz ve düzensiz olduğu belirlenmiştir (Sudo ve Ohtsuko, 2001).

Adana Doğankent beldesinde bir tekstil fabrikasında çalışan işçilerin beslenme durumlarını saptamak amaçlı yaptıkları çalışmada işçilere öğle öğünlerinde enerji değerinin 2000 kkal olduğu öğünler sunulduğunu saptamıştır. Tek öğünde yüksek enerji tüketimi iş verimliliği ve kazaları açısından risk oluşturduğu için öğünlerin ara öğünlere paylaşılması gerektiğini belirtmiştir (Tanır, Şaşmaz, Beyhan, ve Bilici, 2001).

Enerjinin büyük bir bölümü karbonhidratlardan sağlanır. Yeterli ve dengeli beslenmede toplam enerjinin %55-60 kadarı karbonhidratlardan sağlanmalı, Yoğun çalışan personellerin enerjinin karşılanmasında karbonhidratlar önemlidir. Çalışma öncesi bireyler fazla karbonhidrat tükettiklerinde performansta bozulmalar meydana gelmektedir. Enerji gereksinmesini karşılamak için aşırı karbonhidratlı münüler yerine, her çeşit besin grubundan dengeli planlanmış beslenme şekli uygulanmalıdır. Personelin çalışma verimi yönünden bu durum son derece önemlidir (Bock, Derave, Ramackers, Richter, ve Hespel, 2007). Canlı organizmanın enerji kaynağı olan makro besin ögesinden biriside proteindir. Hücrelerin ve dokuların işlevinde görev alan önemli bir besin ögesidir. Bireylerin sağlıklı yaşamaları için protein tüketmeleri gerekmektedir (Chou, Affolter, ve Kussmann, 2012).

Bireylerde protein yetersizliğinde sinirlilik, yorgunluk, halsizlik görülür. Düşük protein tüketen bireylerde mineral yoğunluğunda ve kas kütlesinde azalma, bağışıklık sisteminde azalma kas kütlesinde azalma ve enfeksiyon riskinde artış görülmektedir. Çalışanlar yoğun çalışmaları sonucunda terleme ile azot kaybı meydana gelir. Bu durumdan dolayı protein ihtiyacı artmaktadır. Ayrıca ağır işlerde çalışan bireylerde kas kitlesinin artması protein ihtiyacının artmasına neden olmaktadır (Appleton, 2017).

Bireylerin sağlıklı olmasında işgücüne dayalı üretimin artmasında yeterli miktarda mikro besin öğelerinin tüketilmesi önemlidir. Vücut metabolizmasında yardımcı enzim olarak fizyolojik faaliyetlerin yürütülmesi için gerekli olan vitaminlerin de yeteri kadar alınması zorunludur. Vitaminlerin çalışma performansı ile ilişkisi, enerji metabolizmasındaki etkinlikleri, sinir ve sindirim sistem özelliklerinden kaynaklanır (Yönel, 2005).

Almanya'da metal endüstrisinde çalışan 1641 işçinin beslenme alışkanlıklarını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, kadın işçilerin (%34.7), erkek işçilere (%16.7) göre daha doğru beslenme alışkanlıklarına sahip oldukları, kadın işçilerin çoğunlukla vitamin yönünden zengin ve lifli besinleri, erkek işçilerin daha çok yağ ve karbonhidrat oranı yüksek besinleri tercih ettikleri saptanmıştır (Reime, Novak, Dogum, Hagel, ve Wanek, 20009).

Sağlıklı bir yaşam için mineraller canlı organizmada önemli roller üstlenmiştir. Düzenli bir beslenme şekli ile mineralleri dengeli tüketmek mümkündür. Minerallerin canlı organizmaya gereksinimi kadar alınması çalışanın iş performansını etkilemektedir. Su canlı organizmanın temel kimyasal bileşenidir. Su çalışma performansı ile yakından ilişkilidir. Sıcak yaz aylarında dikkat edilmesi gereken hususların başında su tüketimi gelir. Organizmanın yaklaşık % 60-65'i su ile oluşmaktadır. Normal bir birey, nefes alıp verme aşırı terleme ve idrar ile günde ortalama 2.5 litre sıvı kaybeder. Ağır iş gücünde çalışan personellere sıvı besinler verilmeli fizyolojik gereksinim sağlanmalıdır (Lukaski, 2000).

Çalışmanın amacı yapılan literatür incelemesinde turizm sektöründe çalışan personelin beslenme durumlarının saptanması ile ilgili çok fazla çalışma olmadığı görülmüştür. Bu eksikliğin giderilmesine katkı sağlamak amacıyla bu araştırmanın yapılmasına karar verilmiştir. Otel işletmelerde çalışan personelin beslenme alışkanlıkları ve fiziksel aktivite düzeylerinin, diğer üretim sektörlerine göre bir farklılık gösterip göstermediği, eğer farklılıklar varsa alanda yapılan diğer araştırmalara göre farklılığın nerede olduğu ve nasıl çözüm üretileceği üzerinde durulması gereken önemli bir husustur.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Girne/KKTC’de otelcilik, turizm ve gazino hizmeti veren turistik bir otelde görev yapmakta olan personel oluşturmaktadır. Otelde görev yapan çalışan sayısı toplam 275’dir. (Gazinoda görev yapan personel bu sayıya dahil edilmemiştir). Personel; resepsiyon ve karşılama, lobi hizmetleri, restoran, mutfak, kat sorumlusu, güvenlik, şoför olarak görev yapmaktadır. Otelin belirlenmesinde rastgele olmayan örnekleme yöntemlerinden birisi olan uygun (kolaycı) örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklemini ise otelde 2018 yılı Nisan ve Mayıs ayları arasında görev yapmakta olan toplam 140 çalışan oluşturmaktadır. Anket katılımcıları isteğe bağlı olarak belirlenmiştir.

Ankete katılım sağlayanlara araştırmanın amacı anlatılmış, aydınlatılmış ve onamları alınmıştır. Anket antropometrik ölçümler yapılması gerektiği için yüz yüze anket yöntemi uygulanmıştır. 140 çalışan üzerinde anket çalışması yapılmış ancak 5 personel anketi yarım bırakarak araştırmaya katılmak istemediğini beyan etmiştir. Araştırma 135 personel ile tamamlanmıştır. Bu sayı evrenin % 49,09’una karşılık gelmektedir.

#### 3.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada genel bilgiler, beslenme alışkanlıkları, antropometrik ölçümleri, besin tüketimleri ve fiziksel aktivite durumları ile ilgili verilerin toplanması amacıyla yönelik olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Anket formu, araştırmacı tarafından katılımcılarla yüz yüze görüşmek suretiyle doldurulmuştur.

#### 3.3. Veri Toplama Araçları

Ölçek 4 bölümden oluşmuştur. Ölçekte kullanılan boyutlar:

Bölüm A: Yaş, eğitim durumu, günlük çalışma süresi, iş kazası geçirme durumu, sigara ve alkol kullanımı gibi bireyleri tanıttıcı genel bilgilerle ilgili soruları içermektedir.

Bölüm B ve C: Genel beslenme alışkanlıkları ve işyerinde beslenme durumuna yönelik sorular yer almaktadır.

Bölüm D: Bireylerin antropometrik ölçümleri yer almaktadır.

Araştırmaya katılan personellerin kişisel bilgileri, beslenme alışkanlıkları ve beslenme durumları öğrenilmiş, vücut ağırlığı *Tanita HA-622* marka tartı ile boy uzunluğu, bel ve kalça çevreleri ise esnemeyen mezür yardımı ile ölçülmüştür.

Araştırmaya başlamadan önce anket güvenirliliği açısından değerlendirmek maksadıyla 15 otel personeline ön deneme anketi yapılmış ve Cronbach Alpha değerleri hesaplanarak anketin güvenirliliği test edilmiştir. Tablo-1’de anketin boyutsal ve tamamı açısından yapılan analiz sonucu görülmektedir. Cronbach Alpha değerleri % 70’in üzerinde olması anketin güvenirliliğini ortaya koymaktadır.

**Tablo 1.** Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek/Anket	Cronbach Alpha
Beslenme Alışkanlıkları	0,741
Personelin İşyerindeki Yemek Hizmetlerini Değerlendirmeleri	0,703
Anketin Geneli	0,725

### 3.4. Verilerin Değerlendirilmesi

Personellerin vücut ağırlığı, boy uzunluğu, bel ve kalça çevresi ölçümleri alınarak Vücut Kütle İndeksi (VKİ), bel /kalça çevresi ile bel çevresi/boy uzunluğu oranları hesaplandı.

Vücut ağırlığı ölçümü yapılırken personellerin üzerinde hafif ve az giysi olmasına dikkat edilmiş, fazla görülen eşyalar ve ayakkabılar çıkartılmıştır. Boy uzunluğunun ölçümünde ayaklar yan yana ve baş Frankfurt düzlemde (göz üçgeni ve kulak kepçesi üstü aynı hizada) iken ölçüm yapılmıştır. Düz bir yüzeye baş, sırt, kalça ve bacak olmak üzere vücudun dört noktası temas ettirilmiş, başın üst kısmının en yüksek noktasından yere olan mesafe mezür ile ölçülmüştür. Ölçümlerde ayakkabılar çıkartılmıştır (Pekcan, 2011).

Bel, kalça ölçümleri de personellerin kolları iki yanda, ayakları birbirine yakın olarak ve her bacak üzerindeki denge eşit iken esnemeyen bir mezura ile yapıldı. Dünya Sağlık Örgütü’ne (DSÖ) göre BKI değerlerinde 18,5 kg/m<sup>2</sup> altında olanlar zayıf, 18,5-24,9 kg/m<sup>2</sup> arası olanlar normal, 25,0-29,9 kg/m<sup>2</sup> arası hafif kilolu, 30,0-34,9 kg/m<sup>2</sup> obez olarak değerlendirilmektedir. DSÖ verilerine göre Bel çevresi ölçümleri kadın ve erkek bireyler için ayrı ayrı kesim noktaları belirlenmiştir. DSÖ’ne göre erkeklerde 94-102 cm kadınlarda 80-88cm arasında olmalıdır.

Bazal metabolizma hızı (BMH), kişinin saatte vücut yüzeyinin metrekaresi başına kullandığı enerji miktarıdır. Kişinin bazal metabolizması tam dinlenme durumunda yemekten 12-14 saat sonra dış etkilerden uzak sırt üstü uzanmışken ölçülerek bulunur(kalori/m<sup>2</sup>/saat) (Baysal, 2011).

## Bazal Metabolizma Hızı (BMH) Kullanılan Formüller

**BMH Denklemleri****Harris Benedict (kkal/gün)**

<b><u>Erkek</u></b>	$66.4730 + 13.7516A + 5.0033B - 6.7550Y$
<b><u>Kadın</u></b>	$655.0955 + 9.5634A + 1.8496B - 4.6756Y$

**BMH Denklemleri****Scholfield Denklemi (kkal/gün)**

<b><u>Yaş (yıl)</u></b>	<b><u>Erkek</u></b>	<b><u>Kadın</u></b>
15-18	$17.6A + 656$	$13.3A + 690$
18-30	$15.0A + 690$	$14.8A + 485$
30-60	$11.4A + 870$	$8.1A + 842$
>60	$11.7A + 585$	$9.0A + 656$

A: vücut ağırlığı (kg), B: boy uzunluğu (cm), Y: yaş (yıl)

**Toplam enerji ihtiyacı;** Kişilerin 24 saatlik enerji ihtiyacını toplam enerjisi kullanması kadardır.

**Bazal Metabolizma Hızı (BMH);** Vücudun tam dinlenme halindeyken harcadığı enerjidir. Hayati fonksiyonların yerine getirilebilmesi için ihtiyaç duyduğu enerji miktarıdır. Fiziksel aktivite ve besinlerin termik etkisi ile harcanan enerjisi oluşturmaktadır. Toplam enerji ihtiyacının hesaplanması bazal metabolizma hızının (BMH) aktivite düzeyine göre fiziksel aktivite faktörünün (PAL) eklenmesi ile olur (Pekcan, 2011).

Personelin günlük fiziksel aktivite düzeyinin (PAL) hesaplanması 24 saat boyunca çok hafif, hafif, orta, ağır, çok ağır aktivite türlerinde toplam enerji harcamasının hesaplanmasında kullanılır.

**Fiziksel Aktivite Düzeyinin Saptanması**

PAL Değeri = Toplam Enerji Harcaması / Bazal Metabolizma Hızı

PAL Değerlerine göre Fiziksel Aktivitenin Değerlendirilmesi

<b>Sınıflama</b>	<b>PAL değeri</b>
Sedanter veya hafif aktivite	1.40-1.69
Aktif veya orta düzeyde aktivite	1.70-1.99
Şiddetli veya ağır düzeyde aktivite	2.00-2.40

Çalışmada elde edilen verilerin analizinde nicel analiz yöntemi kullanılmıştır. Anket verilerinin analizinde SPSS 20.0 paket programı kullanılarak tanımlayıcı ve anlam çıkarıcı istatistik yöntemlerinden faydalanılmıştır. Çalışmada öncelikle verilerin normallik analizi yapılmıştır. Dağılımın çarpışıklık ve basıklığına bakıldığında bu değerlerin +1,5 , -1,5 arasında yer alması nedeni ile Kolmogorov-Smirnow ve Shapiro-Wilk testler kullanılmıştır. Gruplar arasında farklılıkların saptanmasında ki-kare testi kullanılmıştır. İkili karşılaştırmalarda t-Testi kullanıldı. Sonuçlar % 95 güven aralığında,  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

### 3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Veri toplama araçları, bireylerin cevaplandıkları anket formu ile araştırma için yeterli olan, araştırmacı tarafından alınan boy uzunluğu ve vücut ağırlığı ölçümleri ile sınırlıdır. Araştırma sonuçları bölgedeki diğer otelleri kapsamamaktadır.

### 3.6. Araştırmanın Etik Boyutu

Çalışma ilgili kurum ve kuruluşlardan etik kurul onayı (Lefke Avrupa Üniversitesi Etik Kurulu, Onay Tarihi: 13.04.2018, Numara: ÜEK/12/02/04/1718/1) alındıktan sonra yapılmıştır. Örneklemeye alınan personel çalışmaya ilişkin gerekli bilgi verilmiş ve yazılı onamları alınmıştır. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu nedenle, personelin kendisine ait bilgilerin gizli tutulacağı belirtilmiştir. Personele çalışmayı bırakmak istedikleri herhangi bir aşamada çekilebilecekleri söylenmiştir. Araştırma Helsinki deklarasyonu prensiplerine uygun olarak yapılmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Sağlık Durumu İle İlgili Bulgular

Kronik rahatsızlığı olan personelin özel diyet yapma durumu Tablo 2’de verilmiştir. Yapılan Ki-Kare analizine göre; kronik rahatsızlığı olan personelin özel diyet yapma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0,001$ ). Kronik rahatsızlığı olan personelin % 35’i özel bir diyet yaptıkları görülmektedir.

**Tablo 2.** Kronik Rahatsızlığı Olan Personelin Özel Diyet Yapma Durumu

Kronik Rahatsızlık	Özel Diyet Yapma				Toplam		$\chi^2 = 13,261$ $p = 0,001^*$
	Evet		Hayır		n	%	
	n	%	n	%	n	%	
Evet	13	35,1	9	9,2	22	16,3	
Hayır	24	64,9	89	90,8	113	83,7	

$\chi^2 =$  Ki-kare analizi; \* $p < 0,05$ ; n= sayı; % = yüzde

#### 4.2. Personelin Bazı Antropometrik Bulguları

Personelin yaş grupları ile BKİ değerleri arasında yapılan Ki-Kare analizinde yaş grupları ile BKİ değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p= 0,001$ ) (Tablo 3). Beklenen bir sonuç olarak yaş ilerledikçe BKİ değerlerinin de anlamlı bir şekilde arttığını söyleyebiliriz.

**Tablo 3.** Personelin Yaş Gruplarına Göre BKİ Değerlerinin Dağılımı

Yaş (yıl)	Normal - Hafif Kilolu**		Obez**		Toplam		
	n	%	n	%	n	%	
18-22	12	13,0	2	4,7	14	10,4	$\chi^2= 15,895$ $p= 0,001^*$
23-27	19	20,7	5	11,6	24	17,8	
28-32	36	39,1	9	20,9	45	33,3	
33 ve üstü	25	27,2	27	62,8	52	38,5	

$\chi^2=$  Ki-kare analizi;

\* $p<0,05$ ; n= sayı; % = yüzde;

\*\* Normal ve Obez grubu bir üst ve bir alt grup ile dağılımları birleştirilmiştir.

Bu anlamlı farklılıkta ilişki düzeyine bakıldığında, yapılan korelasyon analizinde yaş ile BKİ değeri arasında pozitif yönde orta düzeyde  $r=0,314$  (% 31) pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Tablo 4).

**Tablo 4.** Personelin Yaş Gruplarına Göre Bki Değerleri Arasındaki Korelasyon

Değişkenler	n	r	p
1-Yaş Grubu 2-BKİ	135	0,314*	0,000**

\*\*  $p<0,001$

Aralarında korelasyon bulunan yaş ve BKİ değeri değişkenlerinden birindeki değişimin ne kadarının diğerinden kaynaklandığının tespiti amacıyla determinasyon katsayısı (açıklanan varyans= $r^2$ ) hesaplanmıştır. Buna göre; determinasyon katsayısı 0,09856'dır ( $r^2= 0,09856$ ). Yani, yaş veya BKİ değerindeki değişimin % 9,856'sı diğerindeki değişmeden kaynaklanmaktadır.

Personelin cinsiyeti ile bel çevresi değerleri arasında yapılan Ki-Kare analizinde cinsiyet ile bel çevresi değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p=0,001$ ) (Tablo 5).



**Tablo 5.** Personelin Cinsiyetine Göre Bel Çevresi Değerlerinin Dağılımı

Bel Çevresi (cm)	Erkek		Kadın		Toplam		
	n	%	n	%	n	%	
59 ve altı	25	32,9	38	64,4	63	46,7	x <sup>2</sup> = 14,212 p= 0,001*
60-74	24	31,6	7	11,9	31	23,0	
75 ve üstü	27	35,5	14	23,7	41	30,4	

x<sup>2</sup>= Ki-kare analizi;

\*p&lt;0,05; n= sayı; % = yüzde

**Tablo 6.** Personele Ait Bazı Antropometrik Ölçümler (n=135)

Antropometrik Ölçümler	Ortalama	Standart Sapma	Alt (min)	Üst (max)
Boy uzunluğu (cm)	174,93	7,995	155	189
Ağırlık (kg)	73,02	10,449	50	96
Beden kütle indeksi (kg/m <sup>2</sup> )	23,66	2,98490	15,00	32,30
Bel çevresi (cm)	65,52	19,578	35	110
Bazal Metabolizma	1676,75	198,170	1302	2055

**Tablo 7.** Antropometrik Ölçümler Arasındaki Korelasyon (n=135)

Korelasyon	1	2	3	4	5	6	7
1- BKİ	-	,655**	-,181*	,547**	,365**	,077	,263**
2- Fiziksel Aktivite Düzeyi		-	,033	-,591**	-,343**	-,133	-,345**
3- Boy			-	,496**	,375**	,191*	,706**
4- Ağırlık				-	,623**	,242**	,820**
5- Bel Çevresi					-	,504**	,565**
6- Bel/Kalça Oranı						-	,242**
7- BMH							-

\* p&lt;0,05; \*\* p&lt;0,001

Analiz sonucuna göre; BKİ ile fiziksel aktivite arasında negatif yönde güçlü bir ilişkinin olduğunu ( $r = -,655$ ) görmekteyiz. Başka bir deyişle fiziksel aktivite arttıkça BKİ değeri düşmektedir.

Bunun yanı sıra BKİ ile boy arasında negatif yönde zayıf bir ilişki ( $r = -,181$ ), ağırlık ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ( $r = ,547$ ), bel çevresi ile pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ( $r = ,365$ ), bel/kalça oranı ile herhangi bir ilişkinin olmadığını ( $r = ,077$ ) ve BMH ile pozitif yönde zayıf düzeyde bir ilişki ( $r = ,263$ ) olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca, diğer ölçüm değişkenleri arasında da anlamlı ilişkilerin olduğunu görebiliriz.

#### 4.3. Personelin Fiziksel Aktivite ve Enerji Durumu İle İlgili Bulguları

Otel personelinin fiziksel aktivite ve enerji durumuna yönelik bulgular Tablo 8 ve 9'da yer almaktadır.

**Tablo 8.** Personelin Günlük Fiziksel Aktivite Düzeyine (Pal) Göre Sınıflaması (n:135)

PAL Değerine Göre Sınıflama	PAL Değeri	Sayı	%
Hafif aktivite	1.40–1.69	24	17,8
Orta düzeyde aktif	1.70–1.99	53	39,3
Ağır düzeyde aktif	2.00–2.40	58	43,0

WHO/FAO/UNU. Human Energy Requirements. 200'e göre sınıflanmıştır.

Fiziksel Aktivite açısından bakıldığında örneklem grubunun % 43'ü ağır düzeyde aktif olarak birinci sırayı almıştır. Bunu % 39,3'ü orta düzeyde aktif ve % 17,8 ile hafif aktivite izlemektedir.

**Tablo 9.** Personelin Bmh, Enerji Ve Pal Değerlerinin Dağılımı (n:135)

Enerji harcaması (kkal)	Ortalama	Ss	Alt	Üst
BMH (Schofield denklemi ile)	1.676,8	198,2	1302	2.055
Alınan Enerji	1.640,9	457,8	801,8	2.993
Fiziksel Aktivite Düzeyi (PAL)	2,25	0,740	1	3

BMH ortalaması 1,676,8 kkal, enerji ortalaması 1,640,9 kkal ve PAL ortalaması 2,25 olarak bulunmuştur.

## 5. TARTIŞMA

Araştırmaya katılan personelden % 16,3'ünün kronik bir rahatsızlığının olduğu belirlenmiştir. Kronik rahatsızlık türü olarak ilk sırayı % 54,6 ile kansızlık almıştır. Ayrıca personelin % 35,1'i özel bir diyet uygulamaktadır. Yapılan araştırmada kronik rahatsızlık oranı % 23,5 olarak bulunmuştur. Kronik rahatsızlık türü olarak ilk sırayı % 46,8 ile mide rahatsızlığı almıştır (Hamraa, 2013). Tokat ili kırsal ve kentsel bölgelerinde yaptığı araştırmada anemi sıklığını %11.1 olarak tespit etmiştir. Anemi sıklığının kadınlarda (%15.9) erkeklere göre (%6.1) daha yüksek olduğunu saptamıştır (Çetin, Bulut, Yıldırım, Öztürk, Yenişehirli, ve Etikan, 2009). Bir tekstil fabrikasında yaptığı çalışmada işçilerin %25.4'ünün kronik hastalığı olduğunu ve %17.1'inde anemi olduğunu tespit etmiştir (Bilge, 2009). Erkek işçiler ile yaptığı çalışmada işçilerin %15.1'inde kronik hastalık varlığı saptamıştır (Pala, Nacarküçük, Türkan, ve Akış, 2001). Yapılan araştırmalar çalışmamız ile uyumlu bulunmuştur. Kadınlarda sık görülen aneminin nedeninin yetersiz beslenmenin yanı sıra mide sorunları ile ilgili de olabileceği düşünülmektedir.

Personelin yaş grupları ile BKİ değerleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $p= 0,001$ ) Beklenen bir sonuç olarak yaş ilerledikçe BKİ değerlerinin de anlamlı bir şekilde arttığını söyleyebiliriz. Bu anlamlı farklılıkta ilişki düzeyine bakıldığında, yaş ile BKİ değeri arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Personele ait bazı antropometrik ölçüm sonuçlarına göre boy uzunluğu ortalaması 174,93 cm, ağırlık ortalaması 73,02 kg, BKİ ortalaması 23,66 kg/m<sup>2</sup> bel çevresi ortalaması 65,52 cm ve BMH ortalaması ise 1676,75 kkal olarak hesaplanmıştır. Bu farklılığı yaratan grup kadın grubudur. Erkek personelde yüzdeler eşit bir şekilde dağılmasına karşın kadın personelin değerlerine bakıldığında % 64,4'ünün 59 cm ve altı grupta olduğu görülmektedir. Mobilya üretiminde çalışan işçiler üzerinde yapılan araştırmada ise boy uzunluğu ortalaması 173.6±7.6 cm, vücut ağırlığı ortalaması 75.9±10.7 kg, hesaplanan BKİ değeri ortalaması 25.2±3.6 kg/m<sup>2</sup>, bel çevresi ortalaması 94.5±10.1 cm olarak bulunmuştur (Hamraa, 2013). Bel çevresi dışında iki araştırma sonuçları benzerlik göstermiştir. yaşları 19-61 arası olan 120 fındık fabrikası işçisi ile yaptığı çalışmada işçilerin boy uzunluğu ortalamasının 163.3±5.4 cm, vücut ağırlığı ortalamasının 75.6±14.1 kg olduğunu saptamışlardır. İşçilerin Beden Kütle İndekslerine bakıldığında, bireylerin %24.2'sinin normal ağırlıkta, %42.5'inin fazla kilolu, %29.2'sinin obez, %4.2'sinin morbid obez olduğu tespit edilmiştir (Avcı ve Erdoğan, 2015). Araştırmamızda, yapılan diğer çalışmalara göre daha yüksek sıklıkta normal BKİ değerlerine sahip birey bulunmaktadır. Bu durum iş verimliliği ve güvenliliği açısından olumlu bir durum oluşturmaktadır.

Bilici tarafından maden işçileri üzerinde yapılan çalışmada, bireylerin çoğunluğunun BKİ'nin %43.3'ünün 18.5- 19.9 kg/m<sup>2</sup>, %40.0'ünün ise BKİ:20.0-24.9 kg/m<sup>2</sup> arasında olduğu saptanmıştır (Bilici, 2009). Yapılan araştırmamızda BKİ ortalaması 23,66 kg/m<sup>2</sup> olarak hesaplanmıştır. bu çalışmada tüm bireylerde zayıflık (BKİ:<18.5 kg/m<sup>2</sup>) sorunu belirlenmemiştir. BKİ'nin 20.0 kg/ m<sup>2</sup>'nin altında olması sağlık problemlerinin başladığı bir sınır olarak değerlendirilmektedir.

Analiz sonucuna göre; Fiziksel Aktivite açısından bakıldığında örneklem grubunun % 43'ü ağır düzeyde aktif olarak birinci sırayı almıştır. Bunu % 39,3'ü orta düzeyde aktif ve % 17,8 ile hafif aktivite izlemektedir. Bu çalışmada personelin BMH ortalaması 1,676,8kkal, enerji ortalaması 1,640,9kkal ve PAL ortalaması 2,25 olarak bulunmuştur. Yapılan farklı bir araştırmada işçilerin bazal metabolizma hızı (BMH) ortalaması günlük 1770.8±136.6 kkal total enerji harcaması ortalaması 3146.2±268.9 kkal ve fiziksel aktivite düzeyi ortalaması 1.8±0.1 olarak hesaplanmıştır (Hamraa, 2013). Buna göre, personelde alınan enerji yetersizliği ile kilo verme görülür ve bu durum bir süre sonra bireyin fiziksel çalışmasında sıkıntı oluşmasına sebep olur. Bu durumda, enerji harcaması ile alınan enerji denkleştirme yoluna gidilmelidir. İnsan az enerji ile fazla fiziksel çalışmaya zorlanırsa, vücudun direnci azalır ve hastalıklara yakalanma olasılığı artar. Personelin harcadığı enerji diyetle karşılanmazsa iş verimi düşebilir, işe devamsızlık ve sağlık harcamaları artabilir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

İş yerindeki personelin kıdeminin fazla olmadığını, personelin % 90'nının 8 yıl altında kıdeme sahip olduğunu söyleyebiliriz. Bunun sebebi olarak hizmet sektöründe özellikle turizm sektörünün bedensel aktiviteye dayalı olmasından daha genç işgücüne ihtiyaç duyulması olabilir. Turizm sektöründe fiziksel aktiviteye bağlı hizmet verilmesi nedeni ile çalışan personelin günlük kalori ihtiyacı önem taşımaktadır. Prensip olarak günlük enerji miktarının en az yarısının iş yerindeki öğünde verilmesi planlamalıdır. Bu maksatla her işletmede diyetisyenlerce en az bir diyetisyen istihdam edilmeli ve kurumsal beslenme menüleri denetlenmeli, personelin yeteri kadar enerji alabilmesine dikkat edilmelidir. Sağlıklı beslenme ve sağlığı koruma diyetisyenlerce tarafında gerekli hizmet içi eğitimler verilerek personelin bilinçlendirilmesi sağlanmalıdır. İşyerinde beslenme servisi hizmetlerinin yürütülmesinden bir diyetisyen sorumlu olmalı, yoksa istihdamı sağlanmalıdır. Personelin iş yerinde verilen yemek hizmetine ilişkin % 30 tatminsizliğinin azaltılması için gerekli tedbirler alınmalı, personelden geri dönüş alınarak bunlara dikkat edilmelidir. Araştırma yapılırken personelin bazılarının işinden olmamak için kronik rahatsızlığını gizleme eğilimi gösterdiği gözlemlenmiştir. Otel üst yönetimi tarafından personele gerekli güven verilerek, bu tip personel için özel diyet verilmesi için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Turizm sektöründe fiziksel aktiviteye bağlı hizmet verilmesi nedeni ile çalışan personelin günlük kalori ihtiyacı önem taşımaktadır. İşyerinde beslenme servisi hizmetlerinin yürütülmesinden bir diyetisyen sorumlu olmalı, yoksa istihdamı sağlanmalıdır.

Dengeli beslenen ve sağlıklı bir işgücünün bir kurum için ne kadar önemli olduğu bir gerçektir. Özellikle turizm sektöründe emeğe dayalı bir sürecin geçerli olması bu durumu daha önemli hale getirmektedir. Üst yönetim tarafından personelin sağlığını korumaya yönelik alacağı önlemler araştırılmalı ve bir kurum kültürü olarak benimsenmelidir. Alınan enerjinin harcanan enerjiyi karşılayabilmesi için gerekli beslenme ilkelerine uyulmalı, yeterli ve sağlıklı beslenme için kurumca gerekli önlemler alınmalıdır.

## Kaynakça

- Appleton, K. (2017). Limited compensation at the following meal for protein and energy intake at a lunch meal in healthy free-living older adults. *Clinical Nutrition*, 1-8.
- Avcı, İ. A., ve Erdoğan, T. K. (2015). Fındık fabrikasında çalışan işçilerde obezite sıklığı ve yaşam alışkanlıklarının değerlendirilmesi. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 14(5), 364-369.
- Bandoni, D. H., Sarno, F., ve Jaime, P. C. (2010). Impact of in an intervention on the availability and consumption of fruits and vegetables in the workplace. *Public Health Nutrition*, 14(6), 975-981.doi:10.1017/51368980010003460.
- Baysal, A. (2011). Beslenme. (13. Baskı). Ankara : Hatipoğlu Yayınevi.
- Beyhan, Y. (2008). İşçi sağlığı - İş güvenliği ve Beslenme. Ankara: 1. Baskı,klasmat matbaacılık.
- Bilge, E. (2009). Bir İşletmede Çalışanların Beslenme Durumları ve Enerji Harcamalarının Değerlendirilmesi.(Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü,Halak Sağlığı Anabilim Dalı, Edirne.
- Bilici, S. (2009). Farklı İş Kollarında Çalışan Yer Altı Maden İşçilerinin Enerji Harcamaları ve Beslenme Durumlarının Saptanması.(Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Beslenme ve Diyetetik Anabilim Dalı, Ankara.
- Bock, K. D., Derave, W., Ramackers, M., Richter, E., ve Hespel, P. (2007). Fiber type-specific muscle glycogen sparing due to carbohydrate intake before and during exercise. *J Appl Physiol*, 102(1), 183-188.
- Chand, M. (2010). The impact of HRM practices on service quality, customer Satisfaction and performance in the Indian hotel industry, *The International Journal of Human Resource Management*, 21:4, 551-566.
- Chou, C. J., Affolter, M., ve Kussmann, M. (2012). Nutrigenomics view of protein intake: Macronutrient, bioacti ve peptides,and protein turnover. *Progress in Molecular Biology and Translational Science*, 108, 51-74.
- Çetin, İ., Bulut, Y., Yıldırım, B., Öztürk, B., Yenişehirli, G., ve Etikan, İ. (2009). The Investigation of Some Hematological Valuesand Anemia Prevalence in Adult Population of Tokat Province. *Uluslararası Hematoloji-Onkoloji Dergisi*, Uhod 19(3), 166-174.
- Çetin, İ. (2013). Motivation And Its Impact On Labour Productivity At Hotel Business “A Conceptual Study” *International Journal Of New Trends In Arts, Sports & Science Education*, 2(1), 70-79.
- Çetin, İ.(2017). Otel İşletmelerinde Marka Değeri ve Değer Yaratma.Detay Yayıncılık (1. Baskı).
- Hamraa, K. A. (2013). Mobilya Üretiminde Çalışan İşçilerin Beslenme Durumlarının ve bazı Antropometrik Ölçümlerinin Saptanması.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü,Beslenme ve Diyetetik Anabilim Dalı, Ankara.
- Lukaski, H.C. (2000). “Magnesium, zinc, and chromium nutriture and physical activity”, *Am J Clin Nutr* 72: 585–935.
- Mann, J, ve Truswell, A. S. (2003). *Essentials of Human Nutrition*.(2. Baskı). New York.
- Pala, K., Nacarküçük, S., Türkan, A., ve Akış, N. (2001). Gemlik Sanayi Sitesinde Çalışan İşçilerin Sağlık Durumlarının Değerlendirilmesi. *Türk Tabipler iBirliğı Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi*, 37-41.

- Pekcan, G. (2011). Beslenme Durumunun Saptanması. Diyet El Kitabı.(6.Baskı).Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Reime, B., Novak, P., Dogum, J., Hagel, E., ve Wanek, V. (2000). Eating habits,Health status,and concern about health:a study among 1641 employeesin the German metal industry. Preventive Medicine, 30(4), 295-301.
- Sudo, N., ve Ohtsuko, R. (2001). Nutrient intake among fermale shift workers in a computer factory in Japan. International Journal of Food Sciences Nutrition, 52(4), 367-378.
- Tanır, F., Şaşmaz, T., Beyhan, Y., ve Bilici, S. (2001). Doğankent Beldesinde Bir Tekstil Fabrikasında Çalışanların Beslenme Durumu. Türk Tabipleri Birliği Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi, 22-25.
- Timur, A. ve Bardakoğlu, Ö. ( 2015). Turizm İşletmeciliği, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Thomas, D., ve Frankenberg, E. (2002). Health,nutrition and prosperity:amicroeconomic perspective. Bulletin of the World Health Organization, 80(2), 106-113.
- Tuna, N. (2005). Satış Elemanlarının Beslenme Bilgi Düzeylerinin, Beslenme Alışkanlıklarının ve Çalışma Koşullarının Değerlendirilmesi. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- WHO/FAO (2003). Diet, Nutrition and the Prevention of Chronic Diseases. WHO Technical Report Series,916,Geneva.
- Weaver, D. Lawton, L. (2014).Tourism Management, Wiley, Australia.
- Yönel, L. A. (2005). Bolu İli Merkez İlçesinde Kamu Sektöründe Çalışan Kadınların Beslenme Alışkanlıkları ve Beslenme Durumları Üzerinde Bir Araştırma.(Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Ankara.

### ANALYSIS OF THE FENER GREEK PATRIARCHATE AND THE WESTERN THRACE TURKISH MINORITY

Ayhan CANKUT\*

**ABSTRACT:** The Republic of Turkey about the closure of all private schools that give higher education and do not pass to the state (To the Ministry of National Education) has accepted law in 1971. Although to be clearly stated in the Lausanne Treaty and it allowed staying in Turkey in return for the Patriarchate's non-political activities that was wanted to use the Patriarchate as a tool in foreign policy by the United States of America (USA) against the Russian Orthodox Church begun to follow different political system after World War II. The aim of these works in Istanbul, the first step was to constitute a similar independent Vatican model in İstanbul by taking Patriarchate outside the Turkish legal legislation. On the other hand, Greece sees the Turkish Minority in Western Thrace as a threat to the future of the country, and the Turkish population is tried to be eliminated through forced migration and assimilation. In this study, the Greek Government, on the one hand, wants to bring "ecumenical" to the Patriarchate with privileges and a fait accompli for the Patriarchate, other hands against the Western Thrace Turks, who could not even elect their religious representatives, refrained from giving the gains that Turks gained by the Treaty of Lausanne is subject of this study.

**Keywords:** Patriarchate, Ecumenical, Western Thrace, Lausanne Agreement, Minorities.

**JEL Codes:** Y70, Y80, Y20.

**DOI:** 10.29131/uiibd.1028969

**Received:** 26.11.2021 / **Accepted:** 13.12.2021 / **Published:** 20.12.2021

### FENER RUM PATRİKHANESİ İLE BATI TRAKYA TÜRK AZINLIĞININ ANALİZİ

**Öz:** Türkiye Cumhuriyeti, yükseköğretim veren ve devlete (Millî Eğitim Bakanlığı'na) geçmeyen tüm özel okulların kapatılmasıyla ilgili olarak 1971 yılında bir yasayı kabul etmiştir. Lozan Antlaşması'nda açıkça Patrikhanenin siyasi olmayan faaliyetleri karşılığında Türkiye'de kalmasına izin verilmesi ifade edilmesine rağmen, Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) Ruslara karşı Patrikhaneyi dış politikada bir araç olarak kullanmak isteği, Ortodoks Kilisesinin II. Dünya Savaşı'ndan sonra farklı bir siyasi sistem takip etmeye başlamasının yolunu açtı. İstanbul'daki bu siyasetin amacı, ilk adım olarak Patrikhaneyi Türk hukuk sisteminin dışına çıkararak bağımsız, Vatikan'a benzer bir modeli İstanbul'da oluşturmaktır. Öte yandan Yunanistan, Batı Trakya'daki Türk Azınlığı ülkenin geleceğini tehdit olarak görmekte ve Türk nüfusu zorunlu göç ve asimilasyon yoluyla ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Yunan Hükümeti'nin bir taraftan Patriklik için imtiyazlar ve bir oldubitti ile Patrikhaneye "ekümeniklik" kazandırmak istemesi, diğer taraftan kendi din temsilcilerini bile seçemeyen Batı Trakya Türklerine karşı Lozan Antlaşması'nın Türklere kazandırdığı kazanımları bile vermektен kaçınması, bu çalışmanın konusudur.

**Anahtar Sözcükler:** Patrikhane, Ekümeniklik, Batı Trakya, Lozan Anlaşması, Azınlıklar.

**Jel Kodları:** Y70, Y80, Y20.

**Geliş tarihi:** 26.11.2021 / **Kabul Tarihi:** 13.12.2021 / **Yayın Tarihi:** 20.12.2021

\* Dr. Öğr. Üyesi, Çağ Üniversitesi, Mersin, a.cankut@hotmail.com, ORCID 0000-0001-8890-2727.

**Kaynak gösterimi için:**

CANKUT, A. (2021). ANALYSIS OF THE FENER GREEK PATRIARCHATE AND THE WESTERN THRACE TURKISH MINORITY, Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 7 (2), 63-77. DOI: 10.29131/uiibd.1028969

## 1. Introduction

The Fener Greek Patriarchate, which entered Turkish sovereignty with the conquest of Istanbul in 1453, continued to keep the Byzantine spirit alive even though the Eastern Roman Empire disappeared from the historical scene with the conquest. While The Patriarchate, which continued its life with the concession it received during the Ottoman Empire and became stronger, it had shown its true face when the Empire was weakened with the power it received from other states with had worked against the state. The Patriarchate which itself benefited best from the nationalist movements fueled by the 1789 French Revolution, had organized the Greek people with its churches, riots had planned with the propaganda it had done in the international arena, it had made Greece the first state to found which depart from the Empire. During the period of the national struggle, the Patriarchate which maximized its activities, organization, and international propaganda had worked for Megali Idea (Sahin, 1996: 126). These rapid activities of the Patriarchate had ended with the Treaty of Lausanne and the status of the patriarchate had determined as a minority church.

Together with Patriarch Athenagoras selection in 1945 Patriarchate had now started to become an issue between the United States and Turkey. Wanting to use the power which took from history against Soviet Russia, America had taken over the protection of the patriarchate and had shown it a special interest. Expansion of Athenagoras's jurisdiction, having international relations, increase in the visitor traffic to the patriarchate by the top officials from foreign countries is an indication of this. Turkey which was under threat from the USSR was due to wanting to develop good relations with NATO ally the United States, despite being contrary to the Treaty of Lausanne had ignored these concessions given to the Patriarchate.

The Patriarchate began to see these privileges had given to it as vested rights, relying on powerful states that stand behind has started to act independently of the Republic. Although there was a slowdown in the activities after the death of Athenagoras, the Patriarchate continued its international contacts, in particular. During the Dimitrios period, the Patriarchate building had repaired. When we look at the attendees of the opening ceremony of the building, it is seen how much importance is given to the patriarchate in the world public opinion. Besides, the lobbying activities of the American Archbishop Yakovas in getting the necessary permission to repair the building and the success in guiding the American Government to the event are good examples of how effective the patriarchate was in the US Senate.

Bartholomeos who was elected after the death of Dimitrios is more like a diplomat than a priest by his upbringing. He had started to show this feature from the first days of its selection. Bartholomeos has used environmental meetings both to remind his ecumenical\* and to keep the patriarchate on the agenda. The meetings were usually held at the Heybeliada Clergy School and four times on ships. Major foundations in the EU and USA were being sponsored by the meetings. In the European Parliament, for a long time, the

---

\* The general meaning of the term "ecumenical" used by the Christian world today is "Universal". Universality refers to the convergence of churches that have developed since the second half of the 20th century, ignoring the differences between sects, and the "Inter-Churches Union" established by the Protestant and Eastern Orthodox Churches to spread Christianity. This word, which is also used as covering the universe, expresses the religious leadership of all Orthodox in the World (Yalçın, 2012: 479-514).



recognition of the ecumenical status of the patriarchate, the reopening of the Heybeliada Clergy School, the ruined or museumized churches in different parts of Anatolia and the property and rights of the patriarchate was being brought to the agenda. All these demands were part of the European Union's Balkan policy from past to present. Because the majority of the people living in the Balkans are Orthodox and there is a conflict of interest between Russia and the EU in the region. The EU wants to use Orthodoxy as well as its financial power to dominate the region. For this, it tries to give the Fener Patriarchate ecumenical status and to ensure the recognition of her authority over all Orthodox. The number of Orthodox in the EU is low, except for Greece. However, if the patriarchate gains an ecumenical status and the Heybeliada Clergy School is opened, the power of the EU in the Balkans will increase even more with the priests trained in the school.

On the other hand, Greece saw the Western Thrace Turkish Minority as a threat to itself, for this reason, policies aimed at preventing the full use of the rights of the Western Thrace Turks, which they acquired with the Lausanne Peace Treaty, were implemented at every opportunity. This situation ignores the legal rights of Western Thrace Turks and forced them to assimilate.

## **2. Establishment and Activities of the Turkish Orthodox (Fener) Patriarchate**

When Istanbul was conquered on May 29, 1453, the Byzantine Church was about to disappear. Patriarch Athanasios resigned because he opposed the unification of the Western and Eastern Churches, and no other had elected or had appointed to replace him (Alkan, 1997: 29). Fatih Sultan Mehmet had ordered the election of a patriarch to the vacant position of patriarch. Upon this order, the church had elected Georgios Skolarios as the new patriarch under the name of Gennadios (Sahin, 1996: 61). Gennadios II. had chosen not only because he was against Latins, but also because he was a popular clergyman. Gennadios II with a ceremony held on January 6, 1454, became patriarch. The patriarch had been deemed the head of the Orthodox people. Also, Fatih Sultan Mehmet had given the Patriarch the title of the head of the nation and a three-tailed pasha degree (Yildirim, 2005: 30). It was stated in the edict given to the Patriarch from Fatih Sultan Mehmet (Sahin, 1996: 59):

"No one should push the Patriarch to dominate, no one should be touching him, no matter who he is, and his priests should be exempt from all kinds of public services. Churches, mosques will not be converted, wedding and burial works and burial works, other customs works will be done as before according to the Greek Church and customs."

The privileges the Patriarch received with this edict were as follows: Nobody would disturb the Patriarch and nobody would oppose the Patriarch, the Patriarch would not pay taxes, their churches would not be turned into mosques, their religious rites would be freed, and they would deal with the marriage and funeral affairs of the Orthodox. At the same time, the Patriarch had the same status as the Vizier. He was guarded by a guardsman of janissaries (Sahin, 1996: 60).

With the powers were given by Fatih Sultan Mehmet to the Patriarchate, the power of the patriarch had exceeded the Byzantine period. The purposes of Fatih's strengthening the Patriarchate in this way can be explained as follows (Alkan, 1997: 29):

1. Fatih Sultan Mehmet had seen himself as the "New Roman Emperor" with the conquest of Byzantium. With the conquest of Istanbul, it had become the head of not only

the Islamic world but also the Orthodox. He had wanted to use the historical institution, the patriarchate, to govern these Orthodox people.

2. Keeping an institution alive in a constant struggle for power against the Pope, the religious authority of the European lands, would continue the division of Christianity and prevent the unification of Europe. Otherwise, the abolition of the Patriarchate could lead to a Crusade led by the Pope shortly after the churches decided to unite.

Russia, on the other hand, wanted to use Orthodoxy to oppose the power of the Pope in Europe, which it sees as a spreading area. It also had supported the Balkans, which are mostly Slavic and Orthodox, with the ideas of Pan Slavism and Panorthodox. Later, with the increase of nationalism movements, the Orthodox religion and ethnic approaches have been used for the collapse and disintegration of the Ottoman Empire (Uysal, 1996: 8).

Western historians said that "Ottoman dominance in Byzantium looks like whitewash on the walls of Hagia Sophia." Indeed, the Patriarchate gradually had tried to resurrect Byzantium by taking advantage of the prerogative given to it and the support of the West and Russia. This is what the idea of resurrecting the Byzantine Empire with its widest borders, with Istanbul being the capital, is called the "Megali Idea". The map of the Megali Idea had first printed by the poet Rigas Velestinlis Ferreos in Vienna between 1791 and 1796. According to the map, most of Anatolia and the Balkans, Thrace and Istanbul, and almost all the islands where Cyprus and Greek are spoken had shown within the Great Greek State.

With the incitement of the Greek intellectuals working on the way to Megali Idea and the Greek Gentlemen sent as voivodes against Turkishness in the Balkan countries, the preparation of the idea of Megali Idea had been completed. After this infrastructure was prepared, the society called Ethnic Etheria had established in the Odessa district in 1814 to carry out the Greek rebellion. The purpose of the society was founded under the leadership of three merchants; to revive Greece and re-established the Byzantine Empire, with Istanbul being the capital (Sofuoglu, 1996: 8).

The Fener Patriarchate could not be considered separate from Ethnic Etheria, whose aim was to realize the Megali Idea. Since its establishment, the Patriarchate had helped the Ethnic Etheria Society, using its religious concessions, and had opened its embrace this community with all its units. The Patriarchate has operated as the secret center of the society since its foundation (Sofuoglu, 1996: 38). All employees of the Patriarchate are also members of Etheria. After a long preparation period, the necessary conditions for the rebellion had created. The only obstacle in front of the society was Tepedelenli Ali Pasha. Ali Pasha followed all the activities of the Greeks and reported them to the Babiâli (Government of Istanbul). However, the translator who translated the reported documents by Ali Pasha was a member of Ethnic Etheria. In his translations, he naturally had reported that "Greek people in Peloponnese are calm and loyal to the state, to be sure in every way".

The Greeks, who no longer had any obstacles, rebelled on February 12, 1821. Ethnic Etheria agents had cooperated closely with the patriarchate and the Patriarchate had planned the Peloponnese revolt. Pol Germanos, Bishop of Petros was the head of the Peloponnese organization of Etheria. With the encouragement of Pol Germanos, the uprising had spread from Ioannina to the whole Peloponnese on April 6, 1821. Patriarch Grigoryus V was found guilty after the revolt was suppressed (Sahin, 1996: 192).

The Patriarch did not deny any of the evidence found and admitted his guilt. Thereupon, Patriarch Grigoryus was hanged in front of the patriarchate's central gate in Fener square on 22 April 1821 with his accomplices, the metropolitans of Ephesus, Ahyolu, and Izmit (Yildirim, 2005: 42). That door, called "the hatred door" by the Patriarchate, is still locked and closed even today.

The Greek Prime Minister Venizelos, who knew the great services of the Patriarchate, had included the unification with the Patriarchate as the first item of his political program. Venizelos states the following on this issue: "The Patriarchate should be under the command of Greece; thus, the future role of a united Patriarchate will be enormous". Before being elected as prime minister, Venizelos came to the Patriarchate in secret dressed as a priest and had instructed the Patriarchate within his Schedule (Yildirim, 2005: 45). He had changed the patriarchate organization, which was insufficient to carry out this program.

With the signing of the Armistice of Mudros on October 30, 1918, Deputy Patriarch Doroteos had demanded that all of Anatolia be occupied. An article published in the Patriarchate's weekly official newspaper Eklisiyastiki Alitya on November 2, 1918, reflects the thoughts of the Patriarchate (Guler, 1995: 7):

"The days passed when the Greek nation had comforted with their equality promises. Now there is no one left to deal with the promises of the continuation of patriarchate prerogatives. This period of theory had over. Drugs that are effective against major diseases are needed. This state (Ottoman Empire) is collapsing, it will no longer keep its promises. Even if our nation is a minority in many places, it cannot lose its social and historical rights on its paternal inheritance. We remain and will remain as hosts in the land of our grandfathers."

### **2.1. Patriarchate Issue in Lausanne Conference**

After the War of Independence, with the start of peace talks in Lausanne on November 20, 1922, positive changes began to be noticed in the patriarchate and its surroundings, especially in the patriarch Meletios. This change became more evident when the talks focused on minorities and Patriarchate. Meletios, in his meeting with Turkish journalists on December 1, 1922; stated that they made many mistakes in the past, that what was done by the Greeks was a state of insanity, the Turks have proved to the whole world that they have a right to live with the struggle they have given and therefore their respect towards the Turks has increased even more. Then he said that "... I am Turkey's estate!" he was trying to forget his past and what they do Patriarchate (Atalay, 2001: 196).

Turkish delegation in negotiations during the Lausanne Conference Patriarchate asked to be removed from Turkey. For this purpose, Riza Nur Bey, one of the Turkish delegations, made a written statement on December 16, 1922 (Lozan, 1969: 327-328).

According to the Parliament, the Government of Turkey's rights had granted to non-Muslim minorities are expanded as a result of World War II or the newly established had recognized the same rights afforded to minorities in the state, therefore, had not been given privileges given to Muslim minorities like that of the Ottoman State. In his new regime, "ipso facto" has replaced these privileges. In the Ottoman period, the Spiritual leader, who ruled the internal orders of various communities, was a representative and intermediary on the side of the state, but from now on, he will be directly related to the education and aid

institutions of the government. Clergymen and their leaders should only deal with religious issues. The new regime will allow the religious demands of members of various religions to develop freely, as in countries such as Britain, France, and the USA, and by being forced to remain in the field of religion alone, the title of the clergy will give religion a breakthrough. Now it is up to the political bodies of the Patriarchate must be removed from Turkey. Because, the Patriarchate cannot adapt to the new situation that will arise when the political privileges are terminated, given the Patriarchate's previous behavior. As a result, the clergy, the clergy of the world to work for the elimination of privileges and the Patriarchate is an inevitable necessity for Turkey expelled out of Turkey, it is said to be a way of salvation for the communities concerned.

The hostile attitude of the Patriarchate during the War of Independence Turkish public also wanted the Patriarchate to be taken abroad and at this point agreed that the Turkish delegation would not make concessions in Lausanne (Atalay, 2001: 198). This was reflected in this point of view in Ataturk's statement to Le Journal reporter Paul Ario on December 25, 1922. Ataturk's statements are as follows (Ataturk, 197-199):

".... However, we can no longer leave the Greek Patriarchate, which has a hearth of mischief and treason, spreads the seeds of discord and opposition in the country, and is a cause of bad luck and disaster for the peace and welfare of our Christian fellow-citizens occasion and reasons can be shown. What obligation does he have to show a sanctuary on the land for Turkey's for The Greek Orthodox Patriarchate? Isn't he the real place of this conspiracy in Greece?"

Therefore, Turkey requested the removal of the Patriarchate outside Turkey in Lausanne negotiations and has insisted on this issue (Lozan, 1969: 337).

Head of the American Delegation, the Patriarch to stay in Istanbul He persistently asked and stated how much importance the USA attaches to this problem despite its remoteness (Lausanne, 1969: 324, 338, 341). The Greek Representative Delegation stated that it could not be a party to an agreement stipulating the expulsion of the Patriarchate from Istanbul because this institution was Turkish, not Greek; Therefore, he stated that it is not worth nothing for Greece to sign this treaty (Lozan, 1969: 338).

The Greek Representative Venizelos stated that the Patriarchate had coexisted with the Ottoman Empire for five centuries, for the first time that Turkish domination since the Mondros Armistice, where he complained about his behavior, what is happening that the Patriarch does not feel loyal to the Government, and as Lord Curzon offered, he wanted the Patriarchate to be left where it was about to use only spiritual affairs and church affairs (Lozan, 1969: 327-328).

The Patriarchate issue had been recognized as an important issue to be resolved for Turkey. In his statements before the signing of the treaty, Ismet Pasha had emphasized that The Patriarchate could not remain as it was, that there were no longer Anatolian and Rumelia metropolitans and the Patriarch Efendi no longer had a job in Istanbul (Alkan, 2003: 55-56).

The rights and prerogatives of the Fener Patriarchate had incomparably limited to those of the Ottoman State. The Turkish Representative Delegation has taken care not to mention the Patriarchate's name directly in the Lausanne Treaty. Part I of the Treaty, which mentions charitable institutions and religious institutions and schools, III. 37-45 under the

heading "Patronage of Minorities" general provisions concerning minorities are included in the treaty. It is possible to evaluate the new status of the Patriarchate as follows (Atalay, 2001: 220-221):

Patriarchate, such as churches and synagogues belonging to minorities in Turkey, in Articles 40 and 42 of the Lausanne Treaty "Non-Muslim Turkish citizens have the same rights and responsibilities as Muslim Turkish citizens in terms of law", had to act by this principle. The Turkish government, on the other hand, is committed to providing all kinds of facilities to resolve issues that might arise regarding the family or personal status of non-Muslim minorities and to show the necessary protection to minority churches, synagogues, cemeteries, and other religious institutions. Article 38 of the same treaty as individuals belonging to the Greek minority in the patriarch and other officials: "The Turkish Government undertakes to protect the lives and freedoms of all Turkish people, regardless of birth, nationality, language, lineage or religion ..." and 39th item too; "Non-Muslim Turkish citizens will benefit from the same civil political rights as Muslim Turkish citizens ...".

## 2.2. Ecumenical Activities of the Patriarchate

It is accepted and declared that the invitation prepared due to the 25th anniversary of the appointment of Pope John Paul II, celebrated on June 17, 2003, bears the title of "ecumenical" of Bartholomeos in both Turkish and French text. In this case, the Patriarch of the Vatican declared Ecumenical in May, in response to Patriarch Alexey II banning the Pope from entering Russia, and would like to use it against the Russian Orthodox Church (Bayer, 2003).

Greece sent Patriarch Bartholomeos to Cuba for the international recognition of the Ecumenical title of the Fener Greek Patriarchate. Flying to Cuba with Greece's national airline, Olympic Airways, Bartholomeos is welcomed by Cuban President Fidel Castro with a military ceremony at Havana Jose Marti Airport. Following the high-level protocol for the Patriarch, Castro sat side by side with Bartholomeos at the church's opening ceremony on Sunday. The Patriarch presented the blessed cross of St. Andrew as a gift to Castro, as he knew the Orthodox in Cuba (Hurriyet, 2004).

In the Human Rights Report of the USA for the year 2004, the request of the Greek Patriarchate of Fener, which does not recognize the ecumenical status of the patriarch and is called the "Ecumenical Patriarchate", takes place in the Human Rights Report of the United States (Hurriyet, 2005).

In August 2004, the center of the Catholic world, the Vatican, makes a historic gesture to the Istanbul Fener Patriarchate. Pope II. John Paul sends a letter to Patriarch Bartholomeos, informing him that they will return the bones of the two patriarchs (Grigorios Theologos and Yiannis Hrisostomos) whom the Crusaders stole from the Patriarchate and took to the Vatican during the occupation of Istanbul between 1204 and 1261. The Pope invites Bartholomew, whom he addresses as "Archbishop of Constantinople-Ecumenical Patriarch", to receive the bones of the two patriarchs preserved in the St. Petersburg church (Milliyet, 2004).

Bartholomeos complains to Greek Tourism Minister Dimitrios Avramopoulos, who visited him. According to the Greek "ET 3" television, Bartholomeos, when evaluating the "Ecumenical" debate, says: "*Ecumenical is a historical title belonging to us, we cannot give up on it. We do not deny our identity. They are not going to tell us who we are. We know*

*who we are for centuries.*" The US House of Representatives International Relations Committee, which recognizes the "ecumenical" status of the Fener Greek Patriarchate and allows him to raise clergy who are not Turkish nationals accepted a draft resolution to want to transmit to Turkey (Milliyet, 2005).

The patriarch attends the unloading from the sled ceremony of the chemical cargo ship built for Greece in Hyundai Mipo shipyards, one of the important industrial enterprises of South Korea. The patriarch holds a ritual in the ship's bridge, recites prayers from the Bible. Later, he had participated in the 50th-anniversary ceremonies of the establishment of the Korean Orthodox Church as the "*Ecumenical Patriarch*" (Yeniçağ, 2005).

In December 2004, the dinner given by US Archbishop Dimitrios in honor of Bartholomeos and invited as "Ecumenical" is held at the Ritz Carlton Hotel. The expression "Ecumenical", which is used for "Bartholomeos", appeared in the same way in the dinner invitation that Dimitrios will give in Ankara in honor of US Ambassador Eric Edelman. Prime Minister Recep Tayyip Erdogan also had reacted to the US Orthodox dinner invitation given in honor of Edelman, writing "under the auspices of the ecumenical patriarch". Erdogan said that "Although someone who is our city does not have such an attribute, we find it wrong to issue invitations by giving this title from one outside. We notified our representatives in the public through a circular. Every country has sensitivity, we have to protect it. The status in Lausanne requires this. Those who want to bring such a thing to the discussion in my country are malicious. Let them fix the mistake they fell" (Milliyet, 2004).

The demands of the EU to change the status of the Patriarchate and the Clergy School have been reflected in the Progress Reports since 2000 as follows:

"Which recognizes the legal personality and property rights of non-Muslim communities by the Lausanne Treaty are facing problems related to the education rights in Turkey. Restrictions on education for religious minorities remain. Religious communities are allowed to have their schools, but oblige the school vice-principal (Muslim) principal to be appointed by the Ministry of Education." "Under the heading of the 2003 Progress Report "Foundations, Freedom of Religion, Protection of Minorities: It should put an end to discriminatory policies on property rights against religious minorities, real estate acquisition, maintenance of religious buildings, and the jurisdiction of school administrations. "

### **3. The Status of Western Thrace Turkish Minority**

Today, when the name Western Thrace is mentioned, is understanding places which under the control of Greece. However, when we look at history, it is possible to see that Western Thrace is not only composed of the parts under the control of Greece. The region located in the south of the Balkan Peninsula, the land between the Balkan Mountains Karasu (Mesta) River, the Aegean Sea, and the Black Sea is called Thrace. The parts to the west of the Meric River of Thrace are called Western Thrace, and the lands located in the north of the Marmara and the south of the Black Sea are called Eastern Thrace (Ana Britanika Ansiklopedisi, 1993: 83).

The first Turkish settlement in the region in the 2nd century BC started with the arrival of the Scythian Turks who migrated from Central Asia to the Balkans. This settlement had followed respectively by the settlement of the Huns in the 4th century A.D. the Avars in the 5th century, the Pechenegs in the 9th century, and the Cuman Turks in the 11th century

(INAF, 1992: 10-11). Edirne had conquered by Lala Sahin Pasha in 1363 and Ottoman Turks started to settle in Western Thrace.

The Balkan War fought with the Ottoman Empire between 1912 and 1913 to expand the territories of Bulgaria, Greece, Serbia, and Montenegro. At the end of the war, with the surrender of the Kırcaali Battalion to the Bulgarians on November 27, 1912, the Turkish domination in Western Thrace ended. The Treaty of London was signed on May 30, 1913, and the Ottoman Empire was given the western part of the Midye (Kiyıkoy)-Enez line to the Balkan states, and the provinces of Edirne and Kırklareli to Bulgaria.

The Second Balkan War started on June 29, 1913, when the Bulgarians attacked the Serbs and Greeks and then Romania attacked Bulgaria because of them not sharing the Ottoman heritage. With this war, in September 1913, all Western Thrace from Greeks (except Dedeagaç) were saved in a short time. On September 25, 1913, the Ottoman State ordered the governors of Western Thrace to return, and the governors here declared their independence, and the name "Western Thrace Provisional Government" was transformed into "Independent Government of Western Thrace ". Thus, a new Turkish State had appeared on the stage of history. On October 25, 1913, the Independent Government of Western Thrace had dissolved itself and the Bulgarian era had begun in the region. On October 30, 1913, the Bulgarian occupation was completed (www.westtrakien.com, 2018). The region was occupied first by Bulgaria and then by Greece with the Balkan Wars of 1912-1913, our cognates who remained on the lost lands became a "minority".

The need to guarantee the rights of our cognates who remain as minorities in Western Thrace has emerged. Especially with the Treaty of Lausanne signed on July 24, 1923, the conditions of the Western Thrace Turks have gained an important status, albeit partially.

### **3.1. The Status of Minorities of Western Thrace in the 1923 Lausanne Peace Treaty**

Between 37-45 articles as "fundamental law" were defined for minorities in the Treaty of Lausanne of 1923. Articles state the obligations of the Greek and Turkish Governments regarding the protection of Turkish and Greek minorities in their countries. These obligations are (Oran, 1991: 79):

*"Article 37: It undertakes that the provisions in the section on the protection of minorities will be recognized by Greece as fundamental law and that no laws, regulations and official acts will be superior to the aforementioned provisions."*

*"Article 38: Without any discrimination, the life and freedom of everyone will be protected, everyone will be able to freely practice their religion, and have the freedom of movement and immigration."*

*Article 39: "Muslims will benefit all civil and political rights, will be equal in front of the law, and religious differences will not prevent them from benefit these rights, especially in entering public service and promoting."*

*Baskin Oran, Western Thrace Problem in Turkish-Greek Relations, Bilgi Publishing House, Ankara 1991, p. 79.*

*Article 40: Minorities shall have equal rights with the fundamental element to establish, manage and supervise all kinds of charity, religious, social, and educational institutions, to freely use their language, and to conduct religious ceremonies freely.*

*Article 41: Appropriate facilities will be provided for minority children to take education in their language in primary schools.*

*Article 42: Places of worship, cemeteries, and religious institutions belonging to minorities will be protected by the state. All kinds of facilities will be provided for minority foundations, religious and charitable institutions to work or to establish new ones.*

*Article 43: Minorities shall not be compelled to act in violation of their religious beliefs or in any way that violates their religious ceremonies.*

*Article 44: The articles listed above are deemed international and are under the guarantee of the League of Nations.*

According to Article 45, Greece undertakes to apply the provisions of Articles 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, and 44 to the Muslim minority in its territory (Parla, 1985: 10-13).

### **3.2. Problems Exposed to by the Western Thrace Turkish Minority**

As a result of the positive course of Turkish-Greek relations, a Turkish high school (Celal Bayar High School) was opened for the first time in Gümülcine in 1952. As a result of the law numbered 3065/1954, signs written "Turk", not "Muslim" were hung in the school. With the 1951 Treaty of Culture, quotas for teachers were sent from Turkey. So much so that even the events of September 6-7, 1955 (Radikal, 2005), which are the sad page of Turkish and Greek recent history, had not caused the order of the minority to deteriorate (Oran, 1991: 280).

But at the end of 1963, beginning in Cyprus and ongoing events till intervene of Turkey in 1974 had changed situations. In this case, the Western Thrace Turks have influenced negatively, Turkey, date of 1930 "Residential, Commercial and free movement agreement " was named terminate the contract. With the Junta of the Colonels in 1967, the most troublesome period in the history of the Western Thrace Turkish minority has begun in Greece. As a result, Greece had become freer to persecute the Western Thrace Turks as it was wished (Akıman, 1997: 582).

With the Cyprus Peace Operation, the pressure on the Western Thrace Muslim Turkish minority reached its peak, and the policy of "cleansing" the minority through attacks on mosques and cemeteries began to be implemented. The cases of the unions claiming that the minority in Greece means denying the "Turkish" identity continued throughout the 1980s, and in November 1987, the Supreme Court decided to close them down. The Turkish minority responded with a signature campaign it carried out in 1987, 1988, and 1989. The Greek authorities then had given the campaigners to court.

**3.2.1. Revoking Citizenship.** Despite the Lausanne Peace Treaty, many other international documents signed by Greece, and the Greek constitution, the Western Thrace Turkish minority is subjected to pressure and discrimination in various fields. One of them has been the applications related to the 19th Article of the Greek Citizenship Law (Cin, 2019); although this article of the law was abolished in 1998, as a result of the practices up to that year, approximately 60,000 members of the Western Thrace Turkish minority were revoked from Greek citizenship. In the B VI or 19th article of this law numbered 3370, which entered into force in 1955;



"...non-Greek of origin could be judged for revoke citizenship... If both of the parents or the alive have lost their citizenship, their underage children who live abroad may also be declared to have lost their citizenship..." That is, the Greek authorities, according to their conclusion about a minority member who went abroad, were able to revoke his citizenship ex officio; The aim here has been to reduce the number of Western Thrace Turks as much as possible."

This article contradicts Articles 4, 5, and 14 of the Greek Constitution, which states that all Greek citizens are equal before the law, regardless of their ethnic origin, religion and language, and have the freedom to travel. Greek citizens of "Greek origin" do not lose their citizenship even if they stay outside for years. The practices and denunciations of the Greek state until 1998 are described as "exile punishment" in the US annual human rights reports (1990, 1994, 1996, and 1997); the view that this is applied only to Western Thrace Turks is shared by almost all circles interested in the subject (Hatipoğlu, 1999: 35). As a matter of fact, according to the 1991 Human Rights Report of the US Department of State, at least 122 Turks in 1988 and 66 Western Thrace Turks as of June 1990 had been revoked from citizenship. Despite the repeal of this law on June 11, 1998, members of the "stateless" minority had not been allowed entry to Greece. Greece acts in violation both of the European Court of Human Rights (ECHR) ECHR "no one can be deprived of the right to enter the country of the state of as a citizen" and its own constitution's article 4/1, stating that "all Greeks are equal before the law" (Sarinay, 1990: 297).

**3.2.2. Problems Encountered in the Field of Education.** Our cognates in Western Thrace face problems in the field of education, as in many other fields. While the Turkish Government provided opportunities for the minorities in this regard in mutual goodwill, the Greek Government had failed to show goodwill in return.

Despite the 41st article of the Lausanne Treaty; (*Regarding general education and training, Greece will make it possible to make it possible for children of Turkish origin in cities and towns where minorities are found to be educated in their language in primary schools*); the education of the Western Thrace Turkish society is systematically undermined by Greece. For this purpose, Greece applies the following policies (Batı Trakya Derneği, 1987: 45-46):

First of all, he divided the Turkish society into written language two pieces. Despite the use of the Latin alphabet in Turkey since 1928, this region also supports the Arabic script and madrasa education. It is ensured that the books that are required to be taught by the bilateral agreements are not read, and the new Turkish alphabet using Latin letters, which should be taught despite the agreements, is tried not to be introduced into schools.

Education in the minority language has been paralyzed in education and training in Western Thrace, which is in real chaos and disorder. There is a huge difference between the curricula of minority schools and regular schools.

Turkish books date from the 1960s, and it is desired to prevent the development of Turkish children. In the transition from primary school to secondary school, Turkish children are tested. However, this test is not available for Greek children.

Another problem of the Western Thrace Turkish minority in the field of education is the school problem. There are only 241 primary schools, 2 secondary schools, and 2 high schools here. However, "Celâl Bayar High School", which was opened in 1952 from these two

high schools, was closed in 1988. Besides, the Turkish minority is either difficult or not allowed to be educated at universities.

About a hundred teachers of Turkish origin who have been trained in vocational training have not been assigned since the 1960s. Minority teachers on duty are pressured by official authorities. These teachers are dismissed for various reasons.

Children who have not reached school age, claiming to be indifferent to the children of the Turkish minority, force them to continue the specially opened kindergartens and children's stations, and Greek language and culture are instilled in these children.

The use of Turkish names and Turkish words in association and school names had been prohibited after 1970.

### **Conclusion**

With the conquest of Istanbul in 1453, the Fener Greek Patriarchate, which entered Turkish history, had continued to keep the Byzantine spirit alive, although it disappeared from the historical scene of the Eastern Roman Empire with the conquest. The past of the patriarchate, which has been involved in political games since its establishment, has not been forgotten by the states that have interests over the Empire, and the patriarchate has not been forgotten. The patriarchate, which continued its life with the privileges it received during the Ottoman Empire and became stronger, worked against the state, which showed its true face, together with the power it received from other states during the period when the Empire was weakened.

It was the patriarchate itself that benefited best from the nationalist movements sparked by the French Revolution of 1789, organized the Greek people with its churches, planned riots, and made Greece the first state to break away from the Empire with its propaganda in the international arena. During the period of national struggle, the patriarchate had worked for Megalo Idea, which maximized its activities against the state, its organization, and its international propaganda.

These rapid activities of the Patriarchate came to an end with the Treaty of Lausanne, and the status of the patriarchate was determined as a minority church. The patriarchate had preserved this status until 1945, and the problems between the government and the government mostly strained the Turkish-Greek relations. Together with Patriarch Athenagoras selection in 1945 patriarchate had now started to become an issue between the United States and Turkey. Wanting to use its historical power against Soviet Russia, America took over the protection of the patriarchate and showed special interest. The fact that Athenagoras expanded its jurisdiction and had international relations increased the visitor traffic to the patriarchate by the top officials of foreign countries is an indication of this. The great fear of the Soviet forces and rescuers located near Turkey's vision of America as a result of the patriarchate almost new "privileges" was removed and given voice to act contrary to the patriarch made Lausanne.

These "concessions given to the Patriarchate" began to see it as vested rights, relying on the states to stand strong behind began to act independently of the Republic of Turkey. Although there was a slowdown in its activities after the death of Athenagoras, the patriarchate had continued its international contacts, especially. During the Dimitrios period, the patriarchate building was repaired. When we look at the people who attended the

opening ceremony of the building, it can be seen how much importance is given to the patriarchate in the world public opinion. Besides, the lobbying activities of the American Archbishop Yakovas in getting the necessary permission to repair the building and the success in guiding the American Government to the event are good examples of how effective the patriarchate was in the US senate. Bartholomeos, who was elected after the death of Dimitrios, is more like a diplomat than a priest by his upbringing. It has started to show this feature from the first days of its selection.

Bartholomeos, was using environmental meetings both to "remind" of his ecumenical and to keep the patriarchate on the agenda. Meetings were usually held at the Heybeliada Clergy School, four times on the ships. The meetings were sponsored by major foundations, the EU and the USA. In the European Parliament, the recognition of the ecumenical status of the patriarchate, the reopening of the Heybeliada Seminary, the ruined or museumized churches in different parts of Anatolia and the property and rights of the patriarchate in these areas have been discussed for a long time. The majority of the people living in the Balkans are Orthodox and the clue is the conflict of interest between Russia and the EU. The EU wants to use Orthodoxy as well as its financial power to provide the government. For this reason, he tries to give the Fener Patriarchate an ecumenical status and to ensure the recognition of his authority over all Orthodox. The number of Orthodox in the EU is low, except for Greece. However, if the patriarchate gains an ecumenical status and the Heybeliada Clergy School is opened, the power of the EU in the Balkans will increase with the priests trained in the school. This is helping the enlargement of the EU.

To realize the "*Great Middle East Project*", which is known as the strategy of consolidating the global leadership of the USA and keeping the energy resources and regional power centers under control, the patriarchate takes the attention of the USA in the same way and needs the universal help of the patriarchate in achieving the USA's goals. Likewise, the interests of the Great Middle East Project, which the USA wants to put forward conflict with Russia in the geography it wants to implement. Bartholomeos's activities, overseas pressure elements, and how to use them against Turkey's sensitive spot show that very well-identified. Today, the EU and the USA are implementing the requirements of their state policies. Turkey, indexed to its geography which is important from each other, each one is obliged to observe its red lines. However, Turkey has begun to compromise their red lines under the name of EU reforms. One of these concessions is the patriarchate issue. Today concessions to the Patriarchate are given to the Republic of Turkey and not reacting to their actions against Lausanne Treaty. It is seen as an acquired right by the Patriarchate and the international public. Like that the National Oath is held in the War of Independence Turkey, which is exposed to pressure on the EU path should be wrapped in Lausanne Treaty today. The Lausanne Treaty is the biggest obstacle against the EU and the USA which do not want a strong Turkey in the Middle East and the Balkans.

The Patriarchate is very difficult to expel out of Turkey's territory for the moment or even impossible. During the time of the Lausanne Congress, the patriarchate debates lasted for one and a half months and the Turkish Representative Delegation failed to achieve expelled the patriarchate out of Turkey. The expelling of the Patriarchate from Istanbul is not seen as a matter of only one or two states, but of the whole Christendom. We must know, The Patriarchate will be using this advantage of every opportunity in front of the world public opinion against Turkey. Therefore, if Turkey does not take the necessary measures, no international agreement will not be enough obstacle to reach the goals of their history.

Although international agreements are clear in Turkey will be forced to deal with the same issues again and again.

Greece did not show the same sensitivity to the Western Thrace Turkish minority. They refrain from giving not only the rights they gain from international agreements but also the rights that are in line with human rights, creating difficulties. This double standard has not been seen till today and will continue to be unseen in the World's public opinion. Greece, which has signed many agreements as a member of the European Union, does not accept the "Turkish" minority in their own countries as Turkish and defines them as "Muslim Minority" or "Islamized Greeks". It is thought to be a distraction.

Article 18 of the International Covenant on Political and Civil Rights will undermine the freedom of everyone to have these rights under the heading of freedom of thought, conscience, and religion, that they have the freedom to manifest their religion, belief in the form of worship, practice and teaching, and the freedom of anyone to accept a religion or have a belief that parents may not be subjected to coercion, but to restrictions prescribed by law and necessary in a democratic society to protect public safety, public order, health or morals and the rights and freedoms of others, it stipulated that the freedom to ask their children to be given religious and moral education should be respected.

According to this agreement, the understanding that Greece manifests itself as the protector of the Greek minority in our country and that the Greek Cypriot Administration of Southern Cyprus is a guarantor country also affects the balance of mutual friendship negatively and can be interpreted as the desire of Greece to use the rights it sees in itself. Besides, it is seen that the efforts of our country regarding our cognates living in Western Thrace were prevented by Greece in various ways, postponed, or fewer situations were realized compared to what was desired.

As a result, Turkey has remained loyal to all agreements signed mutually from 1923 and has complied with the conditions. However, Greece's efforts in the international arena, especially regarding the Fener Greek Patriarchate, to change the conditions in line with its interests are increasing day by day. Today, while the Western Thrace Turkish community cannot even elect its religious leader, it is seen that the Fener Greek Patriarchate, who has used the freedoms given since Fatih Sultan Mehmet, in the name of carving undermine of state, does not hesitate to ask for more even though they have used all kinds of religious privileges. Mr. President Erdogan, as we pointed out in Turkey from Greece to respect our rights under international law, we attach great importance in terms of mutual goodwill and neighborly relations. As two ancient nations living on both shores of the same geography, looking to the future with confidence and knowing that our cognates and coreligionists living in our land will be in peace and security will enable both communities to live in peace.

### **Bibliography**

- Akıman, N. (1997). *Çağdaş Türk Diplomasisi, 200 yıllık Süreç*. TTK. Ankara.
- Alkan, H., (2003). *Türkiye Patrikhaneleri*, Kutup Yıldızı Yayınları, İstanbul.
- Ana Brittanica Ansiklopedisi, (1993): Ana Yayıncılık, İstanbul.
- Armaoğlu, F. (1997). *20. Yüzyıl Siyasi Tarihi*; Alkim Yayınevi, Ankara.
- Atalay, B., (2001). *Fener Rum Ortodoks Patrikhanesi'nin Siyasi Faaliyetleri*, Tarih ve Tabiat Vakfı Yayınları, İstanbul.

- Batı Trakyalılar Derneği. (1987). *Batı Trakya Azınlığı İnsan Hakları Belgeler*, Ankara.
- Batı Trakya'nın Sesi Dergisi*. (1994). Yıl: 7. Sayı: 50. Mart, İstanbul.
- Bayer, Y. (2003). *Hürriyet*, 6 Haziran
- Emin, H. (1999). "Anlaşmalarla Batı Trakya Türkleri", *Çukurova Üniversitesi Stratejik Araştırmalar Merkezi*, (Hazırlayan; Hülya Emin, Gündem Gazetesi Sahibi) adres. <http://strateji.cu.edu.tr/BALKANLAR/06.asp> (Erişim: 15.07.2018))
- Güler, A., (2005). *Sevr'den Kopenhag'a Parçalan Türkiye*, Türkar Yayınları, Ankara.
- Güler, A., (1995). *Yakın Tarihimizde Pontus Meselesi ve Rum-Yunan Terör Örgütleri*, Ankara.
- Gürel, Ş. S., (1993). *Tarihsel Boyut İçinde Türk-Yunan İlişkileri (1821-1993)*, Ümit Yayıncılık, Ankara.
- Hatipoğlu, M. M., (1999). *Yunanistan'da Etnik Gruplar ve Azınlıklar*, Araştırma Projeleri Dizisi.
- İNAF, (1992). *Türk-Yunan İlişkilerinde Batı Trakya Türkleri Sorunu*, Uluslararası İlişkiler Dosyası, İnaf Yayını, İstanbul.
- Lozan Barış Konferansı. (1969). "*Tutanaklar Belgeler*" Takım I. Cilt, I. Kitap (Çeviren Seha L. Meray) Ankara Üniv. Basımevi. Ankara.
- Meray, S. L., (1969). *Lozan Barış Konferansı Tutanaklar-Belgeler*, Ankara Ü.SBF. Yayınları, Takım 1, Cilt 1, Ankara.
- Milliyet Gazetesi, Çeşitli Tarihler.
- Oran, B., (1991). *Türk-Yunan İlişkilerinde Batı Trakya Sorunu*, Bilgi Yayınevi, Ankara.
- Parla, R., (1985). *Türkiye Cumhuriyeti'nin Uluslararası Temelleri, Lozan Montrö*, Lefkoşa. Radikal Gazetesi, Çeşitli Tarihler.
- Sami, A., (1995). *Fener Rum Patrikhanesinin Dünü Bugünü Yarını*, Harp Akademileri Basımevi, İstanbul.
- Sarınay, Y., (1990). "Batı Trakya Türkleri", *Kök Araştırmalar Dergisi*, Cilt II, Sayı:1, İstanbul.
- Sofuoğlu, A., (1996). *Fener Rum Patrikhanesi ve Siyasi Faaliyetleri*, Turan Yayıncılık, İstanbul.
- Şahin, S., (1996). *Fener Patrikhanesi ve Türkiye*, Ötüken Yayınları, İstanbul.
- Uysal, M., (1996). *Aldatma ile Örtülen Yunan Yayılması*, Harp Akademileri Basımevi, İstanbul.
- Yeniçağ Gazetesi, Çeşitli Tarihler.
- Yıldırım, U., (2005). *Keşiş Güç*, Otopsi Yayınları, İstanbul.
- <http://www.westtrakien.com/batitrakya/kronoloji/index.html>, (Erişim: 15.07.2018).
- <http://www.ait.hacettepe.edu.tr/egitim/ait203204/II7.pdf>, (Erişim: 15.07.2018).
- <http://www.bttdd.org.tr/dosya/SAYI-99.pdf> Erişim: 02.12.2018).

### KİŞİ-ÖRGÜT UYUMU VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN DUYGUSAL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİ: KOLEKTİF ŞÜKRANIN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Yusuf OKUR\* Berkay AKSU\*\* Tahsin AKÇAKANAT\*\*\* Hasan Hüseyin UZUNBACAK\*\*\*\*

**ÖZ:** Bu çalışmada, öncelikle duygusal bağlılığı artırıcı rolü olduğu düşünülen lider-üye etkileşimi ve kişi-örgüt uyumunun etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Çalışmada ayrıca söz konusu etkilerde kolektif şükranın rolünü belirlemede hedeflenmiştir. Araştırma kapsamında 299 kamu ve özel okul öğretmeni katılımcıdan anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Toplanan bu verilere ilişkin betimleyici istatistikler, doğrulayıcı faktör analizi, regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Çalışmada kolektif şükranın; kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide ve lider-üye etkileşimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide düzenleyici etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar önceki araştırma bulguları kapsamında değerlendirilmiştir. Kolektif şükranın, çalışmadaki değişkenler arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkiye sahip olmasının tespiti, sonraki çalışmalara faydalı olması bakımından çalışmanın en önemli katkısı olarak düşünülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Lider-Üye Etkileşimi, Kişi-Örgüt Uyumu, Kolektif Şükran, Duygusal Bağlılık, Düzenleyici Etki  
**Jel Sınıflandırması:** M10, M12

**DOI:** 10.29131/uiibd.972942

**Geliş tarihi:** 18.07.2021 / **Kabul Tarihi:** 14.12.2021 / **Yayın Tarihi:** 20.12.2021

### THE EFFECT OF PERSON-ORGANIZATION FIT AND LEADER-MEMBER EXCHANGE ON AFFECTIVE COMMITMENT: THE MODERATOR ROLE OF COLLECTIVE GRATITUDE

**ABSTRACT:** First, it is aimed to examine the effects of leader-member exchange and person-organization fit, which are thought to have a role in increasing affective commitment in this study. In addition, one goal of this research is to determine the role of collective gratitude in these effects. Within the scope of the research, data were collected from 299 public and private school teachers using the questionnaire technique. Descriptive statistics, confirmatory factor analysis, regression and correlation analyzes were made regarding these collected data. It was concluded that collective gratitude has a moderating effect on the relationship between person-organization fit and affective commitment, and on the relationship between leader-member exchange and affective commitment. The results obtained were evaluated within the scope of previous research findings. The determination of collective gratitude has a moderator effect on the relations between the variables in the study was thought to be the most important contribution of the study in terms of being beneficial for subsequent studies. Determining that collective gratitude has a moderator effect on the relations between the variables in the study has been the most important contribution of the study in terms of being beneficial for subsequent studies.

**Key Words:** *Leader-Member Exchange, Person-Organization Fit, Collective Gratitude, Affective Commitment, Moderating Effect*

**Jel Classification:** M10, M12

**Received:** 18.07.2021 / **Accepted:** 14.12.2021 / **Published:** 20.12.2021

\* Doktora Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, gazi76@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-8624-8538

\*\* Doktora Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, berkay\_aksu@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-6041-2507

\*\*\* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, tahsinakcakanat@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9414-6868

\*\*\*\* Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, hasanuzunbacak@sdu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3297-1659

**Kaynak gösterimi için:**

OKUR, Y., AKSU, B., AKÇAKANAT, T. ve UZUNBACAK, H.H. (2021). Kişi-Örgüt Uyumu ve Lider-Üye Etkileşiminin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi: Kolektif Şükranın Düzenleyici Rolü. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 7 (2), 78-98. DOI: 10.29131/uiibd.972942

## 1. GİRİŞ

Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesi ve başarılı olmasında çalışanlarının performans ve davranışlarının önemi büyüktür. Örgütler belirledikleri amaç ve öngördükleri vizyon kapsamında iş görenlerinin çalışmasını beklerler. Örgütle arasında sıkı bağ oluşan bireyler daha verimli ve başarılı olmaktadır. Çalıştıkları örgüte karşı bağlılık hissedenen bireyler örgütün bir üyesi olmaktan mutluluk duymakta, örgütte ihtiyaç duydukları için değil kendi istekleriyle kalmakta ve bu bireylerde işten ayrılma niyeti bulunmamaktadır. Liderin görevlerinden biri de çalışanın örgüt hedefleri doğrultusunda hareket etmesini sağlamaktır. Bu maksatla liderin çalışanlarıyla iyi ilişkiler kurması halinde çalışanların örgütte kalma eğiliminde, sadece sözleşmeden doğan yükümlülüklerini yerine getirmek için astlarıyla ilişki kurması halinde ise çalışanların örgütü terk etme eğiliminde oldukları yapılan çalışmalarda tespit edilmiştir (Graen, vd., 1982:871). Lider-üye etkileşimi bu kapsamda önemlidir. Aynı şekilde bireyin örgütte kalması ve başarıyı sağlayabilmesi için örgütün norm ve değerleriyle çalışanın beklenti ve değerlerinin uyumlu olması gerekmektedir. Kişi-örgüt uyumu kavramı olarak tanımlanan bu hususa göre örgüt ve çalışanların karşılıklı uyumu, örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gerekmektedir. Bununla birlikte şükran duyma, bireylerin örgüt içerisinde sıklıkla hissettikleri pozitif bir davranıştır. Bireyler örgüt içerisinde üst, ast ve çalışma arkadaşlarından aldıkları pozitif etki ve kurdukları iletişim sonucu şükran duygusunu hissetmektedirler. Öğretmenler toplumun eğitilmiş, çalışkan ve geniş meslek gruplarından birisini oluşturmaktadır. Ülkenin her yerinde, her koşulda mesleklerini yerine getirmekte ve geniş insan kitleleriyle iletişim halinde bulunmaktadır. Çalışma koşulları olarak ve eğittikleri kitlenin eğitim seviyesi olarak çalışma şartları değişiklik göstermektedir. Bu sebeplerden ötürü katılımcı olarak öğretmenlere yönelik böyle bir çalışma yapmanın kolektif şükranın; lider-üye etkileşimi, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılıkla arasındaki ilişki durumunu incelemeye faydalı olacağı değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında kolektif şükranın; gerek kişi-örgüt uyumu gerekse lider-üye etkileşiminin, duygusal bağlılıkla olan ilişkisinde düzenleyici rol oynadığı öngörülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Kolektif Şükran

Türkçe sözlükte şükran; “iyilik bilme, gönül borcu, minnettarlık” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Türkçe’ye Arapça dilinden geçmiştir ve ş-k-r harflerinden türetilmiştir. İbn Manzur (1993) tarafından “verilen herhangi bir nimet sebebiyle, bunu verene karşı söz, hareket veya kalben gösterilen saygı, iyiliği anmak, yaymak ve bunu yapanı övmek, minnettarlık göstermek, iyiliği iyilikle anmak” olarak tanımlanmıştır (Akt. Göcen, 2012:40). Latince; lütuf, iyilik, zarafet, nezaket, gönül borcu, minnet duyma, armağanlar vermenin ve almanın güzelliği olarak tanımlanan “gratia” ile hoşnutluk veren, sevindirici, memnun eden olarak tanımlanan “gratus” kelimelerinden türetilmiştir (Emmons ve McCullough, 2003:377; Di Fabio vd., 2017:1; Kardaş ve Yalçın, 2018:2).

İnsanların aldığı yardımdan dolayı duyduğu hoşnutluk ve yardım eden kişiye yönelik minnettarlık duygusu olan şükür, esas olarak kişiler arası bir duygudur. Şükran duyan insanların, birbirlerine yakınlık hissetmesi, sağlayacakları sosyal destek sayesinde daha iyi sosyal ilişkiler kurmaları olasıdır (Kardaş ve Yalçın, 2019:14; Emmons ve McCullough, 2003:378). Tanrıya, doğaya, insanüstü varlıklara, havaya ve çeşitli olgulara karşı da insanların şükrettiği tespit edilmiştir. Yapılan incelemelerde şükran duymanın birçok din, inanış ve kültürlerde önemli erdem olarak görüldüğü ve genellikle şükran duyma ile dindar olma

arasında pozitif bir bağlantı bulunduğu görülmektedir (Müceldili, 2015:25; Kır vd., 2020:7; Karataş ve Uzun, 2020:411).

Süreksiz şükran belirli bir olumlu olay, uyarıcı veya olumlu durum karşısında hissedilen ve kişiye atfedilmeyen şükran olarak, sürekli şükran bireylerin belirli durumlar karşısında şükür duyması yönündeki sabit eğilimleri olarak ve kolektif şükran, örgüt içerisindeki üyelerin paylaştıkları şükran olarak tanımlanmaktadır (Cortini vd., 2019:3; Müceldili vd., 2015:94).

Bireysel olarak hissedilen şükran haricinde örgüt düzeyinde oluşan kolektif şükran, örgüt içerisindeki çalışanların paylaştığı kalıcı şükranı belirtmektedir (Akgün vd., 2016:103; Müceldili vd., 2015:95; Yıldız vd., 2017:42). Kolektif şükran; örgüt, yönetici ve iş görenler olmak üzere üç tane bileşene sahiptir. Kendisine fayda sağlanan kişi, örgütün ona sağlamış olduğu faydanın (ikramiye, eğitim fırsatı, somut veya soyut ödüller, vb.) farkına varması ile fayda sağlayan kişiye veya örgüte karşı şükran duyacaktır. Akgün, Erdil, Keskin ve Müceldili (2016) tarafından kolektif şükran, çalışanlarda oluşan, yönetimin sağladığı faydalara ilişkin kolektif bir duygusal durum olarak belirtilmektedir. Kolektif şükran; “grup içinde paylaşılan pozitif duygusal durumun farkına varılması ve bunun için şükran duyulması” olarak tanımlanmaktadır (Müceldili vd., 2015:95; Cortini vd., 2019:5). Bir örgütte yönetici tarafından gösterilen pozitif tutum ve davranışların sonucunda çalışanların örgüte ve yöneticilere karşı şükran duyması, onları yardımsever olarak görmesi, tutumları, davranışları ve sözleriyle duyduğu şükranı göstermesi durumudur. Kolektif şükran çalışanlara olumlu değerler katarak organizasyonun gelişimini sağlamaktadır (Müceldili, 2015:7; Akgün vd., 2016:105; Habip, 2018:11;).

Bulgular şükreden insanların; daha iyi çalıştığını, daha yüksek öznel iyi oluşa, daha fazla yaşamdan memnuniyete, umut, canlılık, mutluluk ve iyimserliğe sahip olduğunu, yeni fikirlere açık ve daha güvenilir olduklarını göstermektedir (Yıldız ve Bekmezci, 2019:57-58; Kerns, 2006:2). Şükranın haset, öfke, kıskançlık, materyalizm vb. olumsuz duyguları ve tutumları azaltabileceği değerlendirilmektedir (Yüksel ve Oğuz Duran, 2012:199; Müceldili vd., 2015:95;). Şükran, insanların diğer insanlara karşı destekleyici, yardımsever ve bağışlayıcı olmak gibi olumlu davranmalarına sebep olmaktadır (Oğuz Duran ve Tan, 2013:155). Ayrıca yapılan çalışmalar şükranın fiziksel sağlığı, bireyin kardiyovasküler ve bağışıklık işlevlerindeki olumlu değişiklikleri ve uzun yaşamı etkilediği yönündedir (Kerns, 2006:3; Emmons vd., 2018:1).

## 2.2. Lider-Üye Etkileşimi

Dansereau vd. (1975:46) tarafından yapılan çalışmayla Dikey İkili Bağlantı Modeli liderlik teorisi geliştirilmiştir. Söz konusu teoride; lider ile çalışan ilişkisinin ikili bir yaklaşım olduğu değerlendirilmiştir. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi; lider ile ast arasındaki ilişkiyi incelemesi bakımından diğer liderlik teorilerinden ayrılmaktadır. Geleneksel teoriler lider ve ast arasındaki etkileşimi genel olarak açıklamaya çalışırken Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, diğerlerinden farklı olarak lider ve ast arasındaki ikili ilişkiye odaklanmakta ve liderin astlarının her biri ile farklı ilişkiler kuracağını ileri sürmektedir (Gerstner ve Day, 1997:827).

Bauer ve Graen (1996:1540) tarafından lider-üye etkileşimi, lider ve astlarının birbirlerine karşı güven oluşturma süreci olarak tanımlanmıştır. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin temelleri, dikey ilişkiler ve iş rolleri ya da lider- üye arasındaki ilişkilere dayanır. Teori genel olarak, farklı sebeplerle liderin bazı çalışanlarıyla daha yakın çalışma ilişkileri kurabileceğini öngörmektedir. Yapılan çalışmalarda güven duygusuyla ilişkili olan bireysel



özellikler, davranışlar, lider ile çalışanlar arasındaki kişilik benzerlikleri ve çalışanların göstermiş olduğu performansın lider-üye etkileşiminin oluşumu aşamasında etkili olabileceği değerlendirilmiştir.

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin gelişimini Graen ve Uhl-Bien, dört farklı aşamaya ayırarak incelemişlerdir. Birinci aşamada dikey ikili ilişkiler incelenmiş ve liderlerin her çalışanla farklı ilişki kurdukları gözlemlenmiştir. Bu aşamada liderin çalışan üyeleri iki farklı kategoride ele aldığı belirlenmiştir. Liderin daha yakın, nitelikli ve güvenli ilişkiler geliştirdiği üyeler grup içi, bu üyeler dışında kalanlarda grup dışı olarak tanımlanmıştır. Lider ve çalışan üyelerin ilişkisinin niteliği ile bu ilişkinin sonuçları ikinci aşamada, yüksek nitelikli lider-üye ilişkileri ise üçüncü aşamada incelenmiştir. Dördüncü aşamadaki inceleme, ikili ilişkiler yerine gruplara ve örgüt geneline odaklanmıştır. Bu aşamada daha önce elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve örgüt içerisindeki lider ve astın arasındaki ilişkinin nasıl düzenleneceği araştırılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:220; Cankal, 2020:34).

### 2.3. Kişi-Örgüt Uyumunu

Kişi-örgüt uyumu teorisi; Murray'ın (1938) İhtiyaç-Baskı Teorisi ve Lewin'in (1951) Etkileşim Teorisi'nde yer alan Kişi-Çevre Uyum Teorisi'ndeki beş alt boyuttan biridir (Çalışkan, 2017:239). Kristof (1996:4) kişi-örgüt uyumunu; örgüt ve bireyden en az birinin diğerinin ihtiyaçlarını sağladığında, benzer temel özellikleri paylaştıklarında veya her ikisinde de meydana gelen uyumluluk olarak tanımlamaktadır. Westerman ve Vanka (2005:409) da kişi-örgüt uyumunun; tutumların, davranışların, kişiden veya çalışma ortamından bağımsız olarak değil, ikisi arasındaki ilişkiden kaynaklandığı belirtmektedir.

Bu kapsamda kişi-örgüt uyumunu iki kategoride değerlendirmek mümkün olmaktadır. Bunlar, bütünleyici ve tamamlayıcı uyum çalışmalarıdır. Kişi ve örgütün temel özellikleri arasındaki ilişkiyi esas alan uyum, bütünleştirici uyum olarak değerlendirilmektedir. Tamamlayıcı uyum ise, kişinin veya örgütün birbirinin eksiklerini gidermesi sonucu oluşan uyum olarak tanımlanabilmektedir (Akyıldız ve Turunç, 2013:186). Bu sayede karşılıklı olarak uyum sağlanmaktadır.

Örgütün başarıya ulaşması için çalışanların örgütün amaçlarına bağlı olması ve bu yönde özverili bir şekilde çalışması gerekmektedir. Bunun gerçekleşmesi için ise örgütün de çalışanlarının ihtiyaçlarını ve isteklerini dikkate alması bir zorunluluk haline gelmiştir (Saldamlı, 2009:23). Örgütlerde kişiler arası ilişkilerin hem örgüt içindeki uyuma faydalı olduğu hem de diğer örgütlerdeki yöneticilerle iletişim sağlanmasında, örgütün uyumunun görülmesi bakımından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Kişi-örgüt uyumu örgütlerde verimli çalışma ortamı hazırlamaktadır.

Çalışanlar ile örgüt arasında uyum sağlanamazsa iki taraf da bu durumdan negatif yönde, uyum sağlandığında ise iki taraf da pozitif yönde etkilenmektedir. Ayrıca uyum sağlandığı zaman örgütte çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin pozitif yönde etkilendiği tespit edilmiştir (Başaran, 2004:67).

### 2.4. Duygusal Bağlılık

Bireyin örgütte kalma ve devam etme isteği, örgütün çıkarlarına kendininkinden daha öncelik vermesi, örgüt için istekli bir şekilde çaba göstermesi ile örgütün amaç, değer ve hedeflerini benimsemesine örgütsel bağlılık denilmektedir. (Baysal ve Paksoy, 1999:8; Swailes, 2002:159). Örgütsel bağlılık, örgütün hedeflerine ulaşması için önemli bir role sahiptir. Bu yüzden örgütlerin hepsi, çalışanlarının bağlılık seviyelerini artırmak istemektedirler. Bunun nedeni, örgütsel bağlılığın çalışanları problem yaratan değil,

problemleri çözen kişiler haline getirmesidir. Yapılan araştırmalar, örgüte olan bağlılığı yüksek olan çalışanların, işlerini yaparken ve örgütün hedeflere ulaşmasında ekstra çaba sarf ettiklerini göstermektedir (Çöl, 2004:233). Güçlü örgütsel bağlılığa sahip olan şirketlerde çalışanlar genel olarak işe devamsızlık ve geç kalma gibi davranışları daha az gösterirken, performans, iş memnuniyeti ve verimliliğinin büyük ölçüde arttığı belirtilmektedir (Angle ve Perry, 1981:2). Örgütün yaşamını sürdürmesi, çalışanların örgüte bağlılığına ve örgütten ayrılmamalarına bağlıdır. Çalışanlar örgüte ne derecede bağlı ise örgütte o derece güçlü ve sağlam olur. Örgüt, devamlılığını sağlamak için çalışanların örgütten ayrılmalarını engellemeye çalışmalıdır (Ölçüm Çetin, 2004:90).

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalardan en önemlileri Meyer ve Allen tarafından yapılmıştır. Örgütsel bağlılığı çalışanları örgüte bağlayan psikolojik durum olarak tanımlamışlardır. Yaptıkları çalışmalarda örgütsel bağlılığı üç boyuta ayırarak incelemişlerdir. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990:14). 1984 yılında Allen ve Meyer, ilk önce duygusal ve devam bağlılığı olarak iki boyutlu bir örgütsel bağlılık kavramsallaştırmasını önermişlerdir. 1990 yılında, ilk olarak Wiener ve Vardi (1980) tarafından tanıtılan normatif bağlılık olarak adlandırılan üçüncü bir bileşeni de eklemişlerdir (Akt. Wastı, 1999:4). Duygusal bağlılık, örgüt ve çalışanlarının birlikte hareket ederek ortak değer ve amaçlara sahip olmasıdır. Bireylerin işe karşı edindiği farklı tecrübeler sonucunda oluşmaktadır. Kuvvetli duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, kendi istekleriyle örgütte çalışmayı sürdürürler. Devam bağlılığı, örgütten ayrılmayla ilgili maliyetlerin farkında olmayı ifade eder. Örgütle birincil bağı devam bağlılığına dayanan çalışanlar, buna ihtiyaç duydukları için örgütte çalışırlar. Normatif bağlılık ise, işe devam etme zorunluluğu duygusunu hissettirir. Çalışanların normatif bağlılığı yüksek ise bu sebeple örgütlerinde devam etmeleri gerektiğini düşünürler (Meyer ve Allen, 1991:67).

Örgütle özdeşleşme, örgüte ait olduğunu hissetme, örgüte duygusal bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Baysal ve Paksoy, 1999:8). Örgütsel bağlılığın diğer bağlılık boyutlarına kıyasla duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, kendilerini örgüte ait hissetmeleri ve örgütte olmaktan mutlu olmaları sebebiyle örgütte çalışmaya devam etmeyi isterler (Meyer ve Allen, 1984:373). Bu yüzden işletme sahiplerinin oluşmasını istedikleri en önemli bağlılık şekli olarak ele alınabilir (Allen ve Meyer, 1993:49). Bu sebeple çalışmada kavramsal olarak örgütsel bağlılık ele alınmış olsa da analiz ve değerlendirmeler başta olmak üzere genel olarak örgütsel bağlılığın “duygusal bağlılık” boyutu incelenmiştir.

## 2.5. Değişkenler Arası İlişkiler ve Araştırma Hipotezleri

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, liderin her astına karşı farklı davrandığı fikrinden hareketle ortaya çıkmıştır. Lider ve yöneticiler bazı astlarıyla, sevgi, saygı ve güven davranışları göstererek yüksek kalitede ve pozitif yönlü ilişkiler kurmaktadır. Ancak bazı astlarıyla da kurallar dahilinde, düşük kalitede ve bazen de negatif yönlü ilişkiler kurmaktadır (Karcioğlu ve Kahya, 2011:339). Liderlerin astlarıyla kuracağı olumlu ilişkinin, çalışanların hem onlara saygı ve şükran duymasına hem de örgüte bağlanmasına yol açacağı, kuracağı olumsuz ilişkinin de düşük performans ve işten ayrılma niyetine kadar sonu varabilecek davranış ve tutuma yol açacağı düşünülmektedir.

Çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı, örgüt adına anlamlı çaba göstermeye isteklilik göstermesi örgütsel bağlılık olarak tanımlanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:14). Çalışanın örgüte bağlılığını, amirleri veya liderleri arasındaki ilişkilerin etkilediği bulunmuştur. Özellikle, liderleri karar alma süreçlerine katılmalarına izin

veren ve onlara düşünceli ve adil davranan çalışanlar arasında örgütsel bağlılığın daha güçlü olduğu bilinmektedir (Wasti, 1999:22).

Lider-üye etkileşimi ve duygusal bağlılık ilişkisine yönelik yapılan birçok çalışma mevcuttur. Özutku vd. (2008:205) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucunda lider-üye etkileşimi ile duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, normatif bağlılık ile çok düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Başka bir çalışmada lider-üye etkileşimini Liden ve Maslyn (1998), dört alt boyutta “sadakat, katkı, mesleki saygı ve duygu” olmak üzere ele alarak, örgütsel bağlılık ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Lider-üye etkileşiminin kalite ve niteliğinin yükselmesinin, örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlayacağını belirtmiştir (Akt. Alev ve Taş, 2020:1613). Ayrıca, öğretmenler örneğinde yapılan bir başka çalışmada da aynı sonuca ulaşılmıştır (Alev ve Taş, 2020:1616). Çekmecelioğlu ve Ülker (2014:53) tarafından öğretmenler üzerinde yapılan çalışmada da lider-üye etkileşiminin sevgi, sadakat ve profesyonellik alt boyutlarına ilişkin algı düzeyi arttıkça, duygusal bağlılık düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir. Benzer olarak Gerstner ve Day (1997) tarafından LMX ölçeği kullanılarak yapılan bir çalışmada da, lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak çalışanlar, lider ve yöneticilerinden olumlu ve yeterli destek gördüklerinde, onlara karşı olumlu duyguları geliştirmekte ve örgütsel bağlılıklarında artış meydana gelmektedir (Kılıklı, 2019:30). Bu bilgiler kapsamında birinci hipotez aşağıdaki gibi geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Kişi-örgüt uyumu, bireylerin değerleri ile örgütün norm ve değerleri arasındaki uyumluluk ve karşılıklı beklentilerin karşılanması olarak tanımlanmaktadır (Akyıldız ve Turunç, 2013:187). Uyumun, örgüt ve çalışan bireyden en azından birinin diğerinin ihtiyaçlarını sağladığında, benzer temel özellikleri paylaştıklarında veya her iki durumda gerçekleşeceği değerlendirilmektedir. Çalışan değerleri örgütün tanımladığı değerlerle uyumlu olduğunda bu iletişim ve etkileşim kolay olacaktır. Sonuç olarak da örgütsel bağlılık ve doyum sağlama gibi iş tutumlarının artması gerçekleşecektir (Öcel, 2013:38).

Sökmen ve Bıyık (2016:226) tarafından bilişim uzmanları ile yapılan bir çalışma sonucunda kişi-örgüt uyumu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yine bir başka çalışmada, O'Reilly vd. (1991) tarafından kişi-örgüt uyumunun farklı değişkenlerle ilişkisi değerlendirilirken; örgütsel bağlılık kapsamında normatif bağlılığın, işten ayrılma niyeti ve iş tatmininin önemli bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Kişi-örgüt uyumunun olumlu olmasının, çalışanın örgütsel bağlılığını artıracığı belirtilmektedir (Silverthorne, 2004:594). Bu bilgiler kapsamında aşağıdaki ikinci hipotez geliştirilmiştir:

**H<sub>2</sub>:** Kişi-örgüt uyumu, duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

“Kişi-örgüt uyumu”, “lider-üye-etkileşimi” “şükran” ve “duygusal bağlılık” değişkenlerinin arasındaki ilişkilerin Sosyal Mübadele Teorisi ile açıklanması mümkündür. Blau (1964) tarafından geliştirilen Sosyal Mübadele Teorisi’nde bireyin, yaptığı sosyal mübadele sonucu gelecekte bunun karşılığını alacağını ve bireylerde şükran ve güven duygularının oluşacağı belirtilmektedir (Akt. Aydın, 2017:549-550). Çalışma ortamında, çalışanların liderleriyle arasında gerçekleşen öneri, destek, tecrübe paylaşımı vb. etkileşimler sonucu Blau (1964) tarafından belirtilen sosyal mübadelenin göstergesi olarak örgütteki taraflar arasında şükran, güven, minnet duygularının yaşanmasının sağlanacağı ve lider ile çalışanlar arasındaki ilişkinin kalitesinin belirlenebileceği söylenebilmektedir. Ayrıca kişilerin karşılıklılık ilkesine istinaden aralarında mübadele ilişkileri geliştirdiklerini öngören bu teoriye

göre; örgüt çalışanları iş yerinde hissettikleri ve algıladıkları çeşitli uyarıcılara aynı şekilde cevap vermeye meyil gösterirler. Bu sebeple, örgüt içerisinde geliştirilen kolektif şükran da çeşitli tutum ve davranışların sonucu olarak ortaya çıkan bir duygu olarak değerlendirilebilir (Baş vd., 2010:1017). Müceldili vd., (2015) tarafından kişiler arası yüksek kaliteli ilişkilerde takım çalışmasının ve bu bağlamdaki performansın gelişmesinde kolektif şükranın önemli bir rolü olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, yöneticilerine şükran duyan çalışanların arkadaşlarına yardımcı olduğunu ve ilişkilerini güçlendirici davranış ve tutum sergiledikleri bilinmektedir (Yıldız ve Arda, 2018:146-147). Bu davranışlar çalışanın örgüte bağlanmasını sağlayıcı etmenlerdir.

Bireylerin örgüt içinde gördükleri yardım, paylaşma, maddi ve manevi destek sonucunda örgüte, liderlerine, çalışma arkadaşlarına, yaptıkları işe karşı şükran duyguları artmaktadır. Kolektif şükran pozitif örgütsel bir davranıştır ve örgütün insana değer veren, ahlaki bir anlayışa sahip olması ve yönetilmesi sonucunda toplu olarak çalışanların örgüte şükran duyması olarak tanımlanmaktadır (Habip, 2018:11). Bekmezci ve Yıldız (2019) tarafından yapılan lider-üye etkileşimi ve kolektif şükranı içeren bir çalışmada, lideri ile nitelikli bir ilişki kuran çalışanlarda şükranın oluşacağı ve babacan bir liderin örgütsel düzeyde şükran hissi oluşturacağı belirtilmiştir.

Bir ve iki numaralı hipotezlerde; kişi-örgüt uyumunun ve lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılığa olan etkisi değerlendirilirken, üç ve dört numaralı hipotezlerde kolektif şükranın moderatör görevi üstlenerek düzenleyici etkisinin değerlendirilmesi öngörülmekte olup, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H<sub>3</sub>:** Lider-üye etkileşimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kolektif şükranın düzenleyici bir etkisi vardır.

**H<sub>4</sub>:** Kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kolektif şükranın düzenleyici bir etkisi vardır.

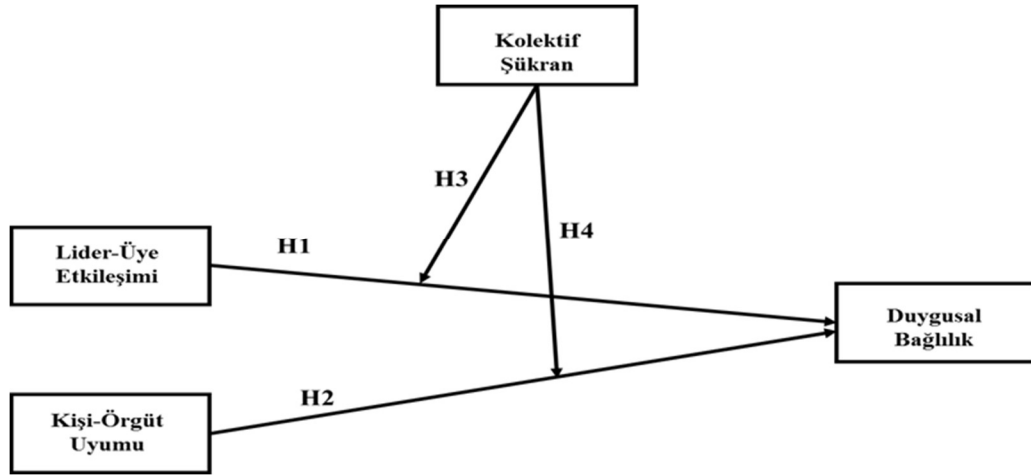
### **3. METODOLOJİ**

Bu bölümde alt başlıklar halinde çalışmanın amacı ve modeli, örnekleme, kullanılan ölçekler, veri toplama araçlarının geçerliliği ve kullanılan analizler açıklanmaktadır.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Modeli**

Bu çalışmadaki amaç, kişi-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılığa etkisi ve bu etkide kolektif şükranın düzenleyici rolünün belirlenmesidir. Bu kapsamda Şekil-1'deki araştırma modeli oluşturulmuştur.

## Şekil- 1. Araştırmanın Modeli



## 3.2. Araştırmanın Katılımcıları

Bu çalışmada katılımcı olarak öğretmenler seçilmiştir. Bu kapsamda Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet veya özel okullarda çalışan okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise öğretmenleri ile çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmanın etik açıdan uygunluğu, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 15.04.2021 tarihli ve 106 sayılı toplantısıyla onaylanmıştır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup 2020-2021 eğitim-öğretim yılı bahar dönemi içerisinde, google formlarda elektronik ortamda hazırlanan anket formları Whatsapp uygulamasıyla katılımcılara gönderilmiştir. Bu kapsamda anket linki gönderilen 550 katılımcıdan 309'u geri dönüş sağlamıştır. Katılımcılara yöneltilen "şu an çalıştığınız eğitim kademesi" sorusuna cevap olarak "diğer" şıkkını işaretleyen öğretmenlerden 10'unun okul öncesi, ilkokul, ortaokul veya lisede görev yapmadığı tespit edilmiş ve bu kişilerin anket formları değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuç olarak 299 geçerli anket formu elde edilmiştir. Gürbüz ve Şahin (2018:128) araştırmalarda madde sayısının 10 katı kadar bir örnekleme çalışılmasının tavsiye edildiğini belirtmektedir. Bu çalışmada toplam 29 madde bulunduğu göz önüne alınırsa, ulaşılan örneklem sayısının yeterli olduğuna kanaat getirilmiştir. Araştırmaya katılan kamu ve özel okullarda çalışan 299 öğretmene ilişkin demografik özellikleri içeren veriler Tablo-1'de sunulmuştur.

Tablo-1. Demografik Bulgular

Değişkenler	Gruplar	n	%
Cinsiyet	Kadın	241	80.6
	Erkek	58	19.4
Yaş Durumu	24-28	18	6
	29-35	67	22.4
	36-42	76	25.4
	43-49	87	29.1
	50-56	47	15.7
	57 ve üzeri	4	1.3
Medeni Durumu	Evli	248	82.9
	Bekâr	51	17.1

Eğitim Durumu	Ön Lisans	11	3.7
	Lisans	244	81.6
	Yüksek Lisans	40	13.4
	Doktora	4	1.3
Çalışma Yılı	1-6	37	12.4
	7-12	50	16.7
	13-18	74	24.7
	19-24	57	19.1
	25-30	63	21.1
	31 ve üzeri	18	6.0
Çalışılan Okul	Okul Öncesi	38	12.7
	İlkokul	64	21.4
	Ortaokul	93	31.1
	Lise	104	34.8
Çalıştığı Kurum	Kamu	240	80.3
	Özel	59	19.7

Çalışmaya katılan 241 kadın (%80.6) ve 58 (%19.4) erkek öğretmen bulunmaktadır. 24-28 yaş aralığında 18 (%6), 29-35 yaş aralığında 67 (%22.4), 36-42 yaş aralığında 76 (%25.4), 43-49 yaş aralığında 87 (%29.1), 50-56 yaş aralığında 47 (%15.7), 57 yaş ve üzerinde ise 4 (%1.3) öğretmen bulunmaktadır. Öğretmenlerin 248'i (%82.9) evli, 51'i (%17.1) ise bekârdır. Çalışmaya katılan öğretmenlerden 11'i ön lisans (%3.7), 244'ü (%81.6) lisans, 40'ı (%13.4) yüksek lisans ve 4'ü (%1.3) doktora mezunudur. Çalışma deneyimi olarak 1-6 yıl arası 37 (%12.4), 7-12 yıl arası 50 (%16.7), 13-18 yıl arası 74 (%24.7), 19-24 yıl arası 57 (%19.1), 25-30 yıl arası 63 (%21.1) ve 31 yıl üzeri 18 (%6) öğretmen bulunmaktadır. Ayrıca, 240 öğretmen (%80.3) kamuda, 59 öğretmen (%19.7) ise özel okullarda görev yapmaktadır.

### 3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Çalışmada öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 soru ile 29 maddeden oluşan dört ölçekten yararlanılmıştır. Aşağıda çalışmada kullanılan ölçüm araçlarına ilişkin bilgiler verilmiştir.

Kolektif şükranın ölçümü için Akgün vd. (2016) tarafından geliştirilmiş 12 madde ve tek boyutlu "Kolektif Şükran Ölçeği" kullanılmıştır. 5'li Likert şeklinde tasarlanan (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Ölçekte yer alan maddelerden birine örnek olarak "Örgütsel karar verme sürecine katılımımızı cesaretlendirdiği için kurumumuza minnet duyarız" verilebilir. Söz konusu ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,94 olarak bulunmuştur.

Lider-üye etkileşimini ölçmek için Scandura ve Graen (1984) tarafından yapılan çalışmada kullanılan (LMX-7) ölçeği, işyerindeki üyelerin görüşünü, ast ve üst arasındaki ilişkilerinin farklı yönlerini 7 maddeyle ortaya çıkartmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Özutku vd. (2008) ile Karcioğlu ve Kahya (2011)'nin çalışmalarında da yer almaktadır. 5'li Likert şeklinde tasarlanan (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçekte ters madde bulunmamaktadır. Ölçekte yer alan maddelerden birine örnek olarak "Yöneticime karşı konumumu genellikle biliyorum" verilebilir. Cronbach alpha güvenilirlik değerini; Karcioğlu ve Kahya (2011:344) çalışmasında 0.88 olarak, Özutku vd. (2008:199) ise çalışmasında 0,72 olarak tespit etmiştir.

Netemeyer vd. (1997) tarafından kişi-örgüt uyumunu ölçmek amacıyla geliştirilen 4 maddeli, tek boyutlu "Kişi-Örgüt Uyumu (KOU) Ölçeği" kullanılmıştır. 5'li Likert şeklinde tasarlanan (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçekte ters

madde bulunmamaktadır. Ölçekte yer alan maddelerden birine örnek olarak “*Kişisel değerlerimin çalıştığım kurum ile iyi bir uyum içinde olduğunu düşünüyorum*” verilebilir. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Turunç ve Çelik (2012) tarafından yapılmıştır. Uyarlama çalışmasında ölçeğin güvenilirlik değeri 0.81 olarak bulunmuştur (Turunç ve Çelik, 2012:66).

Çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini ölçmek için Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye uyarlama çalışması Dağlı vd. (2018) tarafından yapılan 18 maddelik Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nin duygusal bağlılık boyutuna ilişkin ilk 6 maddesi kullanılmıştır. 5’li Likert şeklinde tasarlanan (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçekte 3 madde ters puanlanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerden birine örnek olarak “*Kurumuma karşı güçlü bir ait olma hissim yok*” verilebilir. Ölçeğin güvenilirlik değerlerinin; duygusal bağlılık için 0.80, devam bağlılığı için 0.73, normatif bağlılık için 0.80 ve genel olarak örgütsel bağlılıkta ise 0.88 olduğu tespit edilmiştir (Dağlı vd., 2018:1769).

### 3.4. Kullanılan Analizler

SPSS 26.0, AMOS 21.0 ve Process v3.5 eklentisi aracılığıyla verilerin analizi yapılmıştır. Çalışmada AMOS 21.0 paket programı kullanılmış ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilerek kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği sınanmıştır. Ayrıca verilerin güvenilirlikleri için iç tutarlılık katsayısı değerlendirilmiştir. Araştırmadaki değişkenlerin arasındaki ilişki durumunu incelemek amacıyla korelasyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca Process Makro eklentisi kullanılarak çalışmanın hipotezleri test edilmiştir.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Geçerlilik

Önce araştırmada kullanılan değişkenlerin yapısal geçerliliklerinin belirlenmesi gereklidir. Daha sonra araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan hipotezlerin sınanmasına geçilmelidir. Bu kapsamda tüm ölçeklerin geçerliliği AMOS programında DFA ile sınanmıştır. Bu kapsamda kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri sağlamak için yapılan işlemler her bir ölçek için aşağıda açıklanmıştır:

- Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği’nde 1. ve 2. maddeler arasında hata birleştirmesi gerçekleştirilmiştir.
- Duygusal Bağlılık Ölçeği’nin 4. maddesi ile 2. ve 6. maddeler arasında hata birleştirmesi gerçekleştirilmiştir.
- Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği’nde, düşük faktör yükü ürettiği için 1. madde ölçekten çıkartılmıştır. Daha sonra çalışmanın diğer aşamalarındaki analizlere ölçeğin 6 maddesi ile devam edilmiştir. Ayrıca 2. ve 5.; 3. ve 5.; 4. ve 6. maddeleri arasında hata birleştirmeleri gerçekleştirilmiştir.
- Kolektif Şükran Ölçeği’nde, düşük faktör yükleri ürettikleri için 1. ve 8. maddeler ölçekten çıkartılmıştır. Daha sonra çalışmanın diğer aşamalarındaki analizlere ölçeğin 10 maddesi ile devam edilmiştir. Ayrıca ölçeğin, 2. ve 3.; 4. ve 10.; 5. ve 6. maddeleri arasında hata birleştirmeleri gerçekleştirilmiştir.

Tüm bu işlemler neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo-2’de gösterilmiştir.

**Tablo- 2. Ölçeklerin Uyum İyiliği Değerleri**

	$\chi^2 / df$	CFI	GFI	AGFI	NFI	RMSEA
Kolektif Şükran	2.831	0.980	0.945	0.906	0.970	0.078
Lider-Üye Etkileşimi	2.544	0.994	0.983	0.942	0.990	0.072
Kişi-Örgüt Uyum	2.465	0.999	0.996	0.959	0.998	0.070
Duygusal Bağlılık	2.628	0.983	0.980	0.940	0.973	0.074

Tablo-2’de görülebileceği gibi uyum iyiliği değerleri tüm ölçekler bazında değerlendirildiğinde; RMSEA katsayısı 0.05 ile 0.08 arasında kabul edilebilir düzeyde, diğer katsayıların hepsi ( $\chi^2 / df$ , CFI, GFI, NFI ve AGFI) ise iyi uyum ölçütü düzeyinde değerler aldığı görülmüştür (Gürbüz ve Şahin, 2018:345; İlhan ve Çetin, 2014:31). Bu kapsamda araştırmada kullanılan ölçeklerin yapısal açıdan geçerli ölçekler olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.2. Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler

Tablo-3’te değişkenlere ait betimsel istatistikler ile çarpıklık ve basıklık değerleri ve değişkenler arası ilişkileri tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo - 3. Betimsel İstatistikler ve Değişkenler Arası İlişkiler**

Değişkenler	Ort.	S.S.	Skewness	Kurtosis	1	2	3	4
1.Duygusal Bağlılık	3.69	0.916	-0.480	-0.230	1			
2.Kişi-Örgüt Uyum	3.93	1.010	-0.772	-0.129	0.618**	1		
3.Kolektif Şükran	3.64	1.031	-0.489	-0.478	0.516**	0.746**	1	
4.Lider-Üye Etkileşimi	3.78	1.014	-0.653	-0.224	0.542**	0.782**	0.760**	1

\*\*  $p < 0.01$ , parantez içerisindeki değerler boyutların güvenilirlik katsayılarını göstermektedir.

Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerlerinin genellikle sifra yakın olacak şekilde  $\pm 1$  aralığında değerler alması halinde verilerin normal dağılım gösterdiği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018:214). Tablo-3 incelendiğinde verilerin -1 ile +1 aralığında değerler aldığı ve verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir. Elde edilen Cronbach’s Alpha güvenilirlik değerlerine bakıldığında tüm değişkenler için bu değer Cronbach (1951)’in önermiş olduğu 0.70 düzeyinden yüksek olduğu görülmektedir. Değişkenlerin aritmetik ortalamaları incelendiğinde; duygusal bağlılık ( $3.69 \pm 0.916$ ), kişi-örgüt uyumu ( $3.93 \pm 1.01$ ), lider-üye etkileşimi ( $3.78 \pm 1.01$ ) ve kolektif şükran ( $3.64 \pm 1.03$ ) ortalama değere sahiptir. Tüm değişkenlerin orta noktanın üzerinde aritmetik ortalamalara sahip oldukları görülmüştür. Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde tümünde pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özellikle, duygusal bağlılık ile kişi-örgüt uyumu



( $r=0.618$ ) ve lider-üye etkileşimi ( $r=0.542$ ) arasındaki ilişkiye bakıldığında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif ilişki bulunduğu görülmektedir ( $p < 0.01$ ).

#### 4.3. Hipotez Testi Sonuçları

Lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılığa olan etkisinde, kolektif şükranın rolünü incelemek için Process Makro 3.5 programı Model 1 kullanılarak yapılan regresyon analizi sonucunda, model özetine bakıldığında  $R^2$  değeri modelin % 34.26 oranında açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermektedir (Model Özeti:  $R = 0.5854$ ,  $R^2 = 0.3426$ ,  $F = 51.2543$ ,  $p = 0.000$ ). Tablo-4'te gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

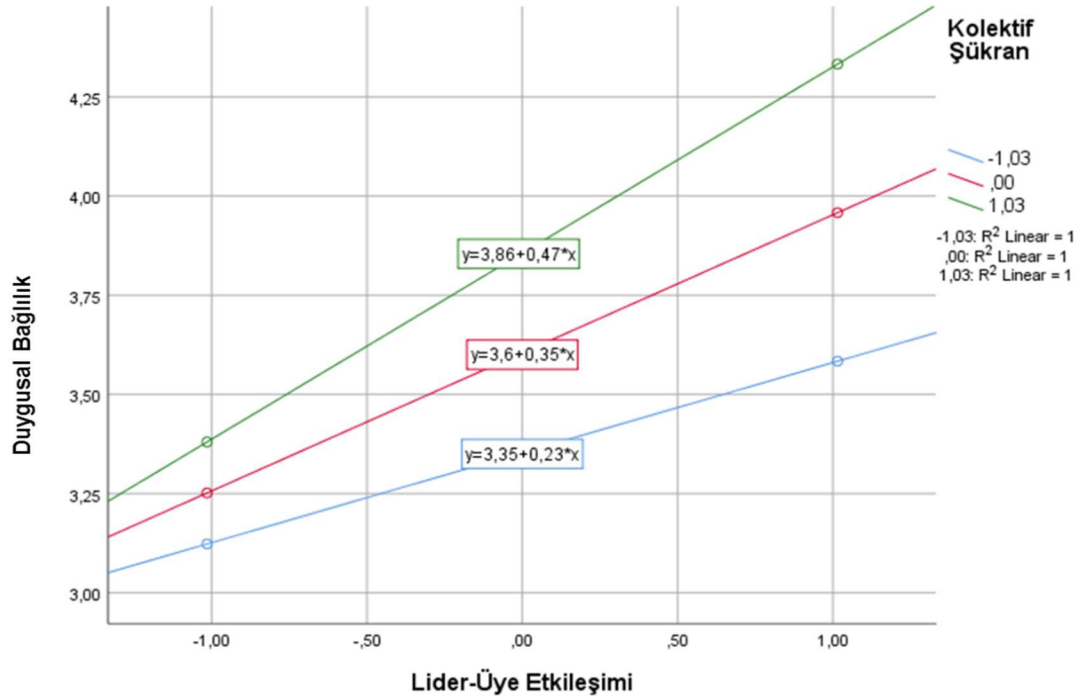
**Tablo-4. Lider-Üye Etkileşiminin Duygusal Bağlılığa Etkisinde Kolektif Şükranın Düzenleyici Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları**

Model	$\beta$	SS	t	p
Sabit	3.60 (3.50, 3.70)	0.0518	69.5683	0.0000
Lider-Üye Etkileşimi (X)	.34 (0.21, 0.47)	0.0661	5.2679	0.0000
Kolektif Şükran (W)	.24 (0.11, 0.37)	0.0649	3.7555	0.0002
X*W	.11 (0.04, 0.18)	0.0361	3.2464	0.0013

X\*W:  $R^2$ -chng=0.0235 F=19.53 p=0.0013

Tablo-4'ten görüleceği üzere lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $\beta=0.34$ ,  $p < 0.05$ ). Bu kapsamda araştırmanın bir numaralı hipotezi desteklenmiştir. Etkileşimsel terimin de (Lider-Üye Etkileşimi \* Kolektif Şükran) duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu Tablo-4'ten anlaşılmaktadır ( $\beta=0.11$ ,  $p < 0.05$ ). Tablo 4'te standardize edilmiş regresyon katsayılarının altında parantez ile gösterilen alt ve üst sınır bootstrap güven aralığı değerleri de incelendiğinde 0 noktasından geçmedikleri tespit edilmiştir (MacKinnon vd., 2004:113). Elde edilen bu sonuç uyarınca, lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılık üzerine etkisinde kolektif şükranın düzenleyici rol üstlendiği söylenebilir. Bu doğrultuda araştırmanın üç numaralı hipotezi desteklenmiştir. Yapılan eğitim analizi neticesinde düzenleyici değişkenin etkileri grafiksel olarak Grafik 1'de gösterilmiştir.

### Grafik 1. Lider-Üye Etkileşimi ile Duygusal Bağlılık İlişkisinde Kolektif Şükranın Düzenleyici Etkisinin Grafikselsel Gösterimi



Grafik 1'de görülebileceği üzere kolektif şükran duygusu yüksek düzeyde olan çalışanlarda, lider-üye etkileşimi ve duygusal bağlılık ilişkisi, kolektif şükran duygusu orta ve düşük düzeyde olan çalışanlara göre daha kuvvetlidir. Şöyle ki lider-üye etkileşimi arttıkça öğretmenlerde duygusal bağlılık seviyesi artmaktadır. Bu artış kolektif şükran düzeyi yüksek olan öğretmenlerde, orta ve düşük düzeyde olanlara nazaran çok daha yüksek bir şekilde gerçekleşmektedir.

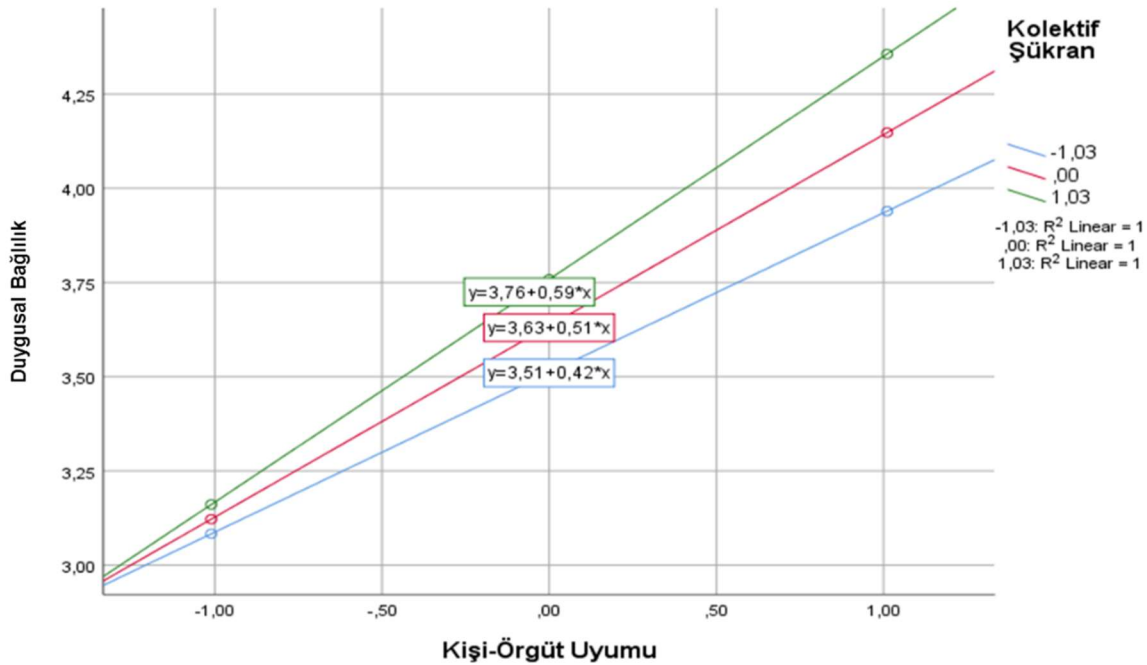
Kişi-örgüt uyumunun duygusal bağlılığa olan etkisinde kolektif şükranın rolünü incelemek için Process Makro 3.5 programı Model 1 kullanılarak yapılan regresyon analizi sonucunda, model özetine bakıldığında  $R^2$  değeri modelin % 39.89 oranında açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermektedir (Model Özeti:  $R = 0.6316$ ,  $R^2 = 0.3989$ ,  $F = 65.2597$ ,  $p = 0.000$ ). Tablo-5'te gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

#### Tablo-5. Kişi-Örgüt Uyumunun Duygusal Bağlılığa Etkisinde Kolektif Şükranın Düzenleyici Etkisine İlişkin Analiz Sonuçları

Model	$\beta$	SS	t	p
Sabit	3.63 (3.53, 3.73)	0.0499	72.8652	0.0000
Kişi-Örgüt Uyumunu (X)	0.50 (0.38, 0.63)	0.0629	8.0604	0.0000
Kolektif Şükran (W)	0.11 (0.0009, 0.23)	0.0604	1.9826	0.0483
X*W	0.0812 (0.01, 0.15)	0.0361	2.2496	0.0252
X*W: $R^2$ -chng= 0.0103 F=5.0607 p= 0.0252				

Tablo-5'ten görüleceği üzere kişi-örgüt uyumunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $\beta=0.50$ ,  $p<0.05$ ). Bu kapsamda araştırmanın iki numaralı hipotezi desteklenmiştir. Etkileşimsel terimin de (Kişi-Örgüt Uyumu \* Kolektif Şükran) duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu Tablo-5'ten anlaşılmaktadır ( $\beta=0.08$ ,  $p<0.05$ ). Tablo-5'te standardize edilmiş regresyon katsayılarının altında parantez ile gösterilen alt ve üst sınır bootstrap güven aralığı değerleri de incelendiğinde 0 noktasından geçmedikleri tespit edilmiştir (MacKinnon vd., 2004:113). Elde edilen bu sonuç uyarınca, kişi-örgüt uyumunun duygusal bağlılık üzerine etkisinde, kolektif şükranın düzenleyici rol üstlendiği söylenebilir. Bu doğrultuda araştırmanın dört numaralı hipotezi de desteklenmiştir. Yapılan eğitim analizi neticesinde düzenleyici değişkenin etkileri grafiksel olarak Grafik 2'de gösterilmiştir.

**Grafik 2. Kişi-Örgüt Uyumu ile Duygusal Bağlılık İlişkisinde Kolektif Şükranın Düzenleyici Etkisinin Grafiksel Gösterimi**



Grafik 2'de görülebileceği üzere kolektif şükran duygusu yüksek düzeyde olan çalışanlarda, kişi-örgüt uyumu ve duygusal bağlılık ilişkisi, kolektif şükran duygusu orta ve düşük düzeyde olan çalışanlara göre daha kuvvetlidir. Şöyle ki kişi-örgüt uyumu arttıkça, öğretmenlerde duygusal bağlılık seviyesi artmaktadır. Bu artış kolektif şükran düzeyi yüksek olan öğretmenlerde, orta ve düşük düzeyde olanlara nazaran çok daha yüksek bir şekilde gerçekleşmektedir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Kişi-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılığa etkisi ve bu etkide kolektif şükranın düzenleyici rolünün belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada elde edilen sonuçlardan ilki; lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu ve kişi-örgüt uyumunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğudur.

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'ne göre; lider her çalışanına farklı davranmaktadır. Eğer lider ve astı arasında ilişki karşılıklı güvene dayalı, daha verimli ve faydalı yaşıyorsa yüksek

seviyeli, astların üstlerinden daha az ilgi ve destek görmesi, güven hissetmesi, ödül alması durumunda ise düşük kaliteli ilişkiden bahsedilmektedir (Karcıoğlu ve Kahya, 2011:339). Lider-üye etkileşiminde yüksek seviyeli ilişkiler örgüt, lider ve çalışana fayda sağlamaktadır. Lider-üye etkileşimi çalışanların örgüte bağlılığı açısından önemlidir. Lider ile çalışan arasında oluşan etkileşim ve iletişim duygusal bağlılığı olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Öğretmenlerin lider-üye etkileşimi arttıkça duygusal bağlılığının arttığı, azaldıkça duygusal bağlılığının azaldığı analiz sonucunda edinilen bulgular neticesinde tespit edilmiştir.

Kişi-örgüt uyumu çalışanın örgüte uyum sağlaması, örgüt içerisinde kendini oranın bir parçası olarak görmesi ve işten ayrılma niyetinin bu sebeple olmaması olarak tanımlanmaktadır. Bireyin örgütün değerlerine uyması ve örgüt tarafından belirlenen hedeflere göre hareket etmesi, aynı şekilde örgütünde bireyin imkân ve değerlerini göz önünde bulundurması bu bakımdan önem kazanmaktadır. Eğer örgüt ve çalışan uyum sağlarsa, çalışanın kişiler arası iletişimi, etkileşimi, iş doyumunu ile örgütsel bağlılığı artmaktadır (Öcel, 2013:38). Çalışanlar sonuç olarak kendilerini örgüte ait hissettikleri, örgütte olmaktan mutlu oldukları ve duygusal bağlılık hissettikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler. Öğretmenlerin çalışma kapsamında kişi-örgüt uyumu arttıkça duygusal bağlılığının arttığı, azaldıkça duygusal bağlılığının azaldığı görülmektedir.

Çalışmadaki ikinci sonuç ise kolektif şükranın; hem kişi-örgüt uyumunun duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde, hem de lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılık üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün olmasıdır. Zalski ve Raspa, (2006), şükranın Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki kendini gerçekleştirmenin en yüksek seviyesinin bir işareti olduğunu belirtmektedirler. Olumlu ve yapıcı duygulardan biri olan bireysel şükran duygusunu insanlar farklı zaman ve şartlarda yaşamaktadır. Örgüt içinde çalışanların liderine, örgüte ve diğer çalışanlara karşı yaşadığı şükran duygusu, kolektif şükranı meydana getirmektedir. Her örgütün belirlediği hedefleri mevcuttur. Bu hedeflerini gerçekleştirmek için örgütü oluşturan bireylerin örgüt amaç ve değerlerine bağlı olması ile örgüt içinde kalma istekleri önemlidir. Kolektif şükranın düzenleyici etkisi olduğu ve kolektif şükran hisseden bireylerin duygusal bağlılığı ile örgüt içinde kalma isteklerinin daha fazla olduğu görülmektedir.

Çalışmada yapılan analizlerin sonucu olarak literatürle uyumlu ve çoğunlukla beklendiği yönde bulgular elde edilmiştir. Şöyle ki; öğretmenler örneğinde yapılan bir araştırma (Alev ve Taş, 2020:1616) ile Gerstner ve Day (1997) tarafından yapılan başka bir çalışmada, örgütsel bağlılık ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, Çekmecelioğlu ve Ülker (2014)'in öğretmenler üzerinde yaptığı başka bir çalışmada, Liden ve Maslyn (1998) tarafından dört alt boyutta incelenen lider-üye etkileşiminin sevgi, sadakat ve profesyonellik alt boyutlarına ilişkin algı düzeyi arttıkça, duygusal bağlılık düzeyinin de arttığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar birinci hipotez olan "Lider-üye etkileşimi, duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir" ile uyumaktadır ve yapılan analiz sonucu da bu şekilde gerçekleşmiştir.

Sökmen ve Bıyık (2016) tarafından bilişim uzmanları ile yapılan bir çalışma sonucunda, örgütsel bağlılık ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yine bir başka çalışmada, O'Reilly vd. (1991) tarafından kişi-örgüt uyumunun farklı değişkenlerle ilişkisi değerlendirilirken, örgütsel bağlılık kapsamında normatif bağlılığın, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin önemli bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir. Yine Kristof-Brown vd. (2005) yaptığı meta analiz çalışmasında, kişi-örgüt uyumunun sonuçlarını

incelemişler ve kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığı etkilediğini tespit etmişlerdir (Akt. Köksal, 2016:46). Bu sonuçlar ikinci hipotez olan “Kişi-örgüt uyumu, duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir” ile uyumaktadır ve yapılan analiz sonucu da bu şekilde gerçekleşmiştir.

Şükran ile duygusal bağlılık, kişi-örgüt uyumu ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkilerin farklı şekillerde incelendiği araştırmalara literatürde rastlanılmaktadır. Örneğin; Bekmezci ve Yıldız (2019) tarafından yapılan lider-üye etkileşimi ve kolektif şükranı içeren bir çalışmada, lideri ile nitelikli bir ilişki kuran çalışanlarda şükranın oluşacağı ve babacan bir liderin örgütsel düzeyde şükran hissi oluşturacağı belirtilmiştir. Yıldız ve Arda (2018) tarafından yapılan kişi-örgüt uyumu ve kolektif şükranı içeren bir diğer çalışmada, aşırı nitelikliliğin yenilikçi davranışlar üzerindeki olumsuz etkisinin; kolektif şükran düzeyi düşük olan çalışanlarda daha güçlü, kolektif şükran düzeyi yüksek olan çalışanlarda ise istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı bulunmuştur. McKeon, Trumbull ve Hughes, (2020) tarafından yapılan çalışmada, doğrudan bir yönetici tarafından ifade edilen şükran algısının, duygusal bağlılığı olumlu yönde yordadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda, lider-üye etkileşimi ve duygusal bağlılık ile kişi-örgüt uyumu ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik yapılan çalışmalar mevcut olmakla birlikte kolektif şükranın bu değişkenlerle ilişkisini değerlendiren çalışmaya literatürde rastlanılmamıştır. Bu sebeple “Lider-üye etkileşimi ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kolektif şükranın düzenleyici bir etkisi vardır” üçüncü hipotez olarak ve “Kişi-örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide kolektif şükranın düzenleyici bir etkisi vardır” dördüncü hipotez olarak incelenmiştir. Yapılan analiz sonucu olarak hem kişi-örgüt uyumu, hem de lider-üye etkileşiminin duygusal bağlılığı anlamlı olarak etkilediği ve bu etkide kolektif şükranın her iki yönde de düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir. Eğim grafiğine bakıldığında kolektif şükranın her iki yönde de düzenleyici rolü görülmektedir.

Kolektif şükran duygusu yüksek düzeyde olan öğretmenlerde, lider-üye etkileşimi ve duygusal bağlılık ilişkisi ile kişi-örgüt uyumu ve duygusal bağlılık ilişkisi, kolektif şükran duygusu orta ve düşük düzeyde olan öğretmenlere göre daha kuvvetlidir. Lider-üye etkileşimi ve kişi-örgüt uyumu arttıkça öğretmenlerde duygusal bağlılık seviyesi de artmaktadır. Kolektif şükran kavramı olarak pozitif bir etkiye sahip olduğundan moderatör etkisi olduğunda model üzerinde olumlu bir etki yaratması beklenmektedir. Çalışmada da düzenleyici etkisi olduğu görülmektedir. Araştırmanın genel sonucunda öğretmenlerin; lider ve yöneticilerinden daha fazla ilgi ve destek görmesi, güven duyması, ihtiyacı olduğunda sorunlarıyla ilgilenilmesi, cezaya değil ödüle dayalı bir ilişki kurulması vb. yüksek seviyeli ilişkileri olması durumunda kolektif şükran duyacağı ve bunun sonucunda kurumuna karşı duygusal bağlılık hissedeceği görülmüştür. Aynı şekilde kurum içerisinde çalışırken kendini oranın bir parçası olarak görmesi ve mutlu olarak çalışması halinde kurumun hedefleri, değerleriyle uyumlu çalışacağı görülmektedir. Bunun sonucu diğer çalışanlara, örgüte ve yöneticilere karşı kolektif şükran duyacağı, duyduğu şükranın da kurumuna karşı duygusal bağlılığını artıracığı tespit edilmiştir. Çalışma sonuçlarının teorik ve pratik alanda bu bakımdan eğitici ve eğitim kurumları açısından önemli ve faydalı olduğu değerlendirilmektedir.

Karar verici ve yöneticilerin lider-üye ilişkileri ve çalışanların örgütle uyumları kapsamındaki faaliyetlerine ilave olarak kolektif şükran duygusunun örgüt içinde gelişmesine önem vermeleri gerekmektedir. Örgütlerde kolektif şükranı geliştirici tedbirler alınmasının ve eğitimler verilmesine yönelik programlar hazırlanmasının; örgüt içi ilişkileri iyileştireceği, olumlu duyguları artıracığı, olumsuz duyguları azaltacağı, başarıyı, örgütsel ve duygusal

bağlılığı artıracığı değerlendirilmektedir (Müceldili vd., 2015, s.98: Bekmezci, ve Yıldız, 2019, s.320).

Araştırmanın sınırlılığı okullarda pandemi sebebiyle yüz yüze eğitimin olmaması ve anketin sadece elektronik anket olarak katılımcılara ulaştırılabilmesi olmuştur. İlerleyen süreçte okulların yüz yüze eğitime geçtiği bir zamanda benzer anketlerin yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca örgütün, liderlerin ve çalışanların değerlendirilmesi bakımından araştırmanın farklı meslek gruplarından katılımcılarla da yapılmasının faydalı olacağına inanılmaktadır.

## Kaynakça

- Akgün, A. E., Erdil, O., Keskin, H. ve Müceldili, B. (2016). The relationship among gratitude, hope, connections, and innovativeness. *The Service Industries Journal*, 36(3-4), 102-123.
- Akyıldız, H. ve Turunç, Ö. (2013). *Çalışma psikolojisi*. Alter Yayıncılık.
- Alev, S. ve Taş. D. (2020). Lider-üye etkileşimi, tükenmişlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: öğretmenler üzerine bir araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(5), 1611-1619.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 63(1), 1-18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects?. *Journal of Business Research*. 26(1), 49-61.
- Angle, H. D. ve Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. Reprinted from *Admin Sci. Quarterly* 26, 2.
- Aydın, E. (2017). Kültür bağlamında sosyal mübadele: kuramsal bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*. 16. ÜİK Özel Sayısı, 548-562.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçe’de geçerlik ve güvenilirlik analizi, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*. 10(3), 1013-1039.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*, 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bauer, T. N. ve Graen, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: a longitudinal test. *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1538-1567.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi*. 28(1), 7-15.
- Bekmezci, M. ve Yıldız, B. (2019). Babacan liderlik psikolojik sahipliği nasıl etkilemektedir? Kolektif şükranın aracı rolü?. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 18(35), 309-324.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.

- Cankal, D. F. (2020). Duygusal Emeği Yordayan Faktörler: Psikolojik İyi Oluş, Lider Üye Etkileşimi ve İşe Bağlılık, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.
- Cortini, M., Converso, D., Galanti, T., Di Fiore, T., Di Domenico, A.ve Fantinelli, S. (2019). Gratitude at work works! A mix-method study on different dimensions of gratitude, job satisfaction, and job performance. *Sustainability*, 11, 3902.
- Cronbach, L. J. (1951) Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16 (3), 297-334.
- Çalışkan, A. (2017). Kişi – Örgüt Uyumu. (Ed. Ö. Turunç ve H. Turgut), *Yönetim ve Strateji, 101 Teori ve Yaklaşım*, Ankara, Siyasal Kitapevi, 239.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider- üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*. 28, 35-58.
- Çöl, G. (2004). İnsan kaynakları örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 6(2), 4–11.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z. ve Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması: geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 17(68), 1765-1777.
- Dansereau, F. J., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations a longitudinal investigation of the role making process. *organizational behavior and human performance*. 13, 46-78.
- Di Fabio, A, Palazzeschi, L. ve Bucci, O. (2017). Gratitude in organizations: A contribution for healthy organizational contexts, *Front. Psychol.* 8(2025), 1-6.
- Emma McKeon, J., Trumbull, K.M. ve Hughes, J.L., (2020). Supervisors' gratitude and employees' feelings about their supervisor and organization, *Psı Chi Journal of Psychological Research, Special Issue*, 272-277
- Emmons, R. A., Froh, J. J. ve Rose, R. (2018). The assessment of gratitude. In S. J. Lopez (Ed.), *Positive Psychological Assessment* (2nd ed., pp. xx-xx). Washington, DC: American Psychological Association. (Erişim Tarihi: 14.05.2021, Book Chapters/12)
- Emmons, R. A. ve McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: Experimental studies of gratitude and subjective well-being in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*. 84, 377-389.
- Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Göcen, G. (2012). Şükür ve Psikolojik İyi Olma Arasındaki İlişki Üzerine Bir Alan Araştırması, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe ve Din Bilimleri (Din Psikolojisi) Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*. 6(2), 219–247.
- Graen, G. B., Liden, R. C. ve Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*. 67(6), 868–872.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara, Seçkin Yayıncılık, 5. Baskı.

- Habip, E. (2018). Mesleki Prestij ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Kolektif Şükranın Aracılık Etkisi, Yüksek Lisans Tezi.  
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.58ff60b766da00.87543066](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.58ff60b766da00.87543066)
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS programları kullanılarak gerçekleştirilen yapısal eşitlik modeli (YEM), analizlerine ilişkin sonuçların karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*. 5(2), 26-42.
- Karataş, Z. ve Uzun, K. (2020). Şükran mı duyuyoruz yoksa minnettar mıyız?. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 56, 411-440.
- Karcioğlu, F. ve Kahya, C. (2011). Lider-üye etkileşimi ve çatışma yönetim stili ilişkisi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 15(2), 337-352.
- Kardaş, F. ve Yalçın, İ. (2018). Şükran: ruh sağlığı alanında güncel bir kavram. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*. 10(1), 1-18.
- Kardaş, F. ve Yalçın, İ. (2019). Şükran ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 18(69), 13-31.
- Kerns, C. D. (2006). Gratitude at Work. *Graziadio Business Review*. 9(4), <https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/gratitude-at-work/>
- Kılıklı, M. (2019). X ve Y Kuşağı Bağlamında Öğretmenlerin Ekstra Rol Davranışını Açıklayan Öncüller: Antalya ve Denizli'deki Özel Okullarda Bir Araştırma. Doktora Tezi. 25-31.
- Kır, A., Kösem, Ü., Akçakanat, T. ve Uzunbacak, H. H. (2020). Öğretmenlerde şükran işyeri mutluluğuna etkisinde cinsiyetin düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 6 (2), 5-18.
- Köksal, K. (2016). Kişi örgüt uyumunun örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisinde aracılık rolü. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 16(2), 46.
- Kristof, A. L. (1996), Person-Organization Fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*. 49, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual' fit at work: A Meta-Analysis of person - job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personal Psychologist*, 58, 281-342.
- Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*. 24(1), 43-72.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M. ve Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*. 39(1), 99-128.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78, 538-551.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the "Side-Bet Theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1), 61-89.
- Müceldili, B. (2015). Çalışanların Şükran Duygularının Organizasyon İçindeki Yüksek Kaliteli İlişkiler ve Performans Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi.
- Müceldili, B., Erdil, O., Akgün, A. E. ve Keskin, H. (2015). Collective gratitude: Positive organizational scholarship perspective. *International Business Research*. 8(8), 92-102.



- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., Mackee, D. O. ve Macmurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*. 61, 85-98.
- Oğuz Duran, N. ve Tan, Ş. (2013). Minnettarlık ve yaşam amaçları yazma çalışmalarının öznel iyi oluşa etkisi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*. 5(40), 154-166.
- O'Reilly III, D. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Management Journal*. 34(3), 487-516.
- Öcel, H. (2013). Örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Türk Psikoloji Dergisi* 28(71), 37-53.
- Ölçüm Çetin, M. (2004). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 1.Basım.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim kuramı çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 22(2), 193-210.
- Saldamlı, A. (2009). *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve iş gören performansı*. 1.Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Scandura, T. A. ve Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*. 69(3), 428-436.
- Silverthorne, C. (2004). The Impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan. *Leadership and Organization Development Journal*. 25(7), 592-599.
- Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2016). Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*. 9(2), 221-227.
- Swales, S. (2002). Organizational commitment: A critique of the construct and measures. *International Journal of Management Reviews*. 4, 155-178.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş tatmini-kişi-örgüt uyumu ve amire güven kişi-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 14(2), 57-78.
- Yıldız, B. ve Bekmezci, M. (2019). Babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide kolektif şükranın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(1), 52-73.
- Yıldız, B., Özdemir, F., Habib, E., ve Çakı, N. (2017). Aşırı nitelikliliğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde kolektif şükranın moderatör etkisi. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 40-61.
- Yıldız, B. ve Ayaz Arda Ö. (2018). Algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi işyeri davranışları üzerindeki etkisinde kolektif şükranın rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 141-161.
- Yüksel, A. ve Oğuz Duran, N. (2012). Turkish adaptation of the gratitude questionnaire. *Eurasian Journal of Educational Research*, 46, 199-216.
- Wasti, S. A. (1999). Organizational commitment in a collectivist culture: The case of Turkey. University of Illinois at Urbana. Doktora Tezi.
- Westerman, J. W. ve Vanka, S. (2005). A cross-cultural empirical analysis of person-organization fit measures as predictors of student performance in business

education: Comparing students in The Unites States and India. *Academy of Management Learning and Education*. 4(4), 409-420.

Zalenski, R. J. ve Raspa, R. (2006). Maslow's hierarchy of needs: A framework for achieving human potential in hospice. *Journal of Palliative Medicine*. 9(5), 1120-1127.