

İŞLETME BİLİMİ DERGİSİ

THE JOURNAL OF
BUSINESS SCIENCE



JOBS

İşletme Bilimi Dergisi

2022

Cilt:10 Sayı:2



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

JOBS

İşletme Bilimi Dergisi
The Journal of Business Science

Sakarya Üniversitesi / Sakarya University
İşletme Fakültesi / Sakarya Business School

i

Cilt/Volume : 10
Sayı/Issue : 2
Yıl/Year : 2022

ISSN: 2148-0737

DOI: 10.22139/jobs

İNDEKS BİLGİLERİ/ INDEXING INFORMATION



ii



Kurucu Sahip/Founder

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

İmtiyaz Sahibi / Owner

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Editör / Editor

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Editör Yardımcıları / Assoc. Editors

Prof. Dr. Mustafa Cahit UNGAN

Dr. Öğr. Üyesi Özgün ÜNAL

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa AMARAT

Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DURMUŞ

Mizanpaj Editörü / Layout Editor

Arş. Gör. Mehmet Oğuzhan KALEM

Danışma Kurulu/Advisory Board

Prof. Dr. Ahmet Vecdi CAN

Prof. Dr. Bülent SEZEN

Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU

Prof. Dr. Erman COŞKUN

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Prof. Dr. Mehmet BARCA

Prof. Dr. Neşet HİKMET

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ

Prof. Dr. Orhan BATMAN

Prof. Dr. Recai COŞKUN

Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK

Prof. Dr. Selahattin KARABINAR

Prof. Dr. Sıdıka KAYA

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Prof. Dr. Türker BAŞ

Doç. Dr. Surendranath Rakesh JORY

Sakarya Üniversitesi

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

Atılım Üniversitesi

İzmir Bakırçay Üniversitesi

Sakarya Üniversitesi

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

South Carolina Üniversitesi

İstanbul Şehir Üniversitesi

Sakarya Üniversitesi

İzmir Bakırçay Üniversitesi

Sakarya Üniversitesi

İstanbul Üniversitesi

Hacettepe Üniversitesi

Nevşehir Üniversitesi

Galatasaray Üniversitesi

Southampton Üniversitesi

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ
Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT
Prof. Dr. Mustafa Cahid UNGAN
Dr. Öğr. Üyesi Özgün ÜNAL
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa AMARAT
Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DURMUŞ

Sekreteryaya / Secreteria

Arş. Gör. Mehmet Oğuzhan KALEM

iv

Dergimize yayınlanmak üzere gönderilen makalelerin yazımında etik ilkelere uyulduğu ve yazarların ilgili etik kurulundan gerekli yasal onayları aldığı varsayılmaktadır. Bu konuda sorumluluk tamamen yazarlara aittir. İşletme Bilimi Dergisi'nde yer alan makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

It is assumed that the articles submitted for publication in our journal are written in ethical principles and the authors have obtained the necessary legal approvals from the relevant ethics committee. The responsibility of this matter belongs to the authors. Scientific responsibility for the articles belongs to the authors themselves. Published articles could be cited in other publications provided that full reference is given.

İşletme Bilimi Dergisi; www.dergipark.gov.tr/jobs Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi jobs@sakarya.edu.tr Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan/SAKARYA

Hakemler/ Reviewers

İşletme Bilimi Dergisi

2022

Cilt:10 Sayı:2

Prof. Dr. Abdullah Naralan	Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi
Prof. Dr. Adem Öğüt	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Adnan Akın	Kırıkkale Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Bardakçı	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Ahmet Vecdi Can	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ali Taş	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Aykut Hamit Turan	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ayşe İrmış	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Bayram Şahin	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Bayram Topal	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Bayram Zafer Erdoğan	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Burcu Candan	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Burhanettin Zengin	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Cavit Yeşilyurt	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Cemal İyem	Adnan Menderes Üniversitesi
Prof. Dr. Cemal Sezer	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Durmuş Acar	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Ekrem Tatoğlu	Bahçeşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Engin Dinç	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Erdoğan Kaygın	Kafkas Üniversitesi
Prof. Dr. Erkan Erdemir	Maltepe Üniversitesi
Prof. Dr. Erman Coşkun	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Faruk Anıl Konuk	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Fatih Ertaş	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Prof. Dr. Ferudun Kaya	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Prof. Dr. Fikret Çankaya	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Gültekin Yıldız	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Gülten Gümüştekin	Dumlupınar Üniversitesi
Prof. Dr. Halit Keskin	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Haluk Bengü	Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan Ayyıldız	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan Latif	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan Tutar	Eskişehir Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Haydar Sur	Nişantaşı Üniversitesi
Prof. Dr. Himmet Karadal	Aksaray Üniversitesi
Prof. Dr. İsmet Hakkı Eraslan	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. İsmet Şahin	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Kemal Can Kılıç	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Kenan Güllü	Erciyes Üniversitesi
Prof. Dr. Kıymet Çalıyurt	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Kubilay Özyer	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Adak	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Akif Çukurçayır	Selçuk Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Aygün	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Barca	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Saraç	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Sarıışık	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

Prof. Dr. Mehmet Selami Yıldız	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Ünsal Memiş	Çukurova Üniversitesi
Prof. Dr. Mesut Çimen	Acıbadem Üniversitesi
Prof. Dr. Muhsin Halis	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Musa Özata	Ahi Evran Üniversitesi
Prof. Dr. Mutlu Başaran Öztürk	Niğde Üniversitesi
Prof. Dr. Nazan Günay	Ege Üniversitesi
Prof. Dr. Necdet Şensoy	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Nejat Bozkurt	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Nilgün Sarıkaya	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Niyazi Kurnaz	Kütahya Dumlupınar Üniversitesi
Prof. Dr. Nuran Cömert	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Oğuz Işık	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Oğuz Türkay	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan Batman	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Ömer Torlak	Karatay Üniversitesi
Prof. Dr. Ötügen Senger	Kafkas Üniversitesi
Prof. Dr. Özgür Uğurluoğlu	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Ramazan Erdem	Süleyman Demirel Üniversitesi
Prof. Dr. Recai Coşkun	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Recep Pekdemir	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi Altunışık	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Ruziye Cop	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin Karabınar	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Selman Aziz Erdem	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Semra Boran	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Serap Benligiray	Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Serap İncaz	Nişantaşı Üniversitesi
Prof. Dr. Serdar Özkan	İzmir Ekonomi Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdika Kaya	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Sima Nart	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Suayyip Çalış	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Şakir Sakarya	Balıkesir Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki Özgener	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Şuayip Özdemir	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Prof. Dr. Tamer Uğur	Atatürk Üniversitesi
Prof. Dr. Tuncay Yılmaz	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Türker Baş	Galatasaray Üniversitesi
Prof. Dr. Ümit Gücenme Gençoğlu	Uludağ Üniversitesi
Prof. Dr. Ümmühan Aslan	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Prof. Dr. Vasfi Haftacı	Kocaeli Üniversitesi
Prof. Dr. Yaşar Kabatas	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Yıldız Özerhan	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Yusuf Çelik	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Abdurrahman Benli	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Adem Akbıyık	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Adem Baltacı	İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Doç. Dr. Adem Sağır	Karabük Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

İşletme Bilimi Dergisi

2022

Cilt:10 Sayı:2

Doç. Dr. Ahmet Yağmur Ersoy	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Aşkın Özdağoğlu	Dokuz Eylül Üniversitesi
Doç. Dr. Behçet Yalın Özkara	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Bora Yenihan	Kırklareli Üniversitesi
Doç. Dr. Bora Yıldız	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Buket Bora Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Doç. Dr. Burcu Adıgüzel Mercangöz	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Aydın Yılmaz	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Derya Ergun Özler	Dumlupınar Üniversitesi
Doç. Dr. Ebru Demirci	İstanbul Üniversitesi
Doç. Dr. Ece Armağan	Aydın Adnan Menderes Üniversitesi
Doç. Dr. Erkan ÖZTÜRK	Kırklareli Üniversitesi
Doç. Dr. Emrah Özkul	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Emrah Özsoy	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Emre Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Esra Dil	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Fatih Geçti	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Fatih Şantaş	Bozok Üniversitesi
Doç. Dr. Ferda Alper Ay	Cumhuriyet Üniversitesi
Doç. Dr. Fuat Man	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Gökçe Cerev	Fırat Üniversitesi
Doç. Dr. Gülcan Şantaş	Bozok Üniversitesi
Doç. Dr. Gülfer Tuna	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hacı Mehmet Yıldırım	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Doç. Dr. Halil İbrahim Cebeci	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan Murat Arslan	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan Tunahan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Harun Kırılmaz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Hayrettin Zengin	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. İsmail Şimşir	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Kazım Ozan Özer	Nişantaşı Üniversitesi
Doç. Dr. Kurtuluş Kaymaz	Bursa Uludağ Üniversitesi
Doç. Dr. Koray Tuan	Çukurova Üniversitesi
Doç. Dr. Lütfi Mustafa Şen	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Ali Alan	Cumhuriyet Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Altınöz	Havettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Mehmet Han Ergüven	Kırklareli Üniversitesi
Doç. Dr. Metin Reyhanoğlu	Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi
Doç. Dr. Muammer Mesci	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Üyesi Murat Yıldırım	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Musa Said Döven	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Babadağ	Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Kemal Demirci	Dumlupınar Üniversitesi
Doç. Dr. Müjdat Özmen	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Nesrin Akca	Kırıkkale Üniversitesi
Doç. Dr. Nevran Karaca	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Nihal Sütütemiz	Sakarya Üniversitesi

Hakemler/ Reviewers

Doç. Dr. Orhan Kandemir	Kastamonu Üniversitesi
Doç. Dr. Osman Uslu	Afyon Kocatepe Üniversitesi
Doç. Dr. Ömer Okan Fettahloğlu	Sütçü İmam Üniversitesi
Doç. Dr. Önder Büberkökü	Van Yüzüncüyıl Üniversitesi
Doç. Dr. Özlem Balaban	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Ramazan Aksoy	Bülent Ecevit Üniversitesi
Doç. Dr. Recep Yılmaz	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Safiye Sencer	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Samet Güner	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Seçil Taştan	Marmara Üniversitesi
Doç. Dr. Sedat Bostan	Ordu Üniversitesi
Doç. Dr. Sema Ülkü Akpınar	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Selami Özcan	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Sema Polatçı	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Doç. Dr. Sema Yiğit	Ordu Üniversitesi
Doç. Dr. Senay Yürür	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Serkan Deniz	Yalova Üniversitesi
Doç. Dr. Serkan Şengül	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Doç. Dr. Şerife Subaşı	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Doç. Dr. Şevki Ulama	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Şuayyip Doğuş Demirci	İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi
Doç. Dr. Sinan Esen	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Tansel Hacıhasanoğlu	Bozok Üniversitesi
Doç. Dr. Taşkın Kılıç	Ordu Üniversitesi
Doç. Dr. Umut Koç	Osmangazi Üniversitesi
Doç. Dr. Vahit Yiğit	Süleyman Demirel Üniversitesi
Doç. Dr. Umut Sanem Çiftçi	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Doç. Dr. Ümit Alnaçık	Kocaeli Üniversitesi
Doç. Dr. Yasemin Özdemir	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu	Yıldız Teknik Üniversitesi
Doç. Dr. Yunus Emre Öztürk	Selçuk Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi A. Mohammed Abubakar	Aksaray Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Abit Balın	İstanbul Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Özgür Karagülle	İstanbul Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Kar	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Karakiraz	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Coşkun	Boğaziçi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Yılmaz	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Algın Okursoy	Adnan Menderes Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Alper Kurnaz	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Altuğ Çağatay	Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ayhan Cesur	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ayhan Serhateri	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Aydoğan Durmuş	İstinye Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Aynur İncekırık	Manisa Celâl Bayar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Barış Aksoy	Cumhuriyet Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Behçet Yalın Özkara	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Berna Eren	Acıbadem Üniversitesi,

Hakemler/ Reviewers

İşletme Bilimi Dergisi

2022

Cilt:10 Sayı:2

Dr. Öğr. Üyesi Ceren Giderler Atalay	Dumlupınar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Dilek Özceylan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Dilruba İZGÜDEN	Süleyman Demirel Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ebru Özlem Bilgin	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Emre Oruç	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ersin İrk	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Gamze Bozkurt	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Mumcu Küçükçaylı	Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fatih Budak	Kilis 7 Aralık Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fırat Altınkaynak	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Filiz Konuk	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fuat Yalman	Düzce Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Füsün Küçükbay Gökalp	Celal Bayar Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Gökhan Gürler	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Halil Şimdi	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Halil Türkteviz	KTO Karatay Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Taha Dursun	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İrfan Usta	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi İsa Demirkol	Kırıkkale Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mihriban Cindiloğlu	Hitit Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Metin Bayram	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Cankaya	Hitit Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Musa Said Döven	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Kenan Erkan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Murat Ayanoglu	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Murat Doğdubay	Balıkesir Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nermin Akyel	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Nurperihan Tosun	Cumhuriyet Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan Öztürk	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Onur Dirlik	Osmangazi Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Özer Uygun	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Pınar Memiş Sağır	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Rojan Gümüş	Dicle Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sedat Durmuşkaya	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Selma Kılıç Kırılmaz	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sema Yiğit	Ordu Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Semih Okutan	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Semra Boğa	Adana Alparslan Türkeş Bilim ve Teknoloji Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Serap Taşkaya	Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sümeyra A. Danışman	Mevlana Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şevki Ulama	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şule Yıldız	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tarık Semiz	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tayfun Yılmaz	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Tuncay Turaboğlu	Mersin Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Zülküf Çevik	Sakarya Üniversitesi

İşletme Bilimi Dergisi

2022

Cilt:10 Sayı:2

Hakemler/ Reviewers

Öğr. Gör. Dr. Aykut Yılmaz

Öğr. Gör. Dr. Hüseyin İskender

Öğr. Gör. Dr. İlker Calayoglu

Dr. Duygu Ürek

Dr. Seda Aydan

Dr. Elif Elçin Günay

Dr. Mustafa Koç

Dr. Ramazan Kırac

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Okan Üniversitesi

Karadeniz Teknik Üniversitesi

Hacettepe Üniversitesi

Sakarya Üniversitesi

Sakarya Üniversitesi

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

Değerli Bilim İnsanları,

İşletme Bilimi Dergisi

2022

Cilt:10 Sayı:2

İşletme Bilimi Dergisinin 2022 yılının ilk sayısı olan Cilt 10 Sayı 2'i sizlere sunmanın gururunu yaşıyoruz. İşletme Bilimi Dergisi geçmiş sayılarında olduğu gibi bu sayısında da Modern İşletmeciliğin çeşitli disiplinlerinden onlarca makaleyi sizlere sunmuş bundan sonraki sayılarında da aynı hedefi benimsediğimizi bildirmek isteriz.

Dergimizin bu sayısında 5 makale yer almaktadır. Bu makalelerden ilki Oğuz TÜRKEY ve Burak ATASOY tarafından yazılan "Orta Kademe Yöneticilerinin Stratejik Davranışları Üzerine İş Doymu Ve Duygusal Bağlılığın Etkisi" başlıklı makaledir. Makale Turizm İşletmeciliği alanında olup, orta kademe yöneticilerin sergilemeleri beklenen stratejik davranışların ortaya çıkmasında onların iş doymu ve duygusal bağlılıklarının etkilerini belirlemek amacıyla kaleme alınmıştır.

Sayının ikinci makalesi Yaprak KALAFATOĞLU'nun hazırlamış olduğu "Çatışma Yönetim Stilllerinin Öncüllerine Yönelik Bir Araştırma: Bilinçli Farkındalık Ve Duygusal Zekanın Rolü" başlıklı makaledir. Makalede bilinçli farkındalığın işbirlikçi çatışma yönetimi stillerine olan etkisinde duygusal zekanın aracı rolü incelenmiştir.

Sayının üçüncü makalesi Ferda ALPER AY tarafından kaleme alınan "İstismarcı Yönetim, Örgütsel Mutluluk Ve İş Performansı Arasındaki İlişki" başlıklı makaledir. Sağlık Yönetimi alanında olan bu makalenin amacı istismarcı yönetim, iş performansı ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir.

Sayının bir diğer makalesi "Kamu Kurumlarında Sanal Kayıtarıma Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması" başlıklı makaledir. Yazarlar Abdulkerim GÜLER ve Yılmaz GÜNEL bu makalede kamu kurumunda çalışanların sanal kayıtarıma davranışlarının değerlendirmeyi ve geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmeyi amaçlamışlardır.

Sayının son makalesi Buket KAYA ve Demet ÜNALAN tarafından kaleme alınan "Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Duygusal Emek Üzerine Etkisinin Araştırılması" başlıklı makaledir. Makalede yazarlar hemşirelerde örgütsel sessizlik düzeyinin duygusal emek üzerine etkisinin hemşireler örneğinde araştırılmasını amaçlamışlardır.

Yukarıda kısaca değinilen makalelerden anlaşılacağı üzere dergimizin bu sayısı da İşletme Biliminin farklı disiplinlerinden makaleler ile sizlerin huzurundadır. Dergimize göndermiş oldukları makaleler ile katkı sağlayan tüm yazarlarımıza, makalelerin değerlendirilmesi için kıymetli vakitlerini ayıran saygıdeğer hakemlerimize ve makalelerin dergide yayınlanmaya hazır hale gelmesi için yoğun bir gayret gösteren editör kurulumuz ve dergi sekreteryamıza teşekkürlerimi sunarım. Sonraki sayılarımızda işletmeciliğin güncel çalışmalarını

İşletme Bilimi Dergisi *bilim dünyasının hizmetine sunmak için siz değerli bilim insanları ve*
2022 *araştırmacıların katkılarını bekliyoruz. Dergimizin okurlarımız ve bilim insanlarına*
Cilt:10 Sayı:2 *faydalı olması dileklerle...*

Saygılarımızla...

Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT
Editör

İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2022 Cilt (Vol.) 10 Sayı (No) 2

İşletme Bilimi Dergisi

2022

Cilt:10 Sayı:2

Araştırma Makaleleri/Research Articles

- Orta Kademe Yöneticilerinin Stratejik Davranışları Üzerine İş Doyumu Ve Duygusal Bağlılığın Etkisi**
The Effect Of Job Satisfaction And Affective Commitment On The Strategic Behavior Of Middle-Level Managers 163-189
Oğuz TÜRKAY ve Burak ATASOY
-
- Çatışma Yönetim Stillерinin Öncüllerine Yönelik Bir Araştırma: Bilinçli Farkındalık Ve Duygusal Zekanın Rolü**
A Study On The Antecedents Of Conflict Management Styles: The Role Of Mindfulness And Emotional Intelligence 191-213
Yaprak KALAFATOĞLU
-
- İstismarcı Yönetim, Örgütsel Mutluluk Ve İş Performansı Arasındaki İlişki**
The Relationship Between Abusive Supervision, Organizational Happiness And Job Performance 215-246
Ferda ALPER AY
-
- Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarmaya Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması**
Developing A Scale For Virtual Delivery In Public Institutions 247-274
Abdulkerim GÜLER ve Yılmaz GÜNEL
-
- Hemşirelerde Örgütsel Sessizlik Düzeyinin Duygusal Emek Üzerine Etkisinin Araştırılması**
Investigation Into The Effect Of Organizational Silence On Emotional Labour Among Nurses 275-298
Buket KAYA ve Demet ÜNALAN

ORTA KADEME YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK DAVRANIŞLARI ÜZERİNE İŞ DOYUMU VE DUYGUSAL BAĞLILIĞIN ETKİSİ

Oğuz TÜRKAY

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları

turkay@subu.edu.tr

ORCID: 0000-0002-0752-6799

Burak ATASOY

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği

burakatasoy@subu.edu.tr

ORCID: 0000-0002-9742-8112

Orta Kademe
Yöneticilerinin
Stratejik
Davranışları
Üzerine İş
Doymu ve
Duygusal
Bağlılığın Etkisi

163

ÖZ

Amaç: Orta kademe yöneticilerin stratejik davranışları, üstlerine ve astlarına yönelik sergilenen ve aslında işletmenin en üst karar otoritesiyle en alt uygulama birimini birbirine bağlayan kritik bir dizi davranış kalıbını kapsamaktadır. Bu araştırmanın amacı, orta kademe yöneticilerin sergilemeleri beklenen bu davranışların ortaya çıkmasında onların iş doymu ve duygusal bağlılıklarının etkilerini belirlemektir.

Yöntem: Araştırmanın çalışma evreni İstanbul'da yer alan (S class, 2 ve 3*, 4*, 5*) konaklama işletmelerinin orta kademe yöneticileridir. 2017 yılında kolayda örneklem tekniğinden yararlanılarak 391 katılımcıdan veri elde edilmiştir. Verilerin analizi sürecinde SPSS Amos yazılımından yararlanılmıştır.

Bulgular: Konaklama işletmelerinde çalışan orta kademe yöneticilerin ast ve üstlerine yönelik stratejik davranışlarında iş doymu ve duygusal bağlılıklarının etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Sonuç: Konaklama işletmelerinde orta kademe yöneticiler, misafirler ile doğrudan temas halinde olma yanında, astlardan aldıkları bilgiyi tepe yönetime ulaştırma, üst yönetimin politikalarının astlarca benimsenmesini sağlama ve uygulamaların da üst yönetim adına denetimini yapma gibi stratejik roller üstlenmektedir. Orta kademe yöneticilerin görevlerini icra ederken, iş koşullarının tatmin edici olmasının kuruma olan bağlılığını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin yüksek iş doymu ve kurumsal bağlılığının ast ve üstlere yönelik davranışlarını açıkladığı görülmüştür. Otel işletmelerinin örgütsel hedeflerine erişmesi açısından orta kademe yöneticilerini desteklenmesi, iş doymu ve duygusal bağlılıklarını artıracak çözümler geliştirmesi ve bu yöneticilere bu kapsamda çeşitli olanakların sağlanması önemli görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Otel, orta kademe yönetici, stratejik davranış, iş doymu, duygusal bağlılık

Makale Geliş Tarihi/Received for Publication : 04/06/2022

Birinci Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 28/08/2022

Kabul Tarihi/Accepted : 29/08/2022

Atıfta Bulunmak İçin:

Türkay, O. & Atasoy, B. (2022) Orta Kademe Yöneticilerinin Stratejik Davranışları Üzerine İş Doymu ve Duygusal Bağlılığın Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 10(2), 163-189.

THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AND AFFECTIVE COMMITMENT ON THE STRATEGIC BEHAVIOR OF MIDDLE-LEVEL MANAGERS

ABSTRACT

Aim: The strategic behaviors of middle managers cover a critical set of behavior patterns that are displayed towards their superiors and subordinates and that actually connects the top decision authority of the enterprise and the lowest implementation unit. The purpose of this research is to determine the effects of their job satisfaction and affective commitment on the emergence of these behaviors that middle managers are expected to exhibit.

Method: The study population of the research is the middle level managers of accommodation enterprises located in Istanbul (S class, 2 and 3*, 4*, 5*). In 2017, data were obtained from 391 participants by using the convenience sampling technique. SPSS Amos software was used in the analysis of the data.

Findings: It has been determined that job satisfaction and affective commitment have an effect on the strategic behaviors of middle-level managers working in accommodation businesses towards their subordinates and superiors.

Conclusion: In accommodation establishments, middle-level managers, in addition to being in direct contact with the guests, undertake strategic roles such as conveying the information they receive from the subordinates to the top management, ensuring that the policies of the senior management are adopted by the subordinates, and auditing the practices on behalf of the senior management. It has been concluded that the satisfactory working conditions of middle-level managers increase their commitment to the institution while performing their duties. It has been observed that high job satisfaction and corporate commitment of managers explain their behavior towards subordinates and superiors. It is considered important for hotel businesses to support middle level managers in terms of reaching their organizational goals, to develop solutions that will increase their job satisfaction and affective commitment, and to provide these managers with various opportunities in this context.

Keywords: Hotel, mid-level manager, strategic behavior, job satisfaction, affective commitment

I. GİRİŞ

Rekabetin yıkıcı etkilerinin bulunduğu ticari atmosferde, rakipler üzerinde bir üstünlük oluşturma ve rekabet gücünü sürdürme organizasyonların temel endişesidir (Köseoglu et al., 2020). İşletmeler, çevresel belirsizlik karşısında performanslarının nasıl arttırılacağı ve rekabet ortamında stratejilerin nasıl geliştirebileceği konusuna özel önem vermektedir. Küresel değişimler, organizasyonların misyon ve vizyonlarını hayata geçirme sürecinde belirsizlik yaratmaktadır. Burada daha etkin bir tutumu ortaya koymak stratejik yönetim ile mümkün olabilmektedir (Kaya, 2010). Turizm gelirleri içerisinde sahip olduğu yüksek pay ile konaklama endüstrisi de stratejik yönetim anlayışının önemli görüldüğü alanlardan birisidir (Akbaba & Günlü, 2011; Ödemiş & Yeşiltaş, 2016).

Yoğun rekabetin stratejik derinliği gerekli kıldığı konaklama endüstrisinde (Turkay & Mirzayeva, 2016) faaliyet gösteren işletmelerin en temel amacı belirlenen kar hedefine ulaşmayı sağlayacak doluluk oranını elde etmektir. Bu hedef; hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti sonrasında oluşan rekabet gücünden geçmektedir (Kaya, 2010). Rekabetçi bir çerçeveye uyum sağlamak adına, konaklama sektörü için kesin sınırlar ile belirlenen bir organizasyon yapısından ziyade daha esnek, aktif ve çalışanların kararlara katılımını destekleyen bir yönetim anlayışı uygun görülmektedir (Ödemiş & Yeşiltaş, 2016). Bu nedenle kurumlar için farklı düzeylerde çalışanların örgütün rekabetçiliğine nasıl etki ürettiği konusu önem kazanmaktadır. Tepe yönetimi üzerine oluşan farkındalık değişerek orta kademe yöneticiler (OKY) ve bu yönetim grubunun kurum içindeki rolüne odaklanılmıştır (Arıcıoğlu et al., 2020).

OKY, alt düzey çalışanlar ile üst yönetim arasındaki bilgi alışverişini sağlaması nedeniyle değişime öncülük eden bir fonksiyona sahiptir (Lansu et al., 2020). Değişiklikleri fark eden ve bunlara yanıt veren ilk kademe olmaları nedeniyle OKY, organizasyonun yapısı ve başarısı gibi konularda büyük etkiye sahiptir (Do & Nuth, 2020). Üst yönetimin karar alım sürecinde gereksinim duyduğu bilgi alışverişini yönetirler (Bukh & Svanholt, 2020). Bununla birlikte OKY, üst yönetim ve alt kademe çalışanları arasında bir bağdır. Organizasyon içerisinde sürekli iyileştirmeyi sağlarlar (Alnajem & Dhakal, 2012; Hermkens et al., 2020).

Konaklama işletmelerinde stratejik yönetim süreçleri icra edilirken başarıyı sağlayacak kaynaklardan biri iş görenlerdir. Konaklama endüstrisinin 7/24 faaliyet gösteren emek yoğun bir yapıya sahip olması bu durumun temel belirleyicidir (Akova & Işık, 2008). Bununla birlikte yönetim süreçlerinde yenilikçi görüşlerin ortaya çıkarılması ve yeni

fikirlerin geliştirilmesi, çalışanların kararlara katılımına ve stratejik yönetim süreçlerine dâhil edilmelerine bağlıdır (Erdem et al., 2011; Akbaba & Günlü, 2011; Köseoglu et al., 2020). Çalışanlar, tüketici ve paydaşlar nezdinde işletme itibarını öğrenmek adına tepe yönetim için önemli bir aracı (Esenyel, 2020), yeni fikirler için de önemli birer kaynaktır (Ng, 2020). Ancak, çalışanları stratejik yönetim süreçlerine dâhil etmek veya onların fikir ve enerjisinden yararlanmak büyük oranda OKY'nin performansına bağlıdır.

Wooldridge et al., (2008), değişim ve gelişim sürecinde OKY'nin perspektifini içeren yeni fikirlerin belirlenmesi ve üretilmesinin kurumlar için oldukça önemli olduğundan söz etmektedir. Çünkü OKY, alt düzey iş görenlerin çalışma koşulları veya onlar hakkında çeşitli bilgilere sahip olmaları nedeniyle üst yönetimin karar alma sürecini kolaylaştırır (Do & Nuth, 2020). Organizasyonlarda üst yönetimler, bir strateji oluşturma veya genel yönetim sistemine ilişkin herhangi bir konuda karar alırken, OKY'nin bilgisine ve görüşüne ihtiyaç duyar (Deschamps, 2019). Benzer şekilde Arıcioğlu et al., (2020), OKY'nin görev ve yetki alanları itibarıyla oldukça önemli olduğundan ve aynı zamanda her geçen gün kurumların stratejik yönetim süreçlerine daha fazla dâhil olduğundan söz etmektedir. Bununla birlikte OKY, üst kademedeki gelen emirleri astlara ulaştırma ve aynı şekilde astların taleplerini üstlere iletme gibi aracı role sahiptir (Kuruüzüm et al., 2008). Ancak, mevcut literatürün OKY'nin ast-üst arasındaki kritik rolünü oynamada hangi koşulların etkili olduğunu açıklamada oldukça sınırlı kaldığı söylenebilir. OKY'in gerek üstlerine karşı gerek astlarına karşı yerine getirmeleri gereken görevlerini icra etmeleri hangi koşullara bağlıdır? Bu çalışma bu soruyu iş doymu ve örgüte duygusal bağlılık perspektifinden ele almaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların iş doymu farklı açılardan kapsamlı şekilde incelenmiştir. İş karakteristikleri ve örgütsel bağlılık (Ozturk, Hancer & Im, 2014), örgütsel destek ve duygusal bağlılık (Bilgin & Demirer, 2012), dönüşümcü liderlik (Atmojo, 2012), duygusal zekâ (Wolfe & Kim, 2013), duygusal ve maddi ödüller (Koo et al., 2020), liderlik tarzı (Dedeoğlu et al., 2015), işten ayrılma niyeti (Grobelna et al., 2016) ve kişilik özellikleri (Yildirim et al., 2016) iş doymu ile birlikte ele alınıp çalışılan boyutlardır. İş doymunun otel işletmelerinde OKY özelinde de sorgulandığı görülmektedir (Ngah et al., 2013). Diğer yandan, duygusal bağlılık ve iş doymu ile ilişkisi de otel çalışanları özelinde incelenen konulardır (Özdemir et al., 2017).

Ancak bu araştırma önceki çalışmalardan farklı olarak konuyu sadece yöneticilerin iş doymu düzeyini OKY'den seçilen bir örneklem açısından değerlendirmekle veya iş doymu ve duygusal bağlılığı otel

çalışanları için ele almakla kalmamaktadır. İş doyumunu ve duygusal bağlılığın orta kademe yönetimin stratejik işlevlerini yerine getirme durumunu ne denli etkilediğini incelemektedir. Odaklanılan konu otel OKY'sinin stratejik davranışlarının öncülleri olarak iş doyumunu ve duygusal bağlılığın incelenmesidir.

II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. OKY'in Stratejik Davranışları

İşletmelerde tepe ya da üst kademe yönetim daha çok stratejik bakış geliştirmek ve bunun gereklerini ortaya koymakla uğraşmaktadır. Dolayısıyla stratejik bir bakış açısıyla işletmenin geleceğini biçimlendirmek ve uygulamalar için karar vererek çerçeveyi ortaya koymak bu kademenin görevidir. Orta kademe yöneticileri ise işletmenin fonksiyonlarının gereğini yerine getirmektedirler. Orta kademe yöneticiler genellikle bir bölümün başında bulunurlar ve bu bölümün sevk ve idaresi onların sorumluluğundadır. Bu pozisyonda görev yapan kişiler işletmelerin omurgası durumundadırlar (Tayfun & Kılıçlar, 2007). Orta kademe yöneticiler her işletme için önemli olmakla birlikte emek yoğun olma özelliği nedeniyle konaklama sektöründe daha da fazla önem arz etmektedir (Tayfun & Kılıçlar, 2007). Orta ve alt kadem yöneticileri bir liderlik basamağı olarak ele alan Zand (1997:4) bu aşamanın stratejilerin eyleme dönüştüğü aşama olduğuna dikkat çekmekte ve OKY'lerin önemine vurgu yapmaktadır. OKY'in liderliği çalışanların tutum ve verimliliğini çok büyük oranda etkilemektedir.

Tepe yöneticilerin, alt düzey çalışanların takip etmeleri gereken iş süreçlerini düzenleyecek kuralları geliştirmesi kolay olmayabilir. Yanı sıra çalışanların hangi konularda eğitilmesi, ne için yetkilendirilmesi, denetimlerinin nasıl gerçekleştirileceği ve nasıl yönetileceğine ilişkin kararları da yönetim tek başına alamayabilir. Tüm bu yönetsel eylemler, alt düzey çalışanlardan elde edilebilecek bilgiler ışığında yapılabilir. Ancak bu bilgileri doğrudan üst yönetimin elde edememesi, OKY'nin rolünü öne çıkarmaktadır (Choi & Lawry, 2020).

OKY, vizyon ve hedefleri üst yönetimden öğrenerek, alt düzey çalışanlar tarafından gerçekleştirilmesi için aşağı yönlü bir destek sağlamaktadır. Yine OKY'nin üst yönlü fonksiyonu ise stratejik kararların revize edilmesini sağlayan bilgileri alt düzey çalışanlardan elde etmektir. Dolayısıyla OKY, alt ve üst yönlü girişimleri ile stratejik yönetim sürecinde yadsınamaz bir role sahiptir (Tarakci et al., 2018). Knox (2020), tepe

yönetimin ne zaman stratejik revizyon yapması gerektiği konusunda gerekli bilgiyi alt düzey çalışanlardan elde ettiğinden söz eder. Ancak, bu iletişimin çoğu zaman mümkün olmadığı vurgulanmakta ve burada OKY'nin bir köprü görevi üstlendiği belirtilmektedir. Ukil & Akkaş (2017) de OKY'in yönetim sürecine dahil olmasının işletmelerde stratejik değişim için önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Türk & Kara (2017), stratejik yönetim sürecinin üst kademedeki alt kademeye doğru hiyerarşik olarak eğilim gösterdiğinden söz etmektedir. Çünkü iç ve dış çevre hakkında bilgiler, üst yönetim yerine diğer yönetim kademelerinden elde edilmektedir. Organizasyonun güçlü yönlerini arttırmak ve zayıflıklarını kapatmak için karar verme sürecinde yöneticiler, çevresel mekanizmadan oldukça fazla yararlanmak durumundadır (Vaseghi & Vaseghi, 2011). OKY'in buradaki rolü, astları motive etme, belirlenen stratejileri yorumlama, uygulama, değişiklikleri hızlandırma ve verimli çalışma düzenini gerçekleştirmedir (Arıcıoğlu et al., 2020). Benzer bir şekilde Wooldridge et al., (2008), strateji üretme sürecini, yöneticilerin ve diğer çalışanların dış çevreye uyumun nasıl olacağını öğrendiği bir sosyal öğrenme süreci olarak ele almaktadır. Bu sürecin OKY'in etkisi ve yönlendirmesiyle başarıya ulaşacağı savunulmaktadır. Bu bakımdan OKY, üstlerine yönelik bilgi iletim, karar desteği sağlayacak yaklaşımları aktarma ve astlarına yönelik kararları uygulamaya dökmeye yönelik yönlendirmeleri ile stratejik yönetim sürecinin kilit konumunda görünmektedir.

McRoy & Gibbs (2009), üst düzey yöneticilerin değişimi gerçekleştirecek kararları alması gerektiğinden söz etmektedir. Bu değişimi kararlarının uygulanması sürecine ise OKY'nin öncülük ettiğini vurgulamaktadır (Tarakci et al., 2018). Çünkü yöneticiler, bir organizasyonda insan sermayesinin nasıl yönetildiğine dikkat etmeli ve çalışana kararlara katılma hakkı veren insan odaklı yönetim tarzını tercih etmelidir. Yöneticilerin, sosyal değişimin önemini anlamaları, çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmasını sağlayacaktır (Baran & Sypniewska, 2020). Tarakci et al., (2018), OKY'in yenilik sürecinde büyük katkısı olduğunu vurgulamaktadır. Schilit (1987) ise, OKY'in üstlerine yönelik stratejik davranışlarının etki ve kapsamını tespit etmeye çalışmaktadır. Bu bağlamda; OKY'in üst yönetimin kararlarına etkisi düşük riskli durumlarda yüksek risk karşısında olduğundan daha yükündür. Stratejik kararların formülasyonu aşamasından daha çok uygulama aşamasında bu etki ortaya çıkmaktadır. Özel sektörde çalışan OKY'in üstlerinin kararlarını etkileme olasılığı daha yüksek iken amiriyle birlikte çalışma süresi arttıkça amirin kararını etkileme olasılığı da artmaktadır. Bu durum, OKY'in üst yönetimin stratejik kararlarına etkisinin çok boyutlu yapısını da gözler önüne sermektedir.

OKY'in üst ve astlarına yönelik stratejik davranışlarının neler olduğu konusunda çeşitli yaklaşımlar ortaya koyulabilir. Ancak literatürde bu davranışlar; OKY'in stratejik etki aktiviteleri ve/veya stratejik etki üretme davranışları olarak ele alınmaktadır. Floyd ve Woodridge (1997) bu davranışları üstlere yönelik ve astlara yönelik olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Üstlere yönelik stratejik davranışlar; Yeni programların fizibilitesi hakkında bilgi elde etme; Rakiplerin, tedarikçilerin vb. eylemleri hakkında iletişim kurma; Dış çevredeki değişimleri izleme; Yeni programlar oluşturma/tanımlama; Yeni önerilerin kıymetini aktarma; yeni olanakları araştırma; Yeni program ve projeleri üstlerine önerme davranışlarını kapsamaktadır. Astlara yönelik stratejik davranışlar kapsamında ise; Yeni projeler başlatmak için mevcut düzenlemeleri esnetme; Astların deneyimi için onlara zaman verme/tanımaya; astlara deneyim için kaynak ayırma; Astlara deneyim ve öğrenme için güvenli ortam oluşturma; Astlar arasında bilgi paylaşımını ve informal iletişimi destekleme; Tepe yönetimin belirlediği hedeflere uyma konusunda astları izleme; Hedefleri eylem planlarına yansıtma; Hedefleri bireysel önceliklere dönüştürme; Astlara inisiyatif kullanma yetkisi verme davranışları yer almaktadır (Floyd & Woodridge, 1997).

OKY'in stratejik davranışlarının belirleyicisi/öncülü olabilecek etkenler üzerine literatürün de oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. OKY'in stratejik davranışlarının olmasa da Kurato et al., (2005), girişimcilik davranışlarının kaynağı olarak yönetimin desteği, yetki/otonomi, ödül, zamansal uygunluk ve örgütsel sınırları dikkate almaktadır. Araştırmacılara göre OKY, işletme içinde bilgi akışını kolaylaştırarak yenilikçi ve girişimci eğilimleri şekillendirirken bahsedilen öncüllerden etkilenmektedir. Bu anlamda, işletme içi atmosfer ve uygulamalarla ilgili bireysel tepkilerin ve tutumların OKY için stratejik davranışların düzeyini etkilemesi mümkündür denebilir.

2.2. Otel İşletmelerinde OKY'in Stratejik Davranışları ile İş Doyumu Etkileşimi

Locke (1969: 316), bireyin işe yönelik memnuniyet verici duygusal durumunu iş doyumunu olarak tanımlar. Kavram olarak iş doyumunu, bireyin işle ilgili istenen veya istenmeyen davranışlara karşı tepkisidir. Bir çalışanın işle ilgili özellikleri ve beklentisi arasındaki tatmin seviyesidir (Ozturk & Hancer, 2011). İş doyumunu, çalışanların işe yönelik beklenti ve algılamalarının bir değerlendirmesidir. İş icra ederken çalışanın sahip olduğu algı ve öncesinde zihninde yer alan beklentinin bir karşılaştırmasıdır (Ozturk et al., 2014).

İş doymu ve duygusal bağlılık konuları, iş görenlerin çalışma süresinin devamlılığı ve verimliliği üzerinde etkilidir (Gopinath, 2021). Locke (1969), bir işin çalışanlar için sadece finansal bir katkısının olup olmadığına bakmak yerine sosyal bir döngünün parçası olarak birden fazla unsura odaklanmanın öneminden söz eder. Eğer iş görenin memnuniyetini etkileyen hususlar giderilirse çalışanların üretkenliğinin artması söz konusudur. Bununla birlikte işinden memnun olan bireyin kuruma yönelik bağlılığı da güçlenecektir (Atmojo, 2012). Kurumların OKY'yi için de benzer bir durumdan söz edilebilir. OKY'in işe yönelik memnuniyeti ve kuruma yönelik bağlılık düzeyinin yüksek olması örgütte kararların etkin ve verimli alınmasını kolaylaştırabilir. İş doymu kuruma yönelik güçlü bir bağlılık gelişimine olanak sunmaktadır (Lambert & Hogan, 2009). Konaklama işletmeleri çalışanlarının iş doymu ile duygusal bağlılıkları arasında etkileşimin güçlü olduğunu ortaya koyan çok sayıda çalışma bulunmaktadır ve iş doymunun duygusal bağlılığın öncülü olduğu konusu da geniş bir kabule mazhar olmaktadır (Özdemir et al., 2017; Koo et al., 2020). OKY için de durumun bu şekilde olması beklenmektedir.

H₁: Otel işletmelerinde OKY'in iş doymu, duygusal bağlılıklarını etkiler.

İş doymu, çalışanların şirket hedeflerini gerçekleştirme için önemli bir konudur. İş görenin ahlak, disiplin ve performansının kilit belirleyicidir. Yüksek iş doymuna sahip personel, performansı yüksek ve sadık bir iş gücü ortaya çıkarır (Atmojo, 2012; Yıldırım et al., 2016). İş doymuna sahip bir iş gören, işin kalitesini arttıracaktır. Konaklama sektörü açısından bakıldığında çalışanların sahip olduğu iş doymu, sunulan hizmetin kalitesini ve misafirlerin de olumlu duygusal deneyimlerini etkilemektedir (Grobelna et al., 2016). Bununla birlikte otel çalışanlarının örgütsel bağlılığı yine icra ettikleri işlerinden ne denli memnun olduklarıyla yakından ilişkilidir (Dedeoğlu et al., 2015). İş doymu, endüstri veya organizasyon fark etmeksizin belirlenen amaçlara ulaşma noktasında kilit role sahiptir. Ürün veya hizmetlerin kalitesi, iş süreçleri, müşterilere yönelik tutum gibi konuların başında çalışanların işe yönelik doymu gelmektedir (Koo et al., 2020). İş doymunun işletmelerde ve hatta OKY'in pozitif tutumlarında etkili olduğu görülmektedir (Vohra & Goel, 2009). İş doymunun çalışanların Pazar odaklılık ve yenilik odaklılık gibi stratejik yönelimleri üzerinde etkili olduğu da tespit edilen bir gerçektir (Zhou et al., 2005). Bu çerçevede, iş doymunun otel OKY'inin üstlerine ve astlarına yönelik stratejik davranışlarını etkileyeceği beklenebilir.

H₂: Otel işletmelerinde OKY'in iş doymu, üstlerine yönelik stratejik davranışlarını etkiler.

H3: Otel işletmelerinde OKY'in iş doyumu, astlarına yönelik stratejik davranışlarını etkiler.

2.3. Otel işletmelerinde OKY'in Stratejik Davranışları ile Duygusal Bağlılık Etkileşimi

Duygusal bağlılık, bir iş görenin çalıştığı örgüte yönelik duygusal ve duygusal bağlılığını ifade eder (Ozturk et al., 2014). Duygusal bağlılık, çalışanların örgütün başarılı olması için mücadele etmesi adına duygusal açıdan örgüt ile çalışanlar arasında kurulan bağdır (Lambert & Hogan, 2009). Bu bağ kuvvetli olması durumunda iş görenlerin kurumlarından ayrılma ihtimali de zayıflamaktadır (Altinoz et al., 2012). Bununla birlikte, çalışanlara sunulan kararlara katılım ve diğer haklar, örgütsel bağlılığın güçlenmesine katkı sağlayan unsurlardır (Jang, Lee & Kwon, 2021).

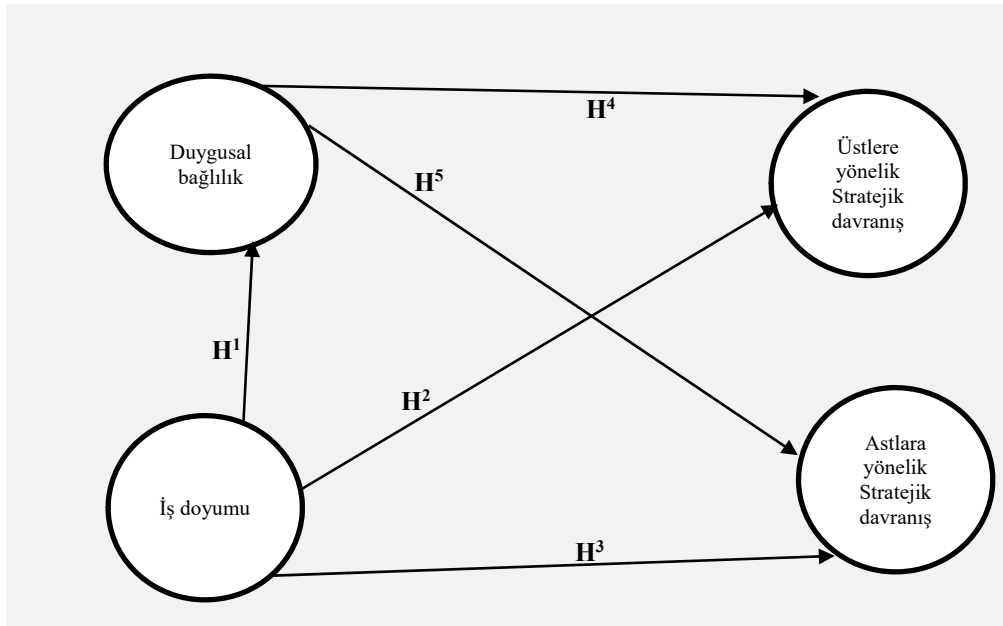
Duygusal bağlılık, çalışanların örgütle ilişkisini karakterize eden ve örgüt üyeliğini sürdürme veya devam ettirme kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durumdur (Meyer & Allen, 1991). Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, aktif katılım gösterir ve organizasyonun parçası olamaktan keyif alır (Atmojo, 2012). Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın üç boyutundan biridir. Diğer iki boyut olarak devam bağımlılığı, çalışanların daha iyi bir alternatifleri olmadığından işverenleriyle çalışmaya devam etme arzusunu temsil ederken; normatif bağlılık, iş görenlerin işverene karşı borçlu hissetmelerinden dolayı çalışmaya devam etmesi olarak kabul edilir (Amoah et al., 2021). Duygusal bağlılık, organizasyon amaç ve hedeflerine organize ve etkin bir biçimde ulaşmak için gerekli işgücünü belirtir. Çalışanların, kuruma yönelik duygusal bağlılığının artması, hedefler doğrultusunda üzerine düşeni fazlasıyla yapmasına imkan tanır (Gopinath, 2021). Bununla birlikte iş görenin yenilikçi davranışlar göstermesi neticesinde örgütün beklenmeyen durumlara karşı uyum kapasitesini artırır (Angle & Perry, 1981). Dolayısıyla duygusal bağlılığın küresel rekabet dünyasında önemsenmesi gereken alanların başında geldiği düşünülebilir. İş doyumunun olduğu gibi duygusal bağlılığın da, çalışanların stratejik yönelimleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Zhou et al., 2005). Bu bakımdan, otel OKY'inin stratejik davranışları üzerinde duygusal bağlılığın da etkili olacağını düşünmek gerekir.

H4: Otel işletmelerinde OKY'in duygusal bağlılığı, üstlerine yönelik stratejik davranışlarını etkiler.

H5: Otel işletmelerinde OKY'in duygusal bağlılığı, astlarına yönelik stratejik davranışlarını etkiler.

III. YÖNTEM

Araştırmanın amacı, otellerde OKY'in stratejik davranışları üzerinde iş doymu ve duygusal bağlılığın etkilerini tespit etmektir. Önerilen hipotezlerin oluşturduğu teorik model Şekil 1'de verilmektedir. Nicel yaklaşım benimsenen bu çalışmada, ihtiyaç duyulan veriler, saha araştırması ve anket tekniğinden yararlanarak elde edilmiştir. Anket tekniğinin seçilmesinin nedeni araştırmanın mesele edindiği problemi çözmek için kısa zamanda geniş bir gruptan veri toplayabilmektir. Bu bağlamda tasarlanan anket formu 33 soru ve iki bölümden meydana gelmektedir. İlk bölümde yer alan 6 soru katılımcıların bazı demografik bilgilerine ulaşılmasına imkân vermiştir. Ölçeğin ikinci bölümü, OKY'in ast ve üstlerine yönelik stratejik davranışlarını, iş doymu düzeylerini ve duygusal bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik toplam 27 ifadeyi kapsamaktadır. Anket içerisinde yer alan iş doymu 5 (Macdonald & MacIntyre, 1997); duygusal bağlılık 6 (Allen & Meyer, 1990) ve OKY'nin ast ve üstlerine yönelik stratejik davranışları 16 ifadeden (Floyd & Wooldridge, 1997) oluşmaktadır. Ölçek soruları araştırmacılar tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Uyarlama sonrası anlaşılabilirliği kontrol etmek için alandan iki akademisyenin görüşlerine başvurulmuştur. Ayrıca turizm alanı dışından beş kişiye uygulanmış, sesli doldurmaları sağlanarak anlaşılmayan kısımlar düzeltilmiştir. Anket ifadeleri 5'li Likert tipi ölçeklendirilmiş şekilde katılımcıların değerlendirmesine sunulmuştur. Ölçeklendirme 1= kesinlikle katılmıyorum - 5= kesinlikle katılıyorum şeklindedir.



Şekil 1: Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırma örneklemini İstanbul’da yer alan otellerde (S class, 2*, 3*, 4*, 5*) çalışan OKY’dır. Veriler, 2017 yılı içerisinde kolayda örneklem metodu ile toplanmıştır. Araştırmacı, temasa geçtiği otel yetkililerine anket formunu e-posta ekinde göndermiştir. Formu dolduran yöneticiden aynı zamanda kurumun diğer OKY’ine anket ölçeğini iletmesi istenmiştir. Bu kapsamda 426 adet anket verisi elde edilmiştir. Ancak eksik veya sağlıklı olmayan 35 adet katılım elenmiş ve istatistiksel analiz sürecine 391 anket tabi tutulmuştur.

IV. BULGULAR

Araştırmanın demografik bulgularına göre erkek katılımcı oranı (%55,5) kadınlardan nispeten (%42,2) fazladır. Katılımcılar çoğunlukla 31-35 yaş arasındadır (%31,2). Lisans derecesinde eğitime sahip olan katılımcı sayısı diğer eğitim düzeylerinden fazladır (45,3) ve eğitim alanı (%45,3) turizmle ilgilidir. Katılımcılar çoğunlukla odalar bölümü (önbüro ve kat hizmetleri) çalışanlarından oluşmaktadır (%37,9). Otel sınıfı itibarıyla en yoğun katılım 5 yıldızlı otellerdendir (%68,5).

Tablo 1. Demografik özellikler

Cinsiyet				Eğitim		
Erkek	217	55,5	İlköğretim	9	2,3	
Kadın	165	42,2	Lise ve Dengi	80	20,5	
Cevapsız	9	2,3	Önlisans	89	22,8	
Yaş				Lisans	177	45,3
30 ve altı	103	26,3	Lisansüstü	20	5,1	
31-35	122	31,2	Cevapsız	16	4,0	
36-40	67	17,1	Eğitim alanı			
41-45	58	14,8	Turizmle İlgili	177	45,3	
46 ve üstü	33	8,4	Diğer	109	27,9	
Cevapsız	8	2,0	Cevapsız	104	27,1	
Görev				Otel türü		
Destek Hizmetler (Pazarlama, Muhasebe, İKY, Güvenlik, Teknik Serv.)	86	22,0	S	21	5,4	
Odalar Bölümü (Önbüro ve Kat Hizmetleri)	148	37,9	2 ve 3*	43	11,0	
F&B	52	13,3	4*	44	11,3	
Diğer	75	19,2	5*	268	68,5	
Cevapsız	30	7,7	Cevapsız	15	3,8	

4.1. Ölçüm Modeli

Araştırmada ölçümün geçerliliği ve verinin yapısal sınamaya uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizinden (DFA) yararlanılmıştır. Astlara yönelik stratejik davranış ifadelinden 5 adet, duygusal bağlılıktan 1 adet ve iş doyumundan da 1 adet ifade ölçekten çıkarılmak suretiyle en iyi uyum düzeyine ulaşılmıştır. Uyum indekslerinin 0,9'dan büyük ve 1 değerine yakın olması durumunda verinin kullanılabilirliği yüksek kabul edilir (Hair et al., 2009). Bununla birlikte RMSEA değerinin diğer uyum indekslerine göre 0,05 değerinden küçük olduğunda uyum derecesinin mükemmel olduğu düşünülür. Ayrıca Ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının da (χ^2/df) 3'ten az olması tavsiye edilir. Bu bilgilere istinaden veri setine ilişkin uyum indeks değerleri şu şekilde gerçekleşmiştir: χ^2/df : 1,90; GFI: 0,927; CFI: 0,966; RMSEA: 0,048. Literatürde kabul gören uyum iyiliği değerleri ve bu çalışmada elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de sunulmaktadır.

DFA sonuçlarına göre anket ölçeğinde yer alan ifadeler 0,50 ve üzeri tahmin değerlerine sahiptir. Bu bağlamda veri setinin model ile uyumlu olduğu söylenebilir. Tüm değerlerin 0,50 eşliğinin üzerinde olması Fornell & Larcker (1981) tarafından tavsiye edilmektedir. OKY'in üstlerine yönelik stratejik davranışına ilişkin ifadeler 0,67-0,77; astlarına yönelik stratejik davranışına ilişkin ifadeler 0,60-0,83 aralığında; iş doymu ifadeleri 0,62-0,80 aralığında; duygusal bağlılık ifadeleri ise 0,69-0,73 aralığında yük almıştır.

Tablo 2. Ölçüm Modeli Uyum Değerleri

Uyum İyiliği Değerleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Elde Edilen Değerler
χ^2/sd	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 5$	1,90
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	$0 \leq RMSEA \leq 0,08$,048
IFI	$0,95 \leq IFI \leq 1$	$0,90 \leq IFI \leq 0,95$,966
TLI	$0,95 \leq TLI \leq 1$	$0,90 \leq TLI \leq 0,95$,959
CFI	$0,95 \leq CFI \leq 1$	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$,966
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1$	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$,931
RFI	$0,95 \leq RFI \leq 1$	$0,90 \leq RFI \leq 0,95$,918
GFI	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,80 \leq GFI \leq 0,95$,927
AGFI	$0,95 \leq AGFI \leq 1$	$0,80 \leq AGFI \leq 0,95$,904

Tablo 3'te araştırmada ölçümü yapılan ifadelerin güvenilirlik ve geçerlilik oranlarına da yer verilmiştir. İç tutarlılık, AVE (average variance extracted) ve CR (composite reliability) değerleri yardımıyla ortaya koyulmuştur. Ölçüm modelinin güvenilirliği için AVE değeri 0,50'den, CR değeri 0,70'ten büyük olmalıdır (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2009).

Benzeşim geçerliliği için AVE değeri 0,50'den büyük olmalıdır ve diğer yandan CR değerinin de AVE değerinden büyük ($CR > AVE$; $AVE > 0,5$) olması gerekir (Hair et al., 2009). OKY'in üstlerine yönelik stratejik davranışları boyutu için AVE değeri 0,60; astlarına yönelik stratejik davranış boyutu için 0,54; duygusal bağlılık boyutu için 0,56 ve iş doyumunu için 0,56 düzeyindedir. Ayrıca CR değerleri açısından üstlere yönelik stratejik davranış 0,91; astlara yönelik stratejik davranış 0,82; duygusal bağlılık 0,86 ve iş doyumunu 0,83 şeklinde sıralanmıştır. Ayrım geçerliliği için bir boyutun AVE değerinin karekökünün yapılar arasındaki korelasyonların en yüksek değere sahip olanından büyük olması gerekir. Bu bilgiler ışığında çalışmanın ayrım ve benzeşim geçerliliği şartlarını sağladığı söylenebilir (Fornell & Larcker, 1981).

Tablo 3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Boyut Kodu	İfade	Estimate	AVE	CR
oky_ust	İşletmemize faydalı olacak yeni uygulamalar hakkında bilgi toplar üstlerime iletirim	0,772	0,603	0,913
	Rakipler, tedarikçiler gibi firmaların uygulamalarını izler ve üstlerime iletirim.	0,764		
	Dış çevremizde olan değişimleri üstlerimle değerlendiririm.	0,877		
	Faydalı olacağını düşündüğüm yeni uygulamaları üstlerime anlatır ve savunurum.	0,764		
	Yeni tekliflerin bizim için değerini üstlerime anlatırım.	0,807		
	Yeni fırsatları araştırır üstlerimle paylaşıyorum.	0,765		
	Üst kademe yöneticilere yeni programlar ya da projeler öneririm.	0,677		
oky_ast	Astlarımdan deneyim kazanmaları için güvenli bir ortam oluştururum.	0,831	0,540	0,822
	Astlarımda işle ilgili tartışma, müzakere ve bilgi paylaşımını desteklerim.	0,779		
	İşletme hedefleri doğrultusunda eylemlere astlarımdan uymasını teşvik ederim.	0,707		
	İşletmenin hedeflerini astlarıma bağlayıcı olan eylem planlarına yansıtırım.	0,603		

Tablo 3. Devamı

Boyut Kodu	İfade	Estimate	AVE	CR
duy_bag	Kariyer hayatımın geriye kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım.	0,731	0,569	0,868
	Bu işletmenin problemlerini kendi problemim gibi görüyorum.	0,796		
	Kendimi bu işletmenin bir parçası gibi hissediyorum.	0,798		
	Bu işletmeye karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	0,745		
	Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	0,697		
is_doy	Genel olarak işimden memnunum	0,808	0,560	0,831
	Genel olarak işimi seviyorum	0,914		
	Çoğu zaman iyi bir işim olduğunu düşünüyorum	0,599		
	İşimden zevk alıyorum	0,627		

Up= OKY'in üstlerine yönelik stratejik davranışları; Dw= OKY'in aslarına yönelik stratejik davranışları; DB= Duygusal bağlılık; ID= İş doymu

4.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

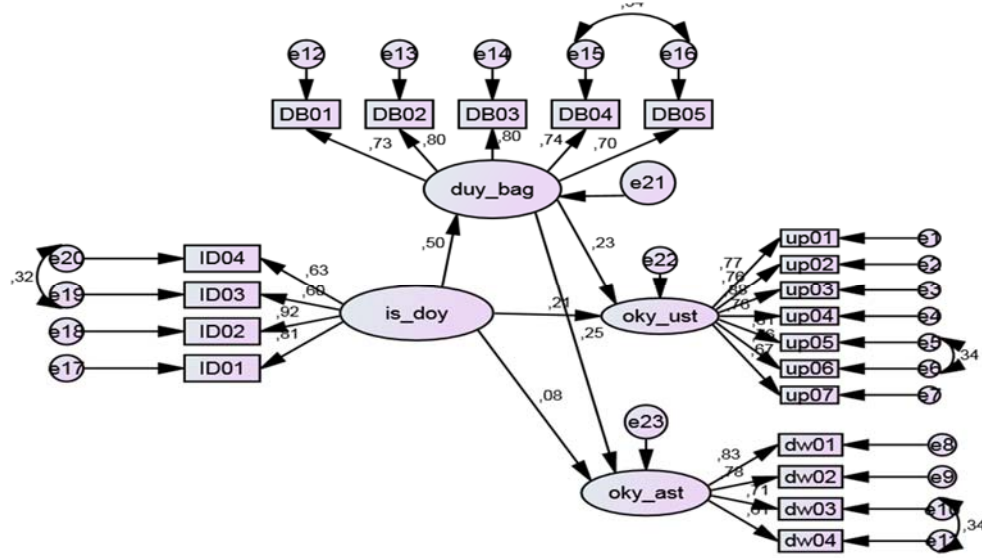
Araştırmanın analizi sürecinde tüm yapılar standardize edilmiş regresyon katsayısı, t değeri ve R² tahminleri ile yorumlanmıştır. Araştırma modelini oluşturan hipotez sonuçları ile ilgili sonuçlar Tablo 4'te gösterilmiştir. Sonuçlara göre otellerde OKY'in iş doymu varyasyonu, kuruma yönelik duygusal bağlılığının %25'ini açıklamaktadır. OKY'in iş doymu ve duygusal bağlılığı üstlerine yönelik stratejik davranışlarının %15'ini açıklamaktadır. OKY'in iş doymu ve duygusal bağlılığı, astlarına yönelik stratejik davranışlarının %9'unu açıklamaktadır.

Tablo 4. Regresyon Sonuçları

		Estimate	s.e.	T values	p	R ²
duy_bag	<--- is_doy	0,503	0,061	8,318	0,000	0,25
oky_ust	<--- is_doy	0,209	0,052	3,217	0,001	
oky_ust	<--- duy_bag	0,235	0,053	3,518	0,000	0,15
oky_ast	<--- is_doy	0,076	0,058	1,099	0,269	
oky_ast	<--- duy_bag	0,246	0,059	3,437	0,000	0,09

Şekil 2'de yer alan YEM modeline göre, iş doymu duygusal bağlılığa ($\beta=,503$; $t=8,318$; $p<0,001$), OKY'nin üst yönetime yönelik stratejik davranışlarına ($\beta=,209$; $t=3,217$; $p<0,001$) ve astlarına yönelik stratejik davranışlarına ($\beta=,076$; $t=1,099$; $p<0,001$) anlamlı ve olumlu etki ürettiği

tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre **H1; H2; H3 desteklenmiştir**. Bunula birlikte OKY'in duygusal bağlılığının üstlerine yönelik stratejik davranışları ($\beta=,235$; $t=13,518$; $p<0,001$) ve aslarına yönelik stratejik davranışları üzerinde ($\beta=,246$; $t=3,457$; $p<0,001$) anlamlı ve olumlu etkisi olduğu görülmüştür. Bu kapsamda **H4; H5 de desteklenmiştir**.



$\chi^2/sd = 2,960$; $RMSEA=0,054$; $GFI=0,919$; $NFI=0,922$; $IFI=0,957$; $TLI=0,949$; $CFI=0,957$

Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli

V. TARTIŞMA

Orta kademe yönetim kurumsal başarının anahtarıdır ve örgütün kalbinde yer alır. Örgüt politikalarının üretilmesinde katkısı vardır ve uygulanmasında söz sahibidir. Bu yüzden başarılı otel işletmeciliği için OKY'in etkinliği göz ardı edilmemelidir. OKY'nin stratejik rollerini dikkate alan bu çalışma kapsamında iş doymu ve duygusal bağlılık konularına yönelik bazı önemli çıkarımlar sunulmaktadır.

Araştırma bulguları incelendiğinde; iş doymunun duygusal bağlılığı etkilediği görülmüştür. Başka bir ifadeyle OKY'in işe yönelik memnuniyet düzeyleri arttıkça kuruma yönelik duygusal bağlılıkları da artmaktadır. Bu bakımından daha önceki bazı çalışmaların bulguları ile benzerlik söz konusudur (Gopinath, 2021; Lambert & Hogan, 2009; Atmojo, 2012). OKY'in maksimum hizmet kalitesine teşvik edilmesi için otel yönetiminin, OKY'in memnuniyet düzeyleri üzerinde etkili olan çeşitli faktörleri anlaması önemlidir. Çünkü alınan kararların ve örgütsel süreçlerin başarılı kılınması için OKY, üzerine düşen rolü yerine getirmek

durumundadır. Dolayısıyla iş doymu ve örgüte bağlılığı yüksek bir OKY, kurum hedefleri için itici bir güç olacaktır (Ozturk & Hancer, 2011).

OKY'in iş doymu, astlarına yönelik stratejik davranışları üzerinde de etkilidir. Wooldridge & Floyd (1990), organizasyonların stratejik başarısında OKY'in kilit role sahip olduğunu belirtir. Örneğin kuruluşun stratejik planlarının ne denli gerçekleştirildiğinin kontrol ve esnekliği, OKY'in astlara yönelik sorumlulukları arasındadır. Diğer yandan üstlerin kararlarının örgüt içinde benimsenmesi, beşeri sermayeyi kontrol etme ve iç ve dış çevrenin anlık değişimlerini takip etme OKY'in kilit rollerindedir. Araştırmada, iş doymu ve duygusal bağlılığın bu stratejik davranışlar üzerinde etki ürettiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, bu rollerini hayata geçirmede iş doymu ve duygusal bağlılık önemli birer öncül konumundadır. Bu bulgular, Floyd & Wooldridge (1997) tarafından gerçekleştirilen çalışmayla örtüşmektedir.

Son derece rekabetçi bir yapıya sahip olan otel endüstrisinde, rekabet gücünü arttırmanın yollarından biri iş doymu ve örgütsel bağlılığa sahip iş gücü elde etmektir (Bilgin & Demirer, 2012). Çünkü bir işin çalışanlar açısından yegane değerlendirilme boyutu, sunduğu finansal kazanç olanaklarından ibaret değildir. İnsanların sosyal, duygusal ve psikolojik ihtiyaçları karşılanmıyorsa doğal olarak başka bir iş seçeneği söz konusu olacaktır. Hem iş doymu hem de organizasyona bağlılık düzeyi ne kadar yüksekse işten ayrılma niyeti de o kadar düşük olmaktadır (Lambert & Hogan, 2009). Çalışanların iş doymu ve duygusal bağlılığı nasıl ki çalışanların kendilerinden beklenen işleri yerine getirmelerinde itici bir rol oynamakta ve kurumsal performansı arttırmaktadır (Yang, 2010; Kim & Brymer, 2011), OKY'in iş doymu ve duygusal bağlılığının da onların işletme lehine olarak tanımlanmış olan kritik stratejik davranışları sergileme oranlarını artırdığı anlaşılmaktadır. Bu noktada, Kim & Brymer'in (2011), iş doymunun OKY'in ekstra çaba sarf etmesine etkisi olmadığını de göz ardı etmeden, OKY'in beklenen stratejik rolünü açıkladığı özellikle vurgulanmalıdır. Bu durum, OKY için tanımlanan stratejik rol konusunda duyarlılığın da düşük olabileceğini hesaba kattığımızda daha fazla önem arz etmektedir. Tüm endüstrilerde ve özellikle konaklama tesislerinde OKY'in stratejik rolünü tanımlayan resmi anlayış ve uygulamalara rastlamak zor olabilir. OKY de kendi stratejik rolleri konusunda yeterli farkındalığa sahip olmayabilirler. Ama buna rağmen iş doymu ve duygusal bağlılığın bu stratejik davranışlara eğilimi artırdığı gerçeğini bu çerçeveden okuyarak OKY için terfi fırsatları, eğitim ve geliştirme programları gibi iş doymu ve duygusal bağlılığı destekleyecek çözümler (Ozturk & Hancer, 2011) geliştirmenin çok önemli olduğu vurgulanmalıdır.

OKY'in stratejik davranışlarının geliştirilmesi onların işletme performansına katkılarını artıracaktır. Bir yandan iş doyumunu ve duygusal bağlılığı artan OKY daha yüksek psikolojik sahiplenmeye bağlı olarak daha yüksek performans gösterecekler (Mustafa et al., 2021) diğer yandan da stratejik kararlara ve uygulamalara destekleri ile kurumsal başarıya etki edeceklerdir. Ayrıca, Way et al., (2018) OKY'in yüksek performans sergilemesi durumunda alt kademelerin örgüt hedeflerine yönelik daha fazla çıktı ürettiğini de belirtmektedir. Bu bakımdan, konaklama işletmeleri için OKY'in iş doyumunu ve duygusal bağlılığı önemli bir performans gerekliliği olarak düşünülmelidir. Kuruüzüm et al., (2007) OKY'in iş doyumunu sağlamak için bazı stratejilere dikkat çekmektedir. Bunlar; orta yönetimin iş yükünün azaltılması, rol çatışmalarının giderilmesi, üstlerin desteği ve iş ortamının iyileştirilmesidir.

VI. SONUÇ

Konaklama işletmelerinde tepe yönetime işletme içi, rakipler ve yeni proje/programlar hakkında bilgi desteği sağlanması, yine tepe yönetimin oluşturduğu strateji vizyonunun ve kararların astlara benimsetilmesi, astların da bu vizyona uygun şekilde yenilikçi çözümlere teşvik edilmesi, bilgi ve deneyim kazanması ve işletme hedeflerine bağlılıklarının artırılması için OKY'in rolü çok önemlidir. Ancak, OKY bu rolü gerçekleştirirken iş doyumunu ve duygusal bağlılık gibi kritik faktörlerin etkisi altındadırlar. İş doyumunu ve duygusal bağlılığı desteklenmiş OKY, işletmede stratejik etki üretme ve üstlerle astlar arasında stratejik görevleri icra eden bir köprü olma işlevini daha kolay ve etkili yerine getirebilirler.

İlgili yazın OKY üzerinde yeterince durmamış olsa da, bu yönetim düzeyinde çalışan yöneticilerin günlük işlemlerin başarısı kadar gelecek vizyonunun oluşturulması, stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasına katkısı da yüksek düzeydedir. Bu bakımdan, OKY'in iş doyumunu ve duygusal bağlılıkları üzerine geliştirilebilecek çözüm ve uygulamalar oteller için önemli görülmektedir. Konu stratejik yönetimle ilişkilendirilerek ele alındığı gibi formal/informal İKY uygulamaları kapsamında da değerlendirilebilir. İKY uygulamalarının OKY'in performansı üzerindeki etkilerini tespit etmek de tamamlayıcı sonuçlar verecektir.

Otel yöneticileri için OKY'in iş doyumunu ve duygusal bağlılığını geliştirecek çözümler önermek yanında İKY'lerin OKY'i ayrı birer çalışan/yönetici grubu olarak tanımlaması gerekebileceği ifade edilmelidir. OKY'in iş tanımları onlardan beklenebilecek stratejik etki düşünülerek geliştirilebilir. Bu tanımlamalara bağlı olarak performanslarının izlenmesi,

motivasyon çalışmaları, ücretlendirilmeleri vb. de farklılaşabilir. OKY'in stratejik rolüne uygun yeni bir beklenti-performans düzlemine ulaşılabilir. Bu konuda özellikle kurumsal ve büyük ölçekli konaklama işletmelerinin örnek uygulamaları beklenebilir.

Araştırmanın bazı kısıtları söz konusudur. Örneklem nispeten küçüktür ve otelcilik sektörüne odaklanmıştır. Gelecekte yürütülecek araştırmalar, farklı sektör ve örneklem kümeleriyle gerçekleştirilebilir. Elde edilen sonuçlar kıyaslanarak daha açık bilgiler elde edilebilir. OKY'in stratejik davranışlarının öncülleri yanında çıktılarına odaklı çalışmalar geliştirilebilir. Nitel araştırma tekniklerinden yararlanılarak OKY'in performansına etki eden unsurların nasıl ortaya çıktığı araştırılabilir. Stres, mobbing ve örgütsel adalet gibi konuların OKY'nin stratejik davranışlarını üzerinde ne gibi etkiler ürettiği incelenerek kapsamlı çıkarımlar elde edilebilir.

MAKALE BİLGİ FORMU

Yazar Katkıları

Fikir / Kavram: Oğuz TÜRKAY

Araştırma Tasarımı: Oğuz TÜRKAY

Makale Yazımı: Burak ATASOY

Veri Toplama: Oğuz TÜRKAY

Analiz: Burak ATASOY

Eleştirel Okuma: Burak ATASOY

Çıkar Çatışması Bildirimi

Bu araştırma için herhangi bir kamu kuruluşundan, özel veya kâr amacı gütmeyen sektörlerden hibe alınmamıştır.

KAYNAKÇA

- Akbaba, A., & Günlü, E. (2011). Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi: Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 199–228.
- Akova, O., & Işık, K. (2008). Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 17–44.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alnajem, M. N., Dhakal, H. N. & Bennett, N. (2012). The Role of Culture and Leadership in Lean Transformation: A Review and Assessment Model. *International Journal of Lean Thinking*, 3(1).
- Altinoz, M., Cakiroglu, D. & Cop, S. (2012). The Effect of Job Satisfaction of the Talented Employees on Organizational Commitment: A Field Research. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 322–330. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1007>
- Amoah, V. S., Annor, F. & Asumeng, M. (2021). Psychological Contract Breach and Teachers' Organizational Commitment: Mediating Roles of Job Embeddedness and Leader-Member Exchange. *Journal of Educational Administration*. <https://doi.org/10.1108/jea-09-2020-0201>
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Arıcioğlu, M. A., Gökçe, Ş. & Gülnar, N. (2020). *Mid-Level Managers in Terms of Strategic Role and Functions*. In H. Dinçer & S. Yüksel (Eds.), *Strategic Outlook for Innovative Work Behaviours* (pp. 341–359). Springer.
- Atmojo, M. (2012). The Influence of Leadership, Organizational Culture, and Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance. *Universitas Riau*, 5(2), 2019.
- Baran, M., & Sypniewska, B. (2020). The Impact of Management Methods on Employee Engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 12(1), 1–15. <https://doi.org/10.3390/SU12010426>
- Bilgin, N., & Demirer, H. (2012). The Examination of the Relationship among Organizational Support, Affective Commitment and Job Satisfaction of Hotel Employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 51, 470–473. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.08.191>

- Bukh, P. N., & Svanholt, A. K. (2020). Empowering Middle Managers in Social Services Using Management Control Systems. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 32(2), 267–289. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-06-2019-0096>
- Choi, L., & Lawry, C. A. (2020). Labors of Love: Service Employees on Customer Participation. *Journal of Service Theory and Practice*, 30(6), 585–607. <https://doi.org/10.1108/JSTP-01-2020-0006>
- Dedeoğlu, B. B., İnanır, A. & Çelik, S. (2015). Relationship Between Ethical Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction at Hotel Organizations. *Ege Akademik Bakis (Ege Academic Review)*, 15(1), 53–53. <https://doi.org/10.21121/eab.2015117999>
- Deschamps, C. (2019). Stages of Management Control in a Large Public Organization: from Top to Frontline Managers. *Journal of Management Control*, 30(2), 153–184. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00282-z>
- Do, D. T., & Nuth, A. (2020). Academic Library Middle Managers as Leaders: In Their Own Words. *Journal of Library Administration*, 60(1), 41–70. <https://doi.org/10.1080/01930826.2019.1671036>
- Erdem, B., Gökdeniz, A. & Met, Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(2), 77–112.
- Esenyel, V. (2020). Corporate Reputation as a Strategic Management Tool: Through the Lens of Employees. *International Journal of Management and Sustainability*, 9(1), 24–42. <https://doi.org/10.18488/journal.11.2020.91.24.42>
- Floyd, W., & Wooldridge, B. (1997). Management’s Strategic Influence. *Journal of Management Inquiry*, 34(May), 21.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gopinath, R. (2021). An Investigation on Mediating role of Job Involvement, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Academic Leaders’ Self-Actualization in Tamil Nadu Universities. *European Journal of Molecular and Clinical Medicine*, 8(1), 1493–1508.
- Grobelna, A., Sidorkiewicz, M., & Tokarz-Kocik, A. (2016). Job Satisfaction among Hotel Employees: Analyzing Selected Antecedents and Job Outcomes. A case study from Poland. *Argumenta Oeconomica*, 37(2), 281–310. <https://doi.org/10.15611/aoe.2016.2.11>
- Hair, J. F., Black, W. C., J.Babin, B., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition). PearsonPrentice-Hall.

- Hermkens, F. J. A., L. Romme, A. G. & Dolmans, S. A. M. (2020). An Exploratory Study of Middle Manager's Roles in Continuous Improvement. *International Business Research*, 13(5), 9-30. <https://doi.org/10.5539/ibr.v13n5p9>
- Jang, J., Lee, D. W. & Kwon, G. H. (2021). An Analysis of the Influence of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Public Administration*, 44(2), 146-154. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1672185>
- Kaya, İ. (2010). Konaklama İşletmeciliğinde Stratejik Yönetim Süreci: Kavramsal Bir Yaklaşım. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 27-35.
- Knox, B. D. (2020). A Strategy Map's Effect on the Feedback That Middle Managers Pass Along to Upper Management. *Journal of Management Control*, 30(4), 381-404. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00293-1>
- Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S. & Han, H. (2020). Relationships among Emotional and Material Rewards, Job Satisfaction, Burnout, Affective Commitment, Job Performance, and Turnover Intention in the Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 21(4), 371-401. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572>
- Köseoglu, M. A., Altın, M., Chan, E., & Aladag, O. F. (2020). What Are the Key Success Factors for Strategy Formulation and Implementation? Perspectives of Managers in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102574. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102574>
- Kurato, D. F., Ireland, R.D., Covin, J.G. & Hornsby, J.S. (2005). A Model of MiddleLevel Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(6), 699-716.
- Kuruüzüm, A., Anafarta, N., & Irmak, S. (2008). Predictors of Burnout Among Middle Managers in the Turkish Hospitality Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 186-198. <https://doi.org/10.1108/09596110810852168>
- Lambert, E., & Hogan, N. (2009). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent: A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review*, 34(1), 96-118. <https://doi.org/10.1177/0734016808324230>
- Lansu, M., Bleijenbergh, I. & Benschop, Y. (2020). Just talking? Middle Managers Negotiating Problem Ownership in Gender Equality Interventions. *Scandinavian Journal of Management*, 36(2), 101110. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2020.101110>
- Locke, E. A. (1969). What is Job Satisfaction?. *Organizational Behaviour and Human Performance* 4(4), 309-336.

**Orta Kademe
Yöneticilerinin
Stratejik
Davranışları
Üzerine İş
Doyumu ve
Duygusal
Bağlılığın Etkisi**

184

- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1–16. https://doi.org/10.1300/J022v13n02_01
- McRoy, I., & Gibbs, P. (2009). Leading Change in Higher Education. *Educational Management Administration and Leadership*, 37(5), 687–704. <https://doi.org/10.1177/1741143209339655>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mustafa, M. J., Mansilla, O., & Gibson, M. T. (2021). Examining When Hotel Middle-Managers' Psychological Ownership Influences Their Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(2), 198–221.
- Ng, D. (2020). Entrepreneurial Empowerment: You Are Only as Good as Your Employees. *The Quarterly Journal of Austrian Economics*, 23(3), 462–498. <https://doi.org/10.35297/qjae.010077>
- Ngah, H. C., Musa, M. F., Rosli, Z. N., Norisaifulruddin Mohd Bakri, M., Mohd Zani, A., Ariffin, A. & Krishnan Sekharan Nair, G. (2013). Leadership Styles of General Managers and Job Satisfaction Antecedent of Middle Managers in 5-Star Hotels in Kuala Lumpur, Malaysia. *Asian Social Science*, 9(15), 220–226. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n15p220>
- Ozturk, A. B., & Hancer, M. (2011). The Effect of Demographics on Job Satisfaction: A Study of Hotel Managers in Turkey. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 12(3), 189–201. <https://doi.org/10.1080/15256480.2011.590735>
- Ozturk, A. B., Hancer, M. & Im, J. Y. (2014). Job Characteristics, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Hotel Workers in Turkey. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 23(3), 294–313. <https://doi.org/10.1080/19368623.2013.796866>
- Özdemir, H., Dağdeviren, A., Göker, G. & Özdemir, S.N. (2017). Otel Çalışanlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 114–123.
- Ödemiş, M., & Yeşiltaş, M. (2016). Arama Konferansının Bir Stratejik Yönetim Aracı Olarak Otel İşletmelerindeki Önemi Belirlemeye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, 1, 13–34.
- Schilit, W. K. (1987). An Examination of the Influence of Middle-Level Managers in Formulating and Implementing Strategic Decisions. *Journal of Management Studies*, 24(3), 271–293.
- Tarakci, M., Ateş, N. Y., Floyd, S. W., Ahn, Y. & Wooldridge, B. (2018). Performance Feedback and Middle Managers' Divergent Strategic Behavior: The Roles of

- Social Comparisons and Organizational Identification. *Strategic Management Journal*, 39(4), 1139–1162. <https://doi.org/10.1002/smj.2745>
- Tayfun, A. & Kılıçlar A. (2007). Otel İşletmelerinde Orta Kademe Yöneticilere Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği). *Turizm Akademik Dergisi*, 2.
- Türk, M., & Kara, E. (2017). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Yönetim Süreci: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 552–574. <https://doi.org/10.26466/opus.352676>
- Türkyay, O., & Mirzayeva, G. (2016). Rekabet Stratejilerinin Değerlendirilmesi: Bakü'deki Otel İşletmeleri. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 74–83.
- Ukil, M.İ. & Akkaş, A. (2017). Determining success factors for effective strategic change: Role of middle managers' strategic involvement. *Serbian Journal of Management*, 12(1), 29-40.
- Vaseghi, P., & Vaseghi, A. (2011). Preferable Executives' Cognitive Style by Stage of The Organization Life Cycle. *Global Journal of Business Research*, 5(5), 129–138.
- Vohra, N. & Goel, A. (2009). *Influence of Positive Characteristics on Organizational Commitment and Job Satisfaction of Indian Middle Managers*, Indian Institute of Calcutta, Working Paper No: 635. https://ir.iimcal.ac.in:8443/jspui/bitstream/123456789/366/1/wps-635_1.pdf
- Way, S. A., Simons, T., Leroy, H. & Tuleja, E. A. (2018). What is in It for Me? Middle Manager Behavioral Integrity and Performance. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 765-777.
- Wolfe, K., & Kim, H. J. (2013). Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Job Tenure among Hotel Managers. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 12(2), 175–191. <https://doi.org/10.1080/15332845.2013.752710>
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231–241. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110305>
- Wooldridge, B., Schmid, T. & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Journal of Management*, 34. <https://doi.org/10.1177/0149206308324326>
- Yildirim, B. I., Gulmez, M. & Yildirim, F. (2016). The Relationship Between the Five-Factor Personality Traits of Workers and their Job Satisfaction: S Study on Five Star Hotels in Alanya. *Procedia Economics and Finance*, 39, 284–291. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30325-2](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30325-2)
- Zand, D.E. (1997). *The Leadership Triad: Knowledge, Trust and Power*. Oxford University Press.

İşletme Bilimi Dergisi (JOBS), 2022; 10(2): 163-189. DOI: 10.22139/jobs.1125959

**Orta Kademe
Yöneticilerinin
Stratejik
Davranışları
Üzerine İş
Doyumu ve
Duygusal
Bağlılığın Etkisi**

Zhou, K.Z., Gao, G.Y., Yang, Z. & Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China: antecedents and consequences of market and innovation orientations, *Journal of Business Research*, 58(8), 1049 – 1058.

THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AFFECTIVE COMMITMENT ON THE STRATEGIC BEHAVIOR OF MIDDLE-LEVEL MANAGERS

Orta Kademe
Yöneticilerinin
Stratejik
Davranışları
Üzerine İş
Doyumu ve
Duygusal
Bağlılığın Etkisi

187

EXTENDED ABSTRACT

Middle-level management has a function that leads the change, as it provides information exchange between lower-level employees and senior management (Lansu et al., 2020). Middle management, has a great impact on issues such as the structure and success of the organization, as they are the first to notice and respond to changes (Do & Nuth, 2020). They manage the information exchange that senior management needs in the decision-making process (Bukh & Svanholt, 2020). However, middle managers are a link between top management and lower level employees. They ensure continuous improvement within the organization (Alnajem & Dhakal, 2012; Hermkens et al., 2020).

McRoy & Gibbs (2009) mentions that senior managers should make decisions that will bring about change. It emphasizes that the middle level management leads the implementation of this change decisions (Tarakci et al., 2018). Because managers should pay attention to how human capital is managed in an organization and should prefer a people-oriented management style that gives the employee the right to participate in decisions. Managers' understanding of the importance of social change will enable employees to reach the set goals (Baran & Sypniewska, 2020). According to Tarakci et al., (2018) emphasizes that middle-level management has a great contribution to the innovation process. Schilit (1987), on the other hand, tries to determine the impact and scope of the strategic behaviors of the middle management towards their superiors. In this context; The influence of middle management on senior management's decisions is more intense in low-risk situations than in high-risk situations. This effect emerges during the implementation phase rather than the formulation phase of strategic decisions. While the probability of influencing the decisions of the superiors of the middle management working in the private sector is higher, the probability of influencing the decision of the supervisor increases as the working time with the supervisor increases. This situation reveals the multidimensional nature of the influence of middle management on the strategic decisions of the senior management.

According to Arıcıoğlu et al., (2020) mentions that my mid-level management is very important in terms of its duties and jurisdictions, and that it is also more and more involved in the strategic management processes of institutions day by day. Middle management has an intermediary role, such as conveying the orders from the upper level to the subordinates and conveying the requests of the subordinates to the superiors (Kuruüzüm et al., 2008). However, it can be said that the existing literature is rather limited in explaining which conditions are effective in playing the critical role of middle-level management between subordinates and superiors. What are the

**Orta Kademe
Yöneticilerinin
Stratejik
Davranışları
Üzerine İş
Doyumu ve
Duygusal
Bağlılığın Etkisi**

188

conditions for middle management to perform their duties, both to their superiors and to their subordinates? This study addresses this question from the perspective of job satisfaction and affective commitment to the organization.

The aim of the research is to determine the effects of job satisfaction and affective commitment on the strategic behaviors of middle management in hotels. The theoretical model formed by the proposed hypotheses is given in Figure 1. In this study, which adopted a quantitative approach, the required data were obtained by using field research and survey technique. The reason for choosing the survey technique is to collect data from a large group in a short time in order to solve the problem of the research. The questionnaire form designed in this context consists of 33 questions and two parts. The 6 questions in the first part allowed some demographic information of the participants to be reached. The second part of the scale includes a total of 27 statements to measure the strategic behaviors, job satisfaction and affective commitment levels of middle-level management towards subordinates and superiors. Job satisfaction in the survey 5 (Macdonald & MacIntyre, 1997); affective commitment 6 (Allen & Meyer, 1990) and the middle level's strategic behavior towards subordinates and superiors consists of 16 statements (Floyd & Wooldridge, 1997). Questionnaire statements were presented to the evaluation of the participants in a 5-point Likert-type scale. Scaling is 1 = strongly disagree - 5 = strongly agree.

According to the demographic findings of the study, the rate of male participants (55.5%) is relatively higher than females (42.2%). Participants are mostly between the ages of 31-35 (31.2%). The number of participants with a bachelor's degree is higher than other education levels (45.3) and the field of education (45.3%) is related to tourism. Participants mostly consist of employees of the rooms (front office and housekeeping) (37.9%). In terms of hotel class, the highest attendance is from 5-star hotels (68.5%).

When the research findings are examined; It has been observed that job satisfaction affects affective commitment. In other words, as the level of job satisfaction of middle management increases, their affective commitment to the institution also increases. In this respect, there is a similarity with the findings of some previous studies (Gopinath, 2021; Lambert & Hogan, 2009; Atmojo, 2012). In order to encourage middle management to maximize service quality, it is important for hotel management to understand the various factors that influence middle management's satisfaction levels. Because middle-level management has to fulfill its role in order to make the decisions and organizational processes successful.

The job satisfaction of the middle management is also effective on their strategic behavior towards their subordinates. Wooldridge & Floyd (1990) states that middle management has a key role in the strategic success of organizations. For example, the control and flexibility of how the organization's strategic plans are carried out are among the responsibilities of middle management to subordinates. On the other hand, adopting the decisions of the superiors within the organization, controlling the human capital and following the instant changes in the internal and external

environment are among the key roles of my middle management. In the research, it has been determined that job satisfaction and affective commitment produce an effect on these strategic behaviors. Therefore, job satisfaction and affective commitment are important antecedents in realizing these roles.

To provide information support to the senior management about in-house, competitors and new projects/programs in accommodation establishments, to adapt the strategy vision and decisions created by the senior management to their subordinates and to encourage their subordinates to innovative solutions in this direction. increases corporate loyalty. For this reason, a middle-level management whose job satisfaction and affective commitment is supported can more easily and effectively fulfill the function of creating strategic influence in the business and bridging superiors and subordinates.

**Orta Kademe
Yöneticilerinin
Stratejik
Davranışları
Üzerine İş
Doyumu ve
Duygusal
Bağlılığın Etkisi**

189

A STUDY ON THE ANTECEDENTS OF CONFLICT MANAGEMENT STYLES: THE ROLE OF MINDFULNESS AND EMOTIONAL INTELLIGENCE

A Study On The Antecedents Of Conflict Management Styles: The Role Of Mindfulness And Emotional Intelligence

Yaprak KALAFATOĞLU

Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Örgütsel Davranış Anabilim Dalı Öğretim Üyesi
yaprak.kalafatoglu@marmara.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-8241-3444

191

ABSTRACT

Aim: Mindfulness means focusing on the moment with attention and a positive attitude. It is a Buddhist concept that was secularized by Kabat-Zinn (2005) and brought to the world of science, and its effects in different areas such as psychology, business administration, health sciences, guidance, and psychological counseling were studied. Numerous studies have found that mindfulness has positive effects on an individual's attitudes and behaviors. A less studied concept regarding the influence of mindfulness is conflict management styles. In this research, the mediating role of emotional intelligence on the relationship between trait mindfulness and cooperative conflict management styles was determined.

Method: Data were collected from 193 white-collar personnel who are employed in the public and private sectors using the convenience sampling method.

Findings: Trait mindfulness was related to integrating and compromising conflict management styles. The mediation analysis was conducted with SPSS Process Macro and it was found that emotional intelligence didn't act as a mediator.

Results: The integrating and compromising styles predict trait mindfulness. The theoretical contributions of the research were discussed and suggestions were given to the practitioners.

Keywords: Trait Mindfulness, Emotional Intelligence, Conflict Management Styles

Makale Geliş Tarihi/Received for Publication : 05/08/2022
Birinci Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 26/08/2022
Kabul Tarihi/Accepted : 29/08/2022

Atıfta Bulunmak İçin:

Kalafatoğlu Y. (2022) A Study On The Antecedents Of Conflict Management Styles: The Role Of Mindfulness And Emotional Intelligence. *İşletme Bilimi Dergisi*, 10(2), 191-213.

ÇATIŞMA YÖNETİM STİLLERİNİN ÖNCÜLLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA: BİLİNÇLİ FARKINDALIK VE DUYGUSAL ZEKANIN ROLÜ

ÖZ

Amaç: Bilinçli farkındalık dikkatle ve olumlu bir tutumla ana odaklanmak olarak tanımlanmaktadır. Bilinçli farkındalık Budizm kökenli bir kavram olup Kabat-Zinn (2005) tarafından bilim dünyasına kazandırılmış ve psikoloji, işletme, sağlık bilimleri, rehberlik ve psikolojik danışmanlık gibi farklı alanlarda etkileri incelenmiştir. Bilinçli farkındalığın bireylerin tutum ve davranışlarında olumlu etkileri olduğu çok sayıda araştırma tarafından tespit edilmiştir. Bilinçli farkındalığın yeterince ilişkilendirilmediği bir konu da çatışma yönetimidir. Bu araştırmada bilinçli farkındalığın işbirlikçi çatışma yönetimi stillerine olan etkisinde duygusal zekânın aracı rolü incelenecektir.

Yöntem: Araştırmada kolayda örneklem yöntemi ile kamu ve özel sektörde çalışan 193 beyaz yaka personelden veri toplanmıştır.

Bulgular: Bilinçli farkındalık ile problem çözücü ve uzlaşmacı çatışma yönetim stilleri arasında anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuştur. SPSS Process Macro eklentisi ile yapılan ara değişken analizi sonucunda duygusal zekânın aracı rolü olmadığı anlaşılmıştır.

Sonuç: Bilinçli farkındalığın işbirlikçi çatışma stillerini yordadığı görülmüştür. Araştırmanın teorik katkıları tartışılmış ve uygulamacılara öneriler verilmiştir.

Anahtar kelimeler: Bilinçli Farkındalık, Duygusal Zekâ, Çatışma Yönetim Stilleri

I. INTRODUCTION

Conflict is defined as a situation when one side feels that its interest is negatively influenced by another side (Wall & Callister, 1995). Conflict is one of the inevitable facts in our lives. Probably we all have had a conflict with our family and friends and colleagues. Besides, managing conflict in the workplace requires lots of energy, time, and resources. A typical manager spends 25 to 40% of their time managing conflict (İlgaz, 2014).

Classical management and human relations perspectives have opposing viewpoints about conflict in an organization whether it negatively influences the organization or is required. Today it is believed that an optimum level of conflict is required to improve organizational productivity and performance (Siğrı, 2018). Individual traits like mindfulness and emotional intelligence can influence how to cope with a conflict.

The number of studies about mindfulness has grown rapidly from 12100 studies to 594000 in 2021 (google scholar). Initially, mindfulness was examined in clinical settings but lately, it has become a popular topic for organizational psychology and management scholars due to its link with organizational attitudes and behaviors. Several companies present mindfulness training to their employees such as Google and Nike (Dube, 2019). Mindfulness is embraced as a state or a trait (Sternberg, 2000). For example, Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) programs (Kabat-Zinn, 2005) aim to improve individuals' mindfulness levels with a certain technique that refers to state mindfulness. On the other hand, some researchers support that mindfulness can emerge without a method as within group differences exist (Brown & Ryan, 2003). In this paper, trait mindfulness was examined.

Emotional intelligence is one of the types of social intelligence (Salovey & Mayer, 1990). People whose emotional intelligence is high show empathy towards others, better control impulses, and perform adaptive reactions to the environment. These people can eliminate negative moods (Goleman, 2021). Emotional intelligence is handled as a trait or an ability (Petrides et al., 2004). In this research, the trait of emotional intelligence was studied.

Trait mindfulness can increase emotional intelligence as it creates a positive attitude towards others, and increases empathy and kindness (Kabat-Zinn, 2005) and worker well-being (Sutcliffe et al., 2016). In turn, this effect can make people use more effective conflict management styles. Studies support that integrating, compromising, and obliging conflict management styles have a beneficial effect on organizations and they were

described as cooperative conflict management styles as one group/individual is interested in the other's welfare (Rahim, 2011; Rahim & Katz, 2020). There is a lack of self-concern in the obliging style which makes it different from the others. Although an obliging style can sometimes benefit the individual and the organization, long-term problems can also occur as the person/group can lose opportunities. Since the integrating and compromising styles involve both cooperativeness and assertiveness (Thomas, 1976), these two were examined from the cooperative conflict management styles in this paper.

When people become mindful, they can be aware of the other's needs as well as theirs, which can improve their emotional intelligence, and this can make them use more integrating and compromising styles. Therefore, this study aims to investigate the bond between trait mindfulness and two forms of cooperative conflict management styles in addition to the mediating effect of emotional intelligence. In this paper, a quantitative method was applied by using convenience sampling. It is aimed to clarify the mechanism between trait mindfulness and cooperative conflict management styles.

1.1. Theoretical Background

Conflict Management

Conflict is a situation in which one or more individuals wants, interests, values, beliefs, or needs differ or oppose (Sıgır, 2018, s. 17). Organizational conflict occurs when one or more sides feel that a current disagreement creates a threat to their interests (LeBlanc et al., 2014).

Approaches to organizational conflict are divided into three: the traditional approach, which is based on avoiding all kinds of conflict; the behavioral approach, which argues that organizational conflict is a part of organizational life; and the modern approach, which encourages organizational conflict (Ural, 2018).

In today's business, most of the tasks require teamwork and collaboration. Employees usually face a conflict at work and whether this conflict is managed or not is a major concern. Conflict management includes creating organizational-level strategies to decrease the problems due to conflict and increase the benefits of it to improve learning and make the organization better (Rahim, 2002).

Most of the conflict management models are grounded on the dual concern model (Blake & Mouton, 1964). This model suggests that when individuals face a conflict, they either have a concern for people or a concern for production. Thomas and Killmann (1974) stated that interpersonal

conflict at work can be managed with an emphasis on “concern for self” or/and “concern for others”. Based on this five conflict management styles appear: “competing”, “collaborating”, “compromising”, “accommodating”, and “avoiding”. Later researchers used different terminology to define these five styles. In this paper, Rahim’s organizational conflict conceptualization will be used that differentiates a style depending on “concern for self” and/or “concern for others”. Based on this, five conflict management styles were defined; dominating, avoiding, obliging, compromising, and integrating (Rahim, 1983).

Dominating style is used when one group feels that they are completely right and try to impose their solution on the other (Sığrı, 2018). Previous studies showed that dominating style is the least preferred style in a conflict among medical students in China (Li et al., 2021) and emergency nurses in the United States (Johansen & Cadmus, 2016).

If the conflict is ignored and no effort was spent to manage it, this means avoiding style is embraced (Sığrı, 2018) Avoiding style was negatively associated with emotional intelligence among students (Chan et al., 2014).

Dominating and avoiding styles can be very harmful to an organization. An authoritarian leader who forces subordinates to do something that they don’t want uses dominating style whereas a coworker who refuses to speak and solve the problem with his/her colleague after a dispute embraces the avoiding style. These conflict management styles are called as destructive as people don’t have a concern for others and it negatively influences the organization (Vanlı, 2019). Avoiding and dominating styles were found positively related to low team effectiveness (DeChurch et al., 2013).

In contrast to dominating and avoiding styles, obliging, integrating, and compromising conflict management styles predict positive organizational attitudes and behaviors. The obliging style can be utilized when a group/person wants to give up something for an acquisition in the future. The integrating style appears when the groups try to solve the problem collaboratively. The compromising style is espoused when the conflict is managed with a mutually acceptable decision which means that there is no winner or loser (Lee, 2008).

Obliging style (high concern for others and low concern for self) can be preferred when a party gives up something to satisfy the other’s needs. This style can be appropriate when a person feels that he/she is wrong or when the problem is more important than the individual (Rahim, 2002). This style can differ depending on the status of employees such that when the

A Study On The Antecedents Of Conflict Management Styles: The Role Of Mindfulness And Emotional Intelligence**196**

other party has an upper position, the obliging style is mostly used (Özkalp et al., 2009). This style can predict relationship quality when the level of task conflict is low (Lu & Wang, 2017).

Integrating style (high concern for self and others) allows different parties to solve a problem and it is effective in the face of complicated issues. Integrating style requires openness, communication, and a search for alternatives. Also, time and resources are essential to come up with a solution that satisfies groups (Rahim, 2002). One study found that more educated and older managers prefer to use the integrating style (Vesperi et al., 2020). Culture can influence this preference as well. A study conducted in Turkey revealed that managers prefer integrating first and compromising second which fits with a collectivist orientation (Özkalp et al., 2009). The integrating style was linked with relationship quality (Lu & Wang, 2017) and critical thinking (Li et al., 2021).

The compromising style (a balance in concern for self and others) is used when different parties both renounce something in return for conflict resolution. It can be preferred when other styles have become ineffective, groups disagree or they need to find a temporary solution (Rahim, 2002). Previous studies revealed that the compromising style is associated with critical thinking (Li et al., 2021) and harmony enhancement (Leung et al., 2011).

A recent study showed that there is a gender difference in terms of conflict management strategies. Female employees utilize avoiding, obliging, integrating, and compromising styles more and males use dominating at a higher level (Rahim & Katz, 2020). This difference is in line with gender roles.

One study found that the compromising style is negatively related to destructive conflict and integrating and accommodating styles (obliging) are positively linked with constructive conflict (Song et al., 2006). Obliging, integrating, and compromising styles predict satisfaction with supervision (Lee, 2008) These can be defined as cooperative conflict handling strategies (Song et al., 2006) since the groups try to understand each other's interests and help each other. Although an obliging style can be effective in resolving conflict in some situations, as it requires giving up one's benefits in return for the others' goods, it can create problems and lost opportunities in the long term. Also, no effect is expected of mindfulness on the obliging style. Therefore, in this paper, integrating and compromising styles will be taken as dependent variables. The same terminology as Song et al. (2006) will be used for referring to integrating and compromising styles.

Previous studies found that organizational variables such as culture (Robbins & Judge, 2020), and individual variables like personality traits, emotional intelligence, lack of support, role ambiguity, and communication (Almost et al., 2016) influence conflict management styles. Employee traits can also influence the way they behave during a conflict. People who attend to the cues at present with full awareness and a positive attitude towards others can understand and manage others' needs. In turn, this can make them use more cooperative conflict management styles.

In the next part, a less studied topic in the conflict management framework, trait mindfulness will be discussed with its role in two forms of cooperative conflict management styles.

Trait Mindfulness

Mindfulness refers to “a particular way of paying attention. It is a way of looking deeply into oneself in the spirit of self-inquiry and self-understanding” (Kabat-Zinn, 2005, p. 12). Many studies claimed that an open and accepting attitude toward an experience is required to be mindful. This refers to being curious, having a nonreactive orientation, and feeling acceptance even if the experience is difficult (Creswell, 2017).

Although mindfulness is an ancient concept that is derived from Buddhism, it has become a buzzword in the last two decades in organizational behavior. Mindfulness is linked with prosocial behavior (Hafenbrack et al., 2020), creativity (Cheung et al., 2020), job performance (Dane & Brummel, 2014), ethical behavior (Kalafatoğlu & Turgut, 2017), and employee engagement (Leroy et al., 2013). Mindfulness predicts better social relationships, a higher level of resiliency, and improved task performance (Glom et al., 2011). Today many organizations provide mindfulness training to their employees to increase positive organizational attitudes and behaviors.

A recent review which is based on 32 studies revealed that individual and contextual antecedents can predict mindfulness. In addition to that, it can directly or indirectly influence individual and organizational level outcomes. Some of the individual outcomes are pleasure, well-being, and sleep quality. Mindful communication and collaboration to manage workplace conflict are the other mentioned organizational level outcomes (Shahbaz & Parker, 2021)

Mindfulness can be conceptualized in terms of individual and collective levels of analysis. State and trait perspectives emerged for referring to individual mindfulness. Collective mindfulness is about an

organization's attention to current experiences. State mindfulness requires an intervention whereas trait mindfulness refers to the dispositional attribute (Sutcliffe et al., 2016). Studies have shown that both state and trait mindfulness are related to conflict management. In this paper, mindfulness is embraced as a trait.

One study compared meditators and non-meditators and found differences in terms of trait mindfulness, negotiation styles, and negotiation effectiveness. Meditators showed higher levels of trait mindfulness, and they tended to use a more integrating style. Also, they were better in terms of negotiation effectiveness (Perez-Yus et al., 2020).

Kay and Skarlicki (2020) claimed that trait mindfulness changes employees' feelings and thoughts about conflict. By using a survey and a field experiment method, they found that cognitive reappraisal mediates the link between trait mindfulness and conflict management. Trait mindfulness increased cognitive reappraisal and participants reported more collaboration and less conflict avoidance.

In a cross-sectional study conducted on a sample of university students, researchers examined the effects of trait mindfulness on conflict resolution methods. According to the findings, as trait mindfulness increases, the approach to conflict and general behavior increases. In other words, individuals with a higher level of trait mindfulness were able to express themselves easily when they were in a conflict environment and could continue the conflict resolution process without being influenced by others (Celik & Cetin, 2014).

These studies reveal that trait mindfulness has the potential to increase two forms of cooperative conflict management styles.

Emotional Intelligence

Emotional intelligence has become a popular concept since the 1990s. It is defined as an ability (Salovey & Mayer, 1990) and a trait (Petrides & Furnham, 2001). Each approach differs in terms of conceptualization (cognitive ability vs personality trait) and measurement (performance test vs self-report) (Petrides et al., 2004).

According to Salovey and Mayer (1990), emotional intelligence can be regarded as a sort of social intelligence. They conceptualized emotional intelligence with three mental processes: "appraising and expressing emotions in self and others, regulating emotions in the self and others, using emotions in adaptive ways" (p.190-191). Emotionally intelligent people can accurately perceive emotions and react easily and appropriately. They can

recognize others' emotions and show empathy. They regulate their own and others' emotions for a particular purpose. Finally, utilization of intelligence can result in flexible planning, creative thinking, redirected attention, and motivation (Salovey & Mayer, 1990). Emotionally intelligent people are open to internal experiences, easily define them and connect with them if it is required. This awareness results in regulation of effect and improvement in well-being (Mayer & Salovey, 1993). They later conceptualized emotional intelligence which includes four branches: perceiving, using, understanding, and managing emotions. This perspective defined emotional intelligence as an ability (Salovey & Grewal, 2005).

Emotional intelligence is also described as a personality trait with 15 facets: adaptability, assertiveness, emotion expression, emotion management, emotion perception, emotion regulation, impulsiveness, relationship skills, self-esteem, self-motivation, social competence, stress management, trait empathy, trait happiness, trait optimism (Petrides & Furnham, 2001). Emotional intelligence includes dispositions related to emotions and abilities that a person perceives (Petrides et al., 2004). In this paper trait of emotional intelligence was used as the mediator.

Studies revealed that there is a positive relationship between personality and trait of emotional intelligence. Neuroticism (-) and extraversion are the strongest predictors of trait emotional intelligence followed by conscientiousness, agreeableness, and openness (Siegling et al., 2015).

Previous studies found that emotional intelligence is related to positive work outcomes. It is positively related to organizational citizenship behavior (Miao et al., 2017) and subordinate task performance (Miao et al., 2018a). Emotional intelligence is negatively associated with counterproductive work behavior (Miao et al., 2017).

Emotional intelligence can act as a mediator between culture and conflict management styles. A study conducted among 1527 individuals from 10 cultures revealed that uncertainty avoidance and long-term orientation increase integrating, compromising, and obliging styles with the mediating role of emotional intelligence (Gunkel et al., 2016).

Likewise, emotional intelligence can mediate the link between trait mindfulness and positive work outcomes. One study found that emotional intelligence mediated the relationship between mindfulness and subjective well-being. In other words, a higher level of trait mindfulness increased emotional intelligence that in turn enhanced a higher level of positive affect and life satisfaction (Schutte & Malouff, 2011)

Present Study

In this paper, it is expected that trait mindfulness is associated with two forms of cooperative conflict management styles. In addition to that emotional intelligence is expected to mediate the link between trait mindfulness and cooperative conflict management styles.

Interpersonal communication can require trait mindfulness in social circumstances. When people have full attention to the present and when they are aware of social cues, they can better adapt to the environment. Good et al.'s (2016) review claimed that mindfulness improves other-orientation and prosocial behavior. Conflict is an inevitable part of life and cooperative conflict management styles require attention to a problem, an urge to solve it, a positive attitude to protect social relations, and an orientation towards others that people with a higher level of trait mindfulness have. As trait mindfulness and emotional intelligence are positively related (Miao et al., 2018b; Kırçaburun et al., 2019) trait mindfulness can make individuals better equipped to manage their social skills during a conflict. People with a higher level of mindfulness can be aware of their emotions and better at regulating them (Brown & Ryan, 2003) which can direct them to use more cooperative conflict management styles. Emotional intelligence predicts compassion and self-compassion (Di Fabio & Saklofske, 2021) which can make people feel more positive towards others and themselves. This can result in a positive effect on interpersonal relations. Also, people with a higher level of emotional intelligence can be more responsive to emotional signs and better at applying adaptive tactics during a negotiation (Fulmer & Berry, 2007). In a nutshell, emotional intelligence can explain the mechanism between trait mindfulness and cooperative conflict management styles. Therefore, hypotheses were stated as:

H1a: Trait mindfulness is positively related to integrating style.

H1b: Trait mindfulness is positively related to integrating style via emotional intelligence.

H2a. Trait mindfulness is positively related to the compromising style.

H2b: Trait mindfulness is positively related to compromising style via emotional intelligence.

II.METHOD

2.1. Participants and Procedure

Most of the mindfulness studies were done among white-collar employees as their jobs involve various skills and interpersonal interaction (Wihler et al., 2022). The sample was composed of 193 white-collar employees working in İstanbul. They ranged in age from 23 to 62 years (66.7% female,33.3% male). The average age was 33.65 years (SD = 6.83). Most of the participants have bachelor's (%44.6) and master's degrees (%44). A quantitative method was adopted. The focus is to understand the relationships between the variables. Convenience sampling was used since it is efficient and easy to apply (Jager et al., 2017). Data were gathered through online surveys.

2.2. Instruments

The questionnaire consists of a demographic information section that includes age, gender, status (single vs married) education (Bachelor's degree, Master's degree, and Ph.D.) sector (private vs public), business segment, and the following scales.

Five facet mindfulness Questionnaire-Short Form (FFMQ-S)

Five Facet mindfulness questionnaire (FFMQ) was created by Baer et al. (2006) and it consists of 39 items. Tran et al. (2013) shortened the scale and developed FFMQ-S which is composed of 20 items. The scale has the following factors: observing, describing, acting with awareness, non-reactivity to inner experience, and non-judging of inner experience. 10 items were reverse coded. The Turkish adaptation of the scale was done by Ayalp and Şahin (2018). In this study, the total Cronbach's alpha value of the scale including 17 items was .67. A 6-point Likert type scale was utilized (1:Never and 6: Always). Confirmatory factor analysis (CFA) was applied. Item 5(0.465), Item 7 (.425), and Item 4 (.48) were deleted as they have a standardized regression weight lower than 0.50. The five-factor structure of this scale was confirmed, ($\chi^2 / df = 1.836, CFI = 0.94, GFI = 0.89, RMSEA = 0.066, and SRMR = 0.05$). Following Kay and Skarlicki (2020) mindfulness was taken as a unidimensional construct and all items were averaged so higher scores in FFMQ refer to higher levels of trait mindfulness.

Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form

Emotional intelligence was assessed with Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form (TEIQue-SF) created by Petrides and Furnham (2001). The scale consists of 16 items with four dimensions: well-

being, self-discipline, emotionality, and sociability. Since the sociability subscale consists of items that are like the conflict management concept (Item7- "It is often difficult for me to defend my rights" and Item 17 "Even when I know I'm right when I argue, I tend to back off") this subscale was excluded, and three subscales of the inventory were used. The Turkish adaptation of the scale was performed by Deniz et al. (2013). 6-point Likert type scale was utilized (1:totally disagree and 6: totally agree). Confirmatory factor analysis (CFA) was applied. Item 15 was deleted since its regression weight was not significant ($p = .168$). It was confirmed that the scale has three-factor structure, $X^2/df = 2.39$, CFI = .90 , GFI = .92 and RMSEA = .08, SRMR = .07($\alpha = .80$).

Conflict Management Scale

One of the most common instruments to examine interpersonal conflict is Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II) which was developed by Rahim (1983). The scale consists of 28 items with five factors: integrating, dominating, compromising, avoiding, and obliging. In this study integrating (7 items) and compromising (4 items) scales were used. The Turkish adaptation of the scale was done by Niederauer (2006). A 6-point Likert type scale was utilized (1: totally disagree and 6: totally agree). The Cronbach's alpha value for integrating ($\alpha = .92$) and compromising ($\alpha = .80$) indicate that the scale is reliable. Confirmatory factor analysis (CFA) was applied and two-factor structure of conflict management has acceptable goodness of fit indices, $X^2/df = 1.938$, CFI = .97 , GFI = .93 and RMSEA = .07., SRMR =0.04.

III. RESULTS

First, correlation analysis was conducted. Total tenure is correlated with mindfulness ($r = .16$, $p < .05$) and emotional intelligence ($r = .15$, $p < .05$). Mindfulness is positively correlated with integrating ($r = .33$, $p < .01$) and compromising style ($r = .22$, $p < .01$). Thus, hypotheses 1a and 2a were supported. As there is a strong correlation between mindfulness and EI, multicollinearity diagnostics were checked. Since the VIF score is 2.29, no multicollinearity risk was detected. The means, standard deviations, and Pearson correlation coefficients are shown in Table 1.

Table 1. Correlations among the variables

VARIABLES	M	SD	1	2	3	4	5	6
1. Total Tenure	9.59	6.77	1	.85**	.16*	.15*	.07	-.06
2. Age	33.65	6.83		1	.06	.03	-.01	-.06
3. Mindfulness	4.08	0.60			1	.75**	.33**	.22**
4. EI	4.44	0.67				1	.32**	.22**
5. Integrating	5.05	0.68					1	.70**
6. Compromising	4.80	0.62						1

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

Since it is more reliable than traditional methods (Gürbüz, 2019), Process Macro (Hayes, 2012) was utilized to see the mediating effect of emotional intelligence between mindfulness and integrating style. A research model was run using model 4 in PROCESS macro (see Figure 1). The Bootstrap technique was preferred with a sample size of 5000. To support the research hypotheses, the values at the 95% confidence interval (CI) gathered by the findings should not consist of 0. (MacKinnon, Lockwood & Williams, 2004). Regression analysis findings are shown in Table 2. Whether the mediating variable had an effect between mindfulness and integrating style was decided based on confidence intervals gathered by the bootstrap technique. Findings indicate that emotional intelligence didn't act as a mediator between mindfulness and integrating style ($b = .135$, %95 BCA CI [-.059, .338]). Therefore, Hypothesis 1b was not supported.

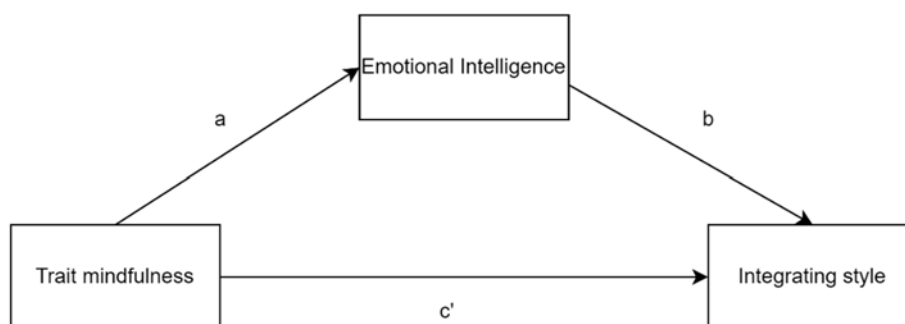


Figure 1: The mediation model for H1b

Table 2. Bootstrapping Test of the mediating role of EI on the Integrating Style (N=193)

Pathways	Coefficient	SE	95% CI
Direct Effect			
Trait Mindfulness->EI	.807***	.051	.706 to .909
Trait Mindfulness->Integrating Style	.38***	.077	.227 to .533
EI-Integrating	.166	.109	-.048 to .381
Indirect Effect			
Trait Mindfulness->EI->Integrating Style	.135	.101	-.059 to .338
Total Effect			
Trait Mindfulness->Integrating Style	.38	.078	.227 to .533

Note: *** $p < .001$; S.E: Standardized error. Unstandardized beta coefficients (b) were reported.

Process macro (Hayes, 2012) was utilized with the bootstrap technique that includes a sample size of 5000 to test the mediating role of EI between mindfulness and compromising style. 4th model was chosen (see Figure 2). Regression analysis results can be seen in Table 3. Confidence intervals were examined to understand whether EI had a mediating role in mindfulness and compromising style. Findings indicate that emotional intelligence ($b = .108$, %95 BCA CI [-.049, .261] didn't mediate the relationship between mindfulness and compromising style. Therefore, hypothesis 2b was not supported.

Table 3. Bootstrapping Test of the mediating role of EI on Compromising Style (N=193)

Pathways	Coefficient	SE	95% CI
Direct Effect			
Trait Mindfulness->EI	.807***	.051	.706 to .909
Trait Mindfulness->Compromising Style	.221	.073	.077 to .364
EI-Integrating	.134	.102	-.068 to .335
Indirect Effect			
Trait Mindfulness->EI->Compromising Style	.108	.079	-.049 to .261
Total Effect			
Trait Mindfulness->Compromising Style	.221	.073	.077 to .364

Note: *** $p < .001$; S.E: Standardized error. Unstandardized beta coefficients (b) were reported.

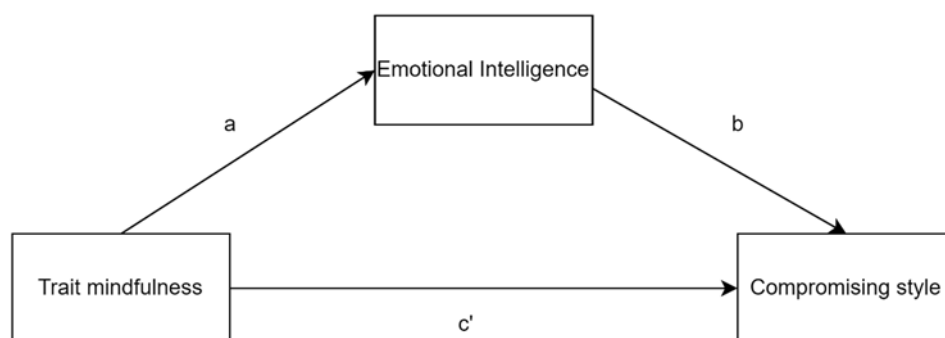


Figure 2: The mediation model for H2b

IV. CONCLUSION

In this study, we aim to investigate the mediating role of emotional intelligence between trait mindfulness, and cooperative conflict management styles.

Results indicate that trait mindfulness influences integrating style. Trait mindfulness predicts a positive attitude towards others (Kabat-Zinn, 2005). This positivity can improve an individual's well-being. Associative network theory states when people are in positive moods, they can evaluate others more positively as they remember more favorable states (Bower, 1981). Therefore, an increased level of well-being through mindfulness can enhance people to use an integrating style which is also called a win-win style as both parties cooperate to find a creative solution to a problem by sharing the information (McShane & Von Glinow, 2016).

Another finding of this paper is that trait mindfulness is positively linked to compromising style. Although the win-win style can be achieved mainly with an "integrating" approach and to a certain extent with a "compromising" approach (p.108) compromising approach differs since both parties aren't entirely satisfied rather, they manage the situation (p.105) (Sıgır, 2018). Apart from looking for the best solution for themselves and others, mindful people can mutually give up something in return for a healthy relationship.

As expected, a strong correlation exists between trait mindfulness and emotional intelligence. People with a higher level of emotional intelligence are not only aware of their emotions and manage them well, but they are also better to catch social cues and empathy towards others. They have the skills to influence others and sustain healthy relationships

A Study On The Antecedents Of Conflict Management Styles: The Role Of Mindfulness And Emotional Intelligence**206**

(Goleman, 2021). Likewise, mindful people can be better at self-awareness, self-management, and social awareness (Goleman & Boyatzis, 2017). Previous studies support the link between trait mindfulness and emotional intelligence (Salcido-Cibrián et al., 2019; Tohme, 2020)

Previous studies found a direct link between emotional intelligence and conflict management styles (Başoğul & Özgür; Schlaerth et al., 2013). For example, one study found that emotional intelligence is the antecedent of integrating and compromising styles (Shih & Susanto, 2010). However, an indirect effect of emotional intelligence didn't exist between trait mindfulness and the two forms of conflict management styles. Mindfulness and emotional intelligence can increase an individual's positive attitude towards others and their urge to have a healthy relationship, but the indirect effect of emotional intelligence didn't influence cooperative conflict management styles. This indicates that another mechanism exists between them that can be studied in the future.

Limitations of this study are small sample size, using self-report questionnaires, and utilizing white-collar employees. Future studies can use higher sample sizes with mixed methods and use different business segments. This can permit generalizations of the findings. As culture influences how people behave and resolve a conflict, the difference between conflict resolution styles can occur among individualist and collectivist societies (Robbins & Judge, 2020). For example, Turkish managers prefer integrating and compromising styles (Özkalp et al., 2009). Trait mindfulness and emotional intelligence can have a buffering effect on the utilization of these two styles among Turkish managers. Therefore, cross-cultural studies are suggested.

This research gives an understanding of the relationship between trait mindfulness, emotional intelligence, and cooperative conflict management styles in a different cultural context.

Conflict is an inevitable fact of everyday life and those organizations who effectively manage it survive. This study revealed that the trait of mindfulness predicts cooperative conflict management styles. As trait mindfulness can be learned, organizations are suggested to assure training for their employees.

ARTICLE INFORMATION FORM

Author Contributions

Idea / Concept: Yaprak KALAFATOĞLU

Research Design: Yaprak KALAFATOĞLU

Article Writing: Yaprak KALAFATOĞLU

Data Collection: Yaprak KALAFATOĞLU

Analysis: Yaprak KALAFATOĞLU

Critical Reading: Yaprak KALAFATOĞLU

Conflict of Interest Statement

No grants were received from any public, private or non-profit sectors for this research.

**A Study On The
Antecedents Of
Conflict
Management
Styles: The Role
Of Mindfulness
And Emotional
Intelligence**

207

REFERENCES

- Almost, J., Wolff, A. C., Stewart-Pyne, A., McCormick, L. G., Strachan, D., & D'souza, C. (2016). Managing and mitigating conflict in healthcare teams: an integrative review. *Journal of advanced nursing*, 72(7), 1490-1505.
- Ayalp, H. D. & Hisli Şahin, N. (2018). Beş Faktörlü Bilgece Farkındalık Ölçeği - Kısa Formu'nun (BFBFÖ-K) Türkçe Uyarlaması [Turkish adaptation of the Five Facet Mindfulness Questionnaire - Short Form (FFMQ-S)]. *Klinik Psikoloji Dergisi*, 2(3), 117-127.
- Baer, R. A., Smith, G. T., Hopkins, J., Krietemeyer, J. & Toney, L. (2006). Using self-report assessment methods to explore facets of mindfulness. *Assessment*, 13(1), 27-45.
- Başoğul, C., & Özgür, G. (2016). Role of emotional intelligence in conflict management strategies of nurses. *Asian Nursing Research*, 10(3), 228-233.
- Bower, G. H. (1981). Mood and memory. *American Psychologist*, 36(2), 129.
- Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 84(4), 822.
- Celik, D. A., & Cetin, F. (2014). The role of mindfulness and self-consciousness on interpersonal conflict resolution approaches. *Research Journal of Business and Management*, 1(1), 29-38.
- Chan, J. C., Sit, E. N., & Lau, W. M. (2014). Conflict management styles, emotional intelligence and implicit theories of personality of nursing students: A cross-sectional study. *Nurse Education Today*, 34(6), 934-939.
- Cheung, S. Y., Huang, E. G., Chang, S., & Wei, L. (2020). Does being mindful make people more creative at work? The role of creative process engagement and perceived leader humility. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 39-48.
- Creswell, J. D. (2017). Mindfulness interventions. *Annual Review of Psychology*, 68, 491-516.
- Dane, E., & Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations*, 67(1), 105-128
- DeChurch, L. A., Mesmer-Magnus, J. R., & Doty, D. (2013). Moving beyond relationship and task conflict: toward a process-state perspective. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 559.
- Deniz, M. E., Özer, E., & Işık, E. (2013). Duygusal zekâ özelliği ölçeği-kısa formu: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. [Trait Emotional Intelligence Questionnaire-Short Form: Validity and Reliability Studies] *Eğitim ve Bilim*, 38(169).

- Di Fabio, A., & Saklofske, D. H. (2021). The relationship of compassion and self-compassion with personality and emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 169, 110109.
- Dube, R. (2019). *Why more companies cultivate a culture of mindfulness?* Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/robdube/2019/03/25/why-more-companies-are-cultivating-a-culture-of-mindfulness/?sh=1684be7a5619>.
- Fulmer, I. S., & Barry, B. (2004). The smart negotiator: Cognitive ability and emotional intelligence in negotiation. *International Journal of Conflict Management*, 15(3), pp. 245-272.
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. *Research in personnel and human resources management*, 30, 115-157.
- Goleman, D. (2021). *Duygusal Zeka. Neden IQ'dan daha önemlidir?* (54th ed.) [Emotional intelligence(Why it can matter more than IQ)]. İstanbul, Türkiye: Varlık Yayınları.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2017). Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on? *Harvard Business Review*, 84(2), 1-5.
- Good, D. J., Lyddy, C. J., Glomb, T. M., Bono, J. E., Brown, K. W., Duffy, M. K., ... & Lazar, S. W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42(1), 114-142.
- Gunkel, M., Schlaegel, C., & Taras, V. (2016). Cultural values, emotional intelligence, and conflict handling styles: A global study. *Journal of World Business*, 51(4), 568-585.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal Bilimlerde Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. Ankara, Türkiye: Seçkin Yayıncılık
- Hafenbrack, A. C., Cameron, L. D., Spreitzer, G. M., Zhang, C., Noval, L. J., & Shaffakat, S. (2020). Helping people by being in the present: Mindfulness increases prosocial behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 21-38.
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. Retrieved from [HTTP://www.personal.psu.edu/jxb14/M554/articles/process2012.pdf](http://www.personal.psu.edu/jxb14/M554/articles/process2012.pdf)
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98, 310-325.
- Ilgaz, Z. (2014). *Conflict resolution: When should leaders step in?* Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/85broads/2014/05/15/conflict-resolution-when-should-leaders-step-in/?sh=b7ca1a733576>.

**A Study On The
Antecedents Of
Conflict
Management
Styles: The Role
Of Mindfulness
And Emotional
Intelligence**

210

- Jager, J., Putnick, D. L., & Bornstein, M. H. (2017). II. More than just convenient: The scientific merits of homogeneous convenience samples. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 82(2), 13-30.
- Johansen, M. L., & Cadmus, E. (2016). Conflict management style, supportive work environments, and the experience of work stress in emergency nurses. *Journal of Nursing Management*, 24(2), 211-218.
- Kabat-Zinn, J. (2005). *Coming to our Senses: Healing ourselves and the world through mindfulness*. New York: Hyperion.
- Kalafatoğlu, Y. & Turgut, T. (2017). Another benefit of mindfulness: Ethical behavior. *International Journal of Sciences and Education Research*, 3(3), 772-782.
- Kay, A. A., & Skarlicki, D. P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 8-20.
- Kircaburun, K., Griffiths, M. D., & Billieux, J. (2019). Trait emotional intelligence and problematic online behaviors among adolescents: The mediating role of mindfulness, rumination, and depression. *Personality and Individual Differences*, 139, 208-213.
- LeBlanc, D., Gilin Oore, D., & Axelrod, L. (2014, July). Workplace conflict: Meaning and measurement. Poster presentation at the annual conference of the International Association for Conflict Management, Leiden, Netherlands.
- Lee, K. L. (2008). An examination between the relationships of conflict management styles and employees' satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 3(9), 11-25.
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., & Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238-247.
- Leung, K., Brew, F. P., Zhang, Z. X., & Yan, Z. (2011). Harmony and conflict: A cross-cultural investigation in China and Australia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 42(5), 795-816
- Li, Y., Li, K., Wei, W., Dong, J., Wang, C., Fu, Y., Li, J. & Peng, X. (2021). Critical thinking, emotional intelligence and conflict management styles of medical students: A cross-sectional study. *Thinking Skills and Creativity*, 40.
- Lu, W., & Wang, J. (2017). The influence of conflict management styles on relationship quality: The moderating effect of the level of task conflict. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1483-1494.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate behavioral research*, 39(1), 99-128.

- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17, pp.433-447.
- McShane, S., & Glinow, M. A. V. (2016). *Örgütsel Davranış* [Organizational Behavior]. (A. Günsel & S.Bozkurt Trans). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). Are the emotionally intelligent good citizens or counterproductive? A meta-analysis of emotional intelligence and its relationships with organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Personality and Individual Differences*, 116, 144-156.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018a). A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. *Journal of World Business*, 53(4), 463-474.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018b). The relationship between emotional intelligence and trait mindfulness: A meta-analytic review. *Personality and Individual Differences*, 135, 101-107.
- Niederauer, S., (2006). *Üniversite Üst Düzey Yöneticilerinin Kişilik Tipleri Ve Örgütsel Çatışma Çözme Stilleri*. (Doctoral Thesis). Retrieved from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Özkalp, E., Sungur, Z., & Özdemir, A. A. (2009). Conflict management styles of Turkish managers. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 419-438.
- Pérez-Yus, M. C., Ayllón-Negrillo, E., Delsignore, G., Magallón-Botaya, R., Aguilar-Latorre, A., & Oliván Blázquez, B. (2020). Variables Associated With Negotiation Effectiveness: The Role of Mindfulness. *Frontiers in Psychology*, 11, 1214.
- Petrides, K.V. & Furnham, A. (2001). Trait emotional intelligence: Psychometric investigation with reference to established trait taxonomies. *European Journal of Personality*, 15, 425-448.
- Petrides, K. V. Furnham, A. & N., Frederickson (2004). Emotional Intelligence. *The Psychologist*, 17(10).
- Petrides, K. V., & Furnham, A. (2000). On the dimensional structure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29, 313-320.
- Rahim, M.A., (1983). A measure of Styles of Handling Interpersonal Conflict. *The Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3), 206-235.
- Rahim, M. A., & Katz, J. P. (2020). Forty years of conflict: the effects of gender and generation on conflict-management strategies. *International Journal of Conflict Management*, 31(1), 1-16.

**A Study On The
Antecedents Of
Conflict
Management
Styles: The Role
Of Mindfulness
And Emotional
Intelligence**

212

- Robbins, S.R. & Judge, T. A. (2020). *Örgütsel Davranışın Temelleri* [Essentials of Organizational Behavior], (Erdem Artan, İ. & Eser, G. Trans). İstanbul: Nobel Publishing.
- Salcido-Cibrián, L. J., Ramos, N. S., Jiménez, Ó., & Blanca, M. J. (2019). Mindfulness to regulate emotions: The Mindfulness and Emotional Intelligence Program (PINEP) and its adaptation to a virtual learning platform. *Complementary Therapies in Clinical Practice*, 36, 176-180.
- Salovey, P., & Grewal, D. (2005). The science of emotional intelligence. *Current Directions in Psychological Science*, 14(6), 281-285.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211.
- Schlaerth, A., Ensari, N., & Christian, J. (2013). A meta-analytical review of the relationship between emotional intelligence and leaders' constructive conflict management. *Group Processes & Intergroup Relations*, 16(1), 126-136.
- Schutte, N. S., & Malouff, J. M. (2011). Emotional intelligence mediates the relationship between mindfulness and subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 50(7), 1116-1119.
- Shahbaz, W., & Parker, J. (2021). Workplace mindfulness: An integrative review of antecedents, mediators, and moderators. *Human Resource Management Review*, 100849.
- Shih, H. A., & Susanto, E. (2010). Conflict management styles, emotional intelligence, and job performance in public organizations. *International Journal of Conflict management*, 21(2), 147-168.
- Sıgır, Ü., (2018). *Müzakere*. [Negotiation] Ankara, Türkiye: Siyasal Kitabevi.
- Siegling, A. B., Furnham, A., & Petrides, K. V. (2015). Trait emotional intelligence and personality: Gender-invariant linkages across different measures of the Big Five. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 33(1), 57-67.
- Song, M., Dyer, B., & Thieme, R. J. (2006). Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 341-356.
- Sternberg, R. J. 2000. Images of Mindfulness. *Journal of Social Issues* 56(1): 11-26.
- Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J., & Dane, E. (2016). Mindfulness in organizations: A cross-level review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 55-81.
- Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. (1974). *Thomas-Kilmann conflict mode instrument*. Tuxedo, NY: Xicorn
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management, in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 889-935.

- Tohme, O., & Joseph, S. (2020). Authenticity is correlated with mindfulness and emotional intelligence. *Journal of Humanistic Psychology*, 1-18.
- Ural, A. (2018). *Örgütsel Çatışmanın Yönetimi*. [Managing Organizational Conflict] Ankara, Türkiye: Pegem Akademi.
- Tran, U. S., Glück, T. M. & Nader, I. W. (2013). Investigating the Five Facet Mindfulness Questionnaire (FFMQ): Construction of a short form and evidence of a two-factor higher-order structure of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 69(9), 951-965.
- Vanlı, O. (2019). *The effects of conflict at work on eudaimonic and hedonic well-being of the employees: Psychological empowerment, conflict management styles, and trust to supervisor as moderators*. (Unpublished master thesis.) Retrieved from <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Vesperi, W., Ventura, M., & Cristofaro, C. L. (2020). Conflict management as an organizational capacity: a survey of hospital managers in healthcare organizations. *Measuring Business Excellence*, vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Wihler, A., Hülshager, U. R., Reb, J., & Menges, J. I. (2022). It's so boring—or is it? Examining the role of mindfulness for work performance and attitudes in monotonous jobs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(1), 131-154.

İSTİSMARCI YÖNETİM, ÖRGÜTSEL MUTLULUK VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Ferda ALPER AY

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü

ferdaalperay@gmail.com

ORCID: 0000-0002-6170-1578

İstismarcı
Yönetim,
Örgütsel
Mutluluk ve İş
Performansı
Arasındaki İlişki
215

ÖZ

Amaç: Çalışanlar, zamanlarının önemli bir kısmını örgütlerde geçirmektedirler. Bu nedenle huzurlu ve mutlu bir örgütsel ortamın sağlanması önemlidir. Bu çalışmanın amacı, istismarcı yönetim, iş performansı ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir.

Yöntem: Bir kamu hastanesinde görev yapan 274 hemşire bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Verilerin analizinde korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır.

Bulgular: Araştırmada istismarcı yönetim, örgütsel mutluluk ve iş performansı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İstismarcı yönetimin örgütsel mutluluk ve iş performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel mutluluk iş performansını doğrudan etkilerken, örgütsel mutluluğun "potansiyelin gerçekleşmesi" boyutunun iş performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Sonuç: İstismarcı yönetim, örgütsel mutluluğun ve iş performansının düşmesine neden olmaktadır. İşgörenlerin potansiyelini kullanabileceği, beceri ve yeteneklerini geliştirebileceği, zorlukların üstesinden gelebileceği bir iş ortamının sağlanması iş performansının artmasında katkı sağlayacaktır. Örgütlerde etkin, verimli ve huzurlu bir çalışma ortamının oluşturulması için istismar içeren davranışlar hoş görülmemeli ve işgören mutluluğuna önem verilmelidir.

Anahtar Kelimeler: İstismarcı yönetim, örgütsel mutluluk, işyerinde mutluluk, iş performansı, sağlık örgütleri.

Makale Geliş Tarihi/Received for Publication : 30/05/2022
Birinci Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 29/06/2022
Kabul Tarihi/Accepted : 31/08/2022

Atıfta Bulunmak İçin:

Alper Ay, F. (2022) İstismarcı Yönetim, Örgütsel Mutluluk ve İş Performansı Arasındaki İlişki. *İşletme Bilimi Dergisi*, 10(2), 215-245.

THE RELATIONSHIP BETWEEN ABUSIVE SUPERVISION, ORGANIZATIONAL HAPPINESS AND JOB PERFORMANCE

ABSTRACT

Aim: Employees spend a significant part of their time in organizations. For this reason, it is important to provide a peaceful and happy organizational environment. The aim of this study is to determine the relationships between abusive supervision, job performance and organizational happiness.

Method: 274 nurses working in a public hospital constitute the sample of this study. Correlation and regression analyzes were used in the analysis of the data.

Findings: In the research, significant relationships were found between abusive supervision, organizational happiness and job performance. It was determined that abusive supervision has a negative effect on organizational happiness and job performance. While organizational happiness directly affects job performance, it has been determined that the "realization of potential" dimension of organizational happiness positively affects job performance.

Result: Abusive supervision causes a decrease in organizational happiness and job performance. Providing a work environment where employees can use their potential, improve their skills and abilities, and overcome difficulties will contribute to the increase of business performance. In order to create an effective, productive and peaceful working environment in organizations, abusive behaviors should not be tolerated and employee happiness should be given importance.

Keywords: Abusive supervision, organizational happiness, happiness at work, job performance, health organizations.

I. GİRİŞ

İstismarcı yönetim, fiziksel temas hariç, yöneticilerin sürekli olarak düşmanca nitelikte sözlü ve sözlü olmayan davranışları sergilemeye yönelik olarak astların algularını ifade etmektedir. İstismarcı yönetimin her örgütte bulunduğunu ve astların performansı, tutumları ve psikolojik sağlık düzeyleri üzerinde etkileri olduğunu öne süren anekdot niteliğindeki kanıtlara rağmen, teoriye dayalı çalışmaların sınırlı olduğu belirtilmektedir (Tepper, 2000). İstismarcı yönetimin olumsuz etkilerinin önemli olması nedeniyle son yıllarda bu alandaki araştırmalara ilgi artmaktadır (Chen & Wang, 2017). Astlara uzun süreli düşmanca davranışları ifade eden istismarcı yönetim, modern örgütlerde endişe verici bir durumda ve işgörenlerin verimli ve iyi olmaları konusunda önemli bir tehdit olarak kabul edilmektedir (Harris et al., 2007; Harris et al., 2011).

Çalışma ortamının olumlu ve olumsuz atmosferinden yöneticilik görevini üstlenen bireyler sorumludur. Örgütlerin kötü yönetilmesi, yöneticilerin yönetim becerisinin düşük olması, yönetim süreçlerinin kontrol edilememesi gibi durumlar örgüt içinde mutsuzluğu etkileyen temel faktörlerdendir (Karnak, 2020). İşgörenlerin iş yerinde geliştirdikleri kişilerarası ilişkilerden en önemlisi en yakın amirleri ile yapılan ilişkilerdir. Üstelik, amir-ast arasındaki ilişkisinin kalitesi işgörenlerin refahı, performansı, maaş kazanımı ve kariyer gelişimi ile bağlantılıdır (Tepper et al., 2009).

Bu çalışmanın amacı, istismarcı yönetim, iş performansı ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasıdır. Yapılan çalışmalarda, söz konusu değişkenlerin birlikte kullanıldığı çalışmaların oldukça sınırlı olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle bu çalışmanın, mutlu ve verimli bir iş ortamının sağlanmasına destek olacağı ve alan yazına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Sağlık örgütlerinde farklı meslek grubunda işgörenler görev yapmaktadır. Bununla birlikte sağlık örgütlerinden biri olan hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları arasında genel olarak hemşirelerin oranı daha fazla olduğundan (Aydemir, 2014), bu çalışma hemşirelerle sınırlandırılmıştır. Bu nedenle bu çalışmanın bir kamu hastanesinde yürütülmüş olması ve seçilen örnekleme sınırlı olması çalışmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

II. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. İstismarcı Yönetim

İstismarcı yönetim, bir örgütte astların, üstlerinin/yöneticilerinin, fiziksel temas dışında düşmanca sözlü ve sözlü olmayan davranışların sürekli sergilenmesine ne ölçüde dahil olduklarına ilişkin algıları olarak tanımlanmıştır (Tepper, 2000). İstismarcı yönetim davranışlarına örnek olarak; saldırgan göz teması, gözdağı verme, başkalarının önünde alay etme veya aşağılama gibi davranışlar sayılabilir (Aryee et al., 2007; Meglich & Easley, 2011; Whitman et al., 2014).

İstismarcı yönetimle ilgili olarak liderliğin karanlık yüzünü açıklayan ilk çalışmada (Ashforth, 1994) “küçük tiranlık” kavramı kullanılmıştır. Sonraki çalışmalarda yöneticiler tarafından sergilenen bu türden olumsuz davranışlar, istismarcı yönetim, yıkıcı liderlik, zehirleyici liderlik, süpervizör saldırganlığı, süpervizörün altını oyması, adi zorbalık, saldırgan yönetici, baltalayıcı yönetici, iş yeri zorbalığı ve kurban etme gibi farklı kavramlarla açıklanmıştır (Tepper, 2007; Whitman et al., 2014; Üçok & Turgut, 2014; Xu et al., 2015; Başar et al., 2016; Bolat et al., 2017). İstismarcı yönetim kavramı ilk olarak Tepper (2000) tarafından ortaya atılmıştır. Tepper (2000) örgütsel adalet teorisine dayandırdığı çalışmasında amirlerini daha kötü algılayan astların işlerini bırakma olasılıklarının daha yüksek olduğunu; iş ve yaşam doyumlarının, normatif ve duygusal bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğunu; devam bağlılığı, iş ve aile arasındaki çatışma ve psikolojik sıkıntı düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Son yıllarda istismarcı yönetim kavramına ilginin arttığı ve çalışmalarda farklı şekillerde ilişkilendirildiği görülmektedir. Bu çalışmalara örgütsel vatandaşlık davranışı (Zellars et al., 2002), tükenmişlik (Wu & Hu, 2009; Whitman et al., 2014), iş performansı (Harris et al., 2007; Aryee et al., 2007; Zhou, 2016; Chen & Wang, 2017), duygusal zeka ve güven (Xiaqi et al., 2012); örgütsel sapma davranışları (Tepper et al., 2017); kişilik (Köksal & Kara, 2022) örnek olarak verilebilir.

İstismarcı yönetimle ilgili araştırmaların çoğu liderlik, liderlerin davranışı ve takipçilerinin zararlı etkisine odaklanmıştır. Yine de yıkıcı lider davranışının gerçekleştiği sürecin örgütlerde takipçileri ne ölçüde etkilediği tam olarak anlaşılamamaktadır. Ayrıca bu konuda birleştirici bir teorik çerçeveye ihtiyaç bulunmaktadır (Ronen & Donia, 2020). Eşitlik teorisi ve negatif karşılıklılık normuna göre işgörenler istismarcı davranışlara farklı davranış göstereceklerdir. Adams'ın (1965) eşitlik teorisi kapsamında, istismarcı yöneticinin, işgörenlerin duygusal bağlılığını düşürdüğü, iş ve yaşam doyumunu azalttığı ve iş-aile dengesini bozduğu

belirtilmektedir (Köksal & Gürsoy, 2020). Gouldner'ın (1960) negatif karşılıklılık normuna göre ise, kötü muamele gören kurbanlar misilleme yapma motivasyonuna sahip olmaktadır. İnsanlar yaşadığı olumlu muameleye karşı olumlu karşılık verirken, kötü muameleye karşı negatif karşılık verebilmektedirler (Tepper et al., 2009; Chu, 2014).

İstismarcı yönetim, işe odaklanmada işgörenlerin enerjisini tüketir, işlerine olan ilgisini azaltır ve işe bağlılığın azalmasına neden olur (Aryee et al., 2008). Örgütlerde yaygın olarak görülebilen istismarcı yönetici davranışlarının, aynı zamanda işgörenler üzerinde ciddi psikolojik etkiler yaratarak duygusal tükenme, iş tatminsizliği, işten ayrılma ve sapkın davranışların yanı sıra düşük performans ve rol dışı davranışlar gibi birçok zararlı etkileri olmaktadır (Chen et al., 2020). Araştırmalara göre örgütsel sapkınlık, işyeri sapması, işten ayrılma niyeti, örgütsel insandışılaştırma, işyerinde yalnızlık ve örgütsel sinizm ile istismarcı yönetim arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır (Tepper et al., 2009; Lian et al., 2012; Üçok & Turgut, 2014; Alper Ay, 2015; Caesens et al., 2019).

2.2. Örgütsel Mutluluk

Psikoloji bilimi başlangıçta uzun yıllar olumsuzluklara odaklanmış, zamanla hümanist psikologlar psikolojide pozitif kavramları da öne çıkarmışlardır (Gillham & Seligman, 1999; Fisher, 2010). Seligman (1998), psikoloji bilimine farklı bir bakış açısı getirmiş ve bireylerin sadece sorunları olanlar için değil, tüm insanlar için olumlu ve doğru yönler belirleyerek daha iyi bir yaşam kalitesi için yeteneklerini keşfetmeleri ve geliştirmeleri gerektiğini vurgulamıştır (Erkuş & Fındıklı, 2013). Pozitif psikoloji kavramı, pozitif örgütsel davranış akımını tetiklemiş, örgüt verimliliğinin bir aracı olarak bireylerin sağlıklı, huzurlu ve mutlu bir yaşam sürmelerini amaçlamıştır (Bal, 2009). Pozitif psikolojiye ilginin artmasıyla, mutluluğun nasıl ortaya çıktığı, genel olarak insanları neyin mutlu ettiği ve çalışma ortamında nasıl uygulanabildiğine yönelik araştırmalar (Turan, 2019) özellikle 2000'li yıllardan sonra önemli artış göstermiştir (Doğan & Sapmaz, 2012).

Mutlu olmak, çoğu insan için büyük önem taşır ve mutluluk çoğu toplumda oldukça değerli bir amaçtır (Fisher, 2010). İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana mutluluk her zaman arzulanan bir şey olmuştur. İnsanoğlu doğumundan ölümüne kadar hep mutlu olmak arzusu içerisinde olmuştur. İhtiyaçları ve istekleri karşılanan insan mutlu olmakta ve bir sonraki isteği veya ihtiyacı oluşana kadar da mutlu kalmaktadır (Yüksekbilgili & Akduman, 2016). Mutluluk, bireyin yaşama ilişkin bilişsel

ve duygusal değerlendirmelerinin bir sonucu olarak olumlu duyguları (neşe, sevinç, güven, umut gibi) sık, olumsuz duyguları (kaygı, korku, öfke, nefret, umutsuzluk gibi) az yaşaması ve yaşamdan yüksek doyum alması olarak tanımlanmaktadır (Doğan & Sıpmaz, 2012).

İnsanoğlunun yaşam amacı ve yaşamın anlamı mutluluktur (Yüksekbilgili & Akduman, 2016). Dolayısıyla işyerinde mutlu ve huzurlu bir ortam sunan örgütlerde çalışmak bireyler için büyük önem taşımaktadır. İşyerinde mutluluk kavram olarak, “işyerinde işgörenlerin mutlu çalıştığı ve iş gibi hissetmediği, verimli olduğu ve hem işgören hem de örgüt düzeyinde amaçlanan hedeflere ulaştığı bir durum” olarak tanımlanmaktadır (Chaiprasit & Santidhiraku, 2011). Başka bir açıdan işyerinde mutluluk “işin kendisine, iş özelliklerine ve bir bütün olarak örgüte karşı mutlu duygular” olarak ifade edilmektedir (Fisher, 2010). İşyerinde mutluluk insanların işlerinden ve yaşamlarından ne kadar memnun olduklarını ifade eder. Mutluluk fikri bir kişinin öznel iyi oluşuyla ilgilidir (Wesarat et al., 2015). Mutluluğun duruma özgü (Bhatia & Mohsin, 2020) ve dinamik bir yapısı bulunmaktadır (Tortumlu, 2020). Bu nedenle işgörenlerin mutluluk düzeyi ortamdaki anlık olaylardan tutum ve davranışlardan etkilenmektedir. İşgörenlerin mutluluğunun sağlanmasında onların bireysel ihtiyaç, beklenti ve tercihleri ve örgütün kendi yapısal koşullarının önemli etkisi bulunmaktadır (Tortumlu, 2020). Alan yazından yola çıkarak örgütsel mutluluk, örgüt içinde örgüt üyelerinin tümünü mutlu edecek olayların yaşanması, pozitif bir örgüt ikliminin olması ve örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının belli düzeyde karşılanması ile işgörenlerin tümünün örgüt içinde olumlu duygulanım içinde olmaları olarak tanımlanabilir.

İşyerinde mutluluk hem bireyler hem de örgütler için önemlidir; ancak örgütlerde işgören mutluluğu üzerine yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır (Fisher, 2010; Wesarat et al., 2015). İşgörenlerin örgütlerine olan pozitif duyguları ve algıları, onların hem bilişsel, duyuşsal potansiyellerine, fiziksel sağlıklarına ve yaşam kalitesine katkı sağlamakta hem de örgüt açısından performans ve etkililik göstermelerinde destek olmaktadır (Korkut, 2019). Mutluluk; işgörenlerin verimli ve yaratıcı çalışmalarına imkân vermektedir (Tortumlu, 2020).

İşyerinde mutluluk üretkenliği artırmak için önemlidir. Uzun vadeli mutluluğu koruyabilen örgütlerin üretkenliği artırması ve sürdürmesi muhtemeldir (Wesarat et al., 2015). Aynı zamanda iş yerinde mutluluk kişinin genel mutluluğunu etkileyen ana faktörlerden biridir (Bulut & Demirhan, 2020). Bireysel bazda mutluluk ise örgütün bütünü de

etkileyen bulaşıcı bir kimliğe dönüşebilir (Moçoşoğlu & Kaya, 2018). İyi yönetici-çalışan ilişkileri işgörenlerin amirlerine olan güvenini artırır ve böylece işgörenler arasında işe karşı olumlu bir tutumu teşvik eder (Chen & Wang, 2017).

Öncüller dikkate alındığında; işyerinde mutluluğun sağlanmasında “işin ilham vermesi, örgütün kültürü, ilişkiler, çalışma yaşamının kalitesi ve liderlik” olmak üzere beş faktörün sorumlu olduğu belirlenmiştir (Chaiprasit & Santidhiraku, 2011). Mutluluk, işin kendisinden ziyade bireylerin kendileri tarafından da belirlenir. İşyerinde tüm sorunlar çözüme kavuşsa da bazen böyle bir işyeri inanılmaz sıkıcı olabilir (Keser, 2016). Mutluluğun esas olarak kişinin içsel eğiliminden kaynaklandığı belirtilmektedir (Warr, 2007). İşteki mutluluğun yalnızca % 10'unun işin kendisine bağlı olduğu, %90'ın ise bireye bağlı olduğu savunulmaktadır (Keser, 2016).

Bireyin iş yaşamındaki mutluluğu tek başına insanı mutlu etmeyebilir. Ancak birey iş yaşamındaki mutsuzluğunu özel yaşamına yansıtabilir. Örgütsel mutluluk, bireylerin toplam mutluluğunu etkileyen önemli faktörlerden biri olduğu için bireylerin iyi bir yaşama ulaşmak için iyi olan örgütlerde çalışmalarını gereklidir (Arslan & Polat, 2017). Rekabet üstünlüğü elde etmek için en önemli kaynak olan insanı belirsiz bir duruma hazırlamanın ve işyerindeki mutluluklarını artırmanın en önemli yolu, insan kaynakları uygulamalarına önem verilmesidir (Ali et al., 2019).

Yapılan çalışmalarda işyerinde mutlu işgörenlerin diğer arkadaşlarına yardım etmeye istekli oldukları, mutsuz işgörenlerden çok daha iyi performans gösterdikleri ve sadık kaldıkları belirlenmiştir (Ali et al., 2019). Ayrıca mutlu işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ve tatminlerinin yüksek olduğu, iş birliğine açık oldukları, müşterilerle ve iş yerindeki arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurabildikleri belirlenmiştir (Uzunbacak & Akçakanat, 2018). İşyerlerinde mutlu olan insanların; daha hızlı terfi aldıkları, daha fazla kazandıkları, daha fazla destek aldıkları, daha iyi ve daha yaratıcı fikirler ürettikleri, hedeflere daha hızlı ulaştıkları, meslektaşları ve patronlarla daha iyi etkileşime geçtikleri, daha fazlasını öğrendikleri ve daha fazlasını başardıkları görülmüştür (Keser, 2016). İşyerinde mutluluğun daha yüksek kariyer başarısı, kazanç, iş performansı ve iş yerinde başkalarına yardım ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Mutlu işgörenler, iki kat daha üretkendir, altı kat daha enerjiktir, hastalık izinlerinin yalnızca 1 / 10'unu alır ve mutsuz bir çalışana kıyasla örgütlerde iki kat daha uzun süre kalmayı amaçlamaktadır (Singh & Aggarwal, 2018).

2.3. İş Performansı

Performans, belirlenen şartlar çerçevesinde bir işin yerine getirilme düzeyi veya çalışanın davranış biçimidir (Karaman et al., 2020). İş performansı, “bir bireyin standart bir süre boyunca yürüttüğü ayrı davranışsal bölümlerin örgütü için toplam beklenen değer” olarak tanımlanır (Motowidlo & Kell, 2012). İş performansı, örgüt üyelerinin iş tanımlarındaki görev ve sorumlulukları örgütlerde ne ölçüde yerine getirdiği, örgütün amaçlarına ne derece ulaştırdığı ve bireyin kendi bireysel çıktılarının ne derece yeterli olduğuna ilişkin bir kavramdır (Soysal et al., 2019).

Çalışan performansı ile örgütsel performansta örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında önemli bir ilişki olduğu bilinmektedir (Karakaya et al., 2019). Yeterli motivasyona sahip olan işgörenler kendilerinden beklenen verim ve performansı ortaya koyabilirler (Gökkaya & Türker, 2018). Uyumlu ve memnun olan işgörenler sayesinde performans yüksek seviyelere çıkabilecektir (Karataş & Naldöken, 2019). İnsan kaynakları yönetimi açısından önemli bir değişken olan performans, işgörenlerin ve örgütlerin etkililik göstergesi olarak bilinmektedir (Beğenirbaş & Turgut, 2014). Yöneticiler performansı artırmak istiyorsa, işgörenlerin arzu ve isteklerini, tutum ve davranışlarını, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almaları gereklidir (Karakaya & Uçar, 2015).

İş performansı genel olarak görev ve bağlamsal performans olarak iki boyutta ele alınmaktadır (Borman & Motowidlo, 1997). Görev performansı, örgütün teknik nitelikteki faaliyetlerinin yerine getirilmesinde işgörenlerin iş yükümlülüklerine yönelik sergiledikleri eylemlerdir (Ünlü & Yürür, 2011). Burada işgörenlerin üstlenilen veya verilen görevleri başarabilme performansları ön plana çıkmaktadır. İşgörenler iş tanımlarına göre sergiledikleri performansı göstermektedir. Bağlamsal performans ise işgörenlerin iş tanımlarında yer almasa da görev performansının başarılmasına destek sağlayacak örgüte yarar sağlamayı amaçlayan davranışları içerir (Bağcı, 2014). Bağlamsal performans diğer işlere gönüllü olarak katılım, takım çalışması ve prosedürlere uyma gibi davranışlara sahip olma ile açıklanmaktadır (Doğan, 2018).

2.4. İstismarcı Yönetim, Örgütsel Mutluluk ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Alan yazında istismarcı yönetim ile iş performansı arasında bir ilişki olduğu, ancak bu ilişkide tutarsızlıklar bulunduğu görülmüştür. Bazı araştırmalar, istismarcı yönetimin iş performansını olumsuz etkilediğini gösterse de (Harris et al., 2007; Aryee et al., 2007; Tepper et al., 2011; Özdevecioğlu et al., 2014; Lyu et al., 2016; Zhou, 2016; Chen & Wang, 2017) bunun çalışan performansını artırmak için liderin bir stratejisi olarak kullanılabileceğini öne süren çalışmalar da vardır (Ferris et al., 2007; Haryanto & Cahyono, 2019). Haryanto ve Cahyono (2019) araştırmalarında istismarcı yönetimin kısa vadede iş performansına olumlu etkisi olduğunu, ancak uzun vadede performansın düştüğünü saptanmışlardır. Estes (2013), hemşirelere yönelik çalışmasında, istismarcı yönetim nedeniyle astların önemli örgütsel performans normlarına uymama ile tepki verdiğini belirlemiştir.

Mevcut çalışmalarda, istismarcı yönetimin örgütsel mutluluk üzerindeki doğrudan etkisine yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanılamamıştır. İstismarcı yönetimin, işgörenler arasında kötü iş motivasyonuna ve tutumlarına yol açtığı belirlenmiştir (Wang et al., 2020). Tepper yaptığı çalışmalarda (2000; 2007; 2011), istismarcı yönetim davranışlarının işgörenlerin bireysel mutluluğu üzerinde olumsuz etkileri olduğunu ifade etmektedir. Salas-Vallina ve Alegre (2018)'ye göre, iş yerinde mutluluğun kaynakları hem olumlu ilişkilerden hem de denetçiden kaynaklanabilir, ancak liderlik tarzının iş yerinde mutluluğu nasıl etkilediği ihmal edilmiştir. İş yerinde kaba davranışlar ve saygı kurallarının çiğnenmesi işyerinde huzursuzluk ve mutsuzluğa neden olmaktadır (Tortumlu, 2020). İş odaklı ve insan odaklı yönetim tarzları ile örgütsel mutluluk boyutları olan olumlu duygular ve potansiyelin geliştirilmesi arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak iş ve insan odaklı yönetim tarzının, örgütsel mutluluğun "olumsuz duygular" boyutuyla negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür (Bulut & Demirhan, 2020). Dolayısıyla bu çalışma diğer çalışmalardan farklı olarak istismarcı yönetimin örgütsel mutluluk üzerindeki etkisinin araştırılması ile alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Mutlulukla iş performansına yönelik çalışmalarda, genellikle mutlu işçilerin aynı zamanda üretken işçiler olduğu varsayılmaktadır (Taris & Schreurs, 2009). Pozitif psikolojik sermaye ve alt boyutlarının iş performansının artmasına katkı sağladığı belirlenmiştir (Karaman et al., 2020). İşgörenlerin olumlu duyguları, işyerinde pozitif enerjinin yayılmasına (Carver, 2003) ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine (Uz Baş

& Soylu, 2018) katkıda bulunur. Örgütsel mutluluk, işgörenlerin iş doyumunun artmasına (Aziri, 2011), iş performansının artmasına (Wright & Cropanzano, 2000, 2004; Cindiloğlu Demirer, 2019; Koushkestani et al., 2020; Thompson & Bruk-Lee, 2020) ve örgütsel sessizliğin azalmasına (Moçoşoğlu & Kaya, 2018) katkıda bulunmaktadır. Buna karşın örgütler rekabet ederken fazla mesai, aşırı iş yükü, rol belirsizliği gibi etmenler işgörenlerin mutluluk düzeylerinin baltalanmasına ve performanslarının düşmesine yol açmaktadır (Tortumlu, 2020).

Örgütsel adalet örgütsel davranışın çıktı değişkenlerinin açıklanmasında önem taşımaktadır (Büyükyılmaz & Alper Ay, 2017). Örgütsel adalet kavramı, Adams'ın (1965) eşitlik teorisine dayanmaktadır. Eşitlik teorisine göre insanlar kendi sahip olduğu iş çıktılarını (ödülleri gibi) kendilerinin algıladıkları iş girdileri (katkıları gibi) ile karşılaştırırlar (Greenberg, 1990). Bu karşılaştırma sonucu bir eşitsizlik algılayan kişi bu eşitsizliği giderici şekilde farklı davranışlar geliştirecektir (Koçel, 2020). Örgütsel adalet örgütsel davranışın çıktı değişkenlerinin açıklanmasında önem taşımaktadır. Örgütsel adaletin boyutlarından olan etkileşim adaleti ise, örgütsel uygulamaların insani yönünü inceleyen, prosedürlerin uygulanması sırasında bireylerin karşılaştıkları kişilerarası davranışın kalitesine ilişkin (nezaket, saygı, dürüstlük gibi) algılarını içermektedir (Büyükyılmaz & Alper Ay, 2017). Dolayısıyla istismar içeren davranışlar (saygısızlık, kabalık, gözdağı verme, alay etme, küçük düşürme gibi) işgörenlerin etkileşimsel adaletsizlik algısını artırabilir.

Tepper'e göre (2000) istismarcı yönetim algılamasında astların algılaması farklılık gösterebilir. Başka bir ifadeyle bir ast tarafından istismarcı (taciz edici) olarak algılanan bir yönetici diğer ast tarafından istismarcı olarak algılanmayabilir, dolayısıyla iki astın algılaması farklı olabilir. Tepper, astların istismar edici yönetime tepkilerini örgütsel adalet teorisine dayandırmış (Tepper 2000; Estes, 2013) ve araştırma bulgularında bireylerin işle ilgili deneyimlerinde özellikle etkileşimsel adaletin önemli bir rol oynadığını saptamıştır. Çalışanlarla alay etme, küçük düşürme, fikirlerini dikkate almama gibi istismarcı davranışlara maruz kalan bir astın etkileşimsel adaletsizlik algısı daha yüksek olabilir. Tepper (2000), geliştirmiş olduğu istismarcı yönetimle ilgili ölçek maddelerinde yöneticinin davranışından ziyade çalışanların konuyla ilgili öznel algısını ve değerlendirmesini ölçmektedir. Dolayısıyla istismarcı yönetimin başlıca temel yapı taşı çalışan algısıdır (Serdar, 2019). İstismarcı yönetim, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve etkileşimsel adalet algılarının azalmasına neden olduğu saptanmıştır (Kazemi & Zare, 2020). Tepper (2000) örgütsel adalet teorisine dayandırdığı çalışmasında,

etkileşimsel adaletsizlik nedeniyle amirlerini daha kötü algılayan astların işlerini bırakma olasılıklarının daha yüksek olduğunu; iş ve yaşam doyumlarının, normatif ve duygusal bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğunu; devam bağlılığı, iş ve aile arasındaki çatışma ve psikolojik sıkıntı düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Aryee ve arkadaşları (2007) etkileşimsel adaletin istismarcı yönetim ile iş sonuçları arasındaki ilişkilere aracılık ettiği belirlenmişlerdir. İstismar edilen astın, prosedürel ve etkileşimsel adalet anlayışı düşük olmaktadır (Serdar, 2019).

Buna göre, yöneticisinin kendisine karşı istismarcı davrandığını algılayan kişi, başka iş arkadaşlarına aynı şekilde istismarcı davranılmadığını düşünebilir ve kendisi de buna göre farklı davranış veya tavır alabilir. Etkileşimsel adaletsizlik algılayan çalışan örneğin çok iyi iş çıkarsa bile yöneticisine yaranamadığını düşünebilir ve üretim karşıtı iş davranışları sergileyebilir ve dolayısıyla örneğin işe devamsızlığı artırabilir veya iş performansını azaltabilir. Nitekim Tepper et al., (2009) çalışmasında algılanan adaletsizliğin çalışanların psikolojik sıkıntıları ve misilleme niyetleri üzerindeki etkilerini artırabileceğini ve istismara uğramış astların sapma eylemleri gerçekleştirmeye karşı yapıcı bir alternatif sunabileceği konusunda kanıtlar sunmuştur. Tepper et al., (2009) güç bağımlılığı teorisine (Emerson, 1972) dayandırdıkları çalışmalarında, kişinin bağımlılığı ile güçleri ters orantılı olduğundan dolayı (gücü az olanların bağımlılığı daha fazla), istismar algılayan çalışanların intikam alması muhtemelken her zaman intikam peşinde koşmayacaklarını işgörenlerin sapma davranışları (örneğin, hırsızlık, sabotaj ve performans kesintisi) gösterebileceğini öne sürmüştür.

Bu çalışmada istismarcı yönetim, örgütsel mutluluk ve iş performansı arasındaki ilişkiyi açıklamada örgütsel adalet teorisinden yararlanılacaktır. Bu teoriye göre etkileşimsel adaletsizlik nedeniyle yöneticilerinin davranışlarını istismarcı olarak algılayan astların moral bozukluğu veya psikolojik sıkıntı nedeniyle iş performanslarını azaltma olasılıkları daha yüksek olabilir. Aynı şekilde etkileşimsel adaletsizliğin etkisiyle çalışma arkadaşlarından farklı olarak amirini veya yöneticisini istismarcı algılayan ve bu davranışlardan olumsuz etkilenen astlar, psikolojik olarak da olumsuz etkilenebilir ve mutlulukları azalabilir. Dolayısıyla çalışanın istismarcı yönetim algısı işgörenlerin iş yeri mutluluğunu ve iş performansını olumsuz etkileyebilir.

III. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

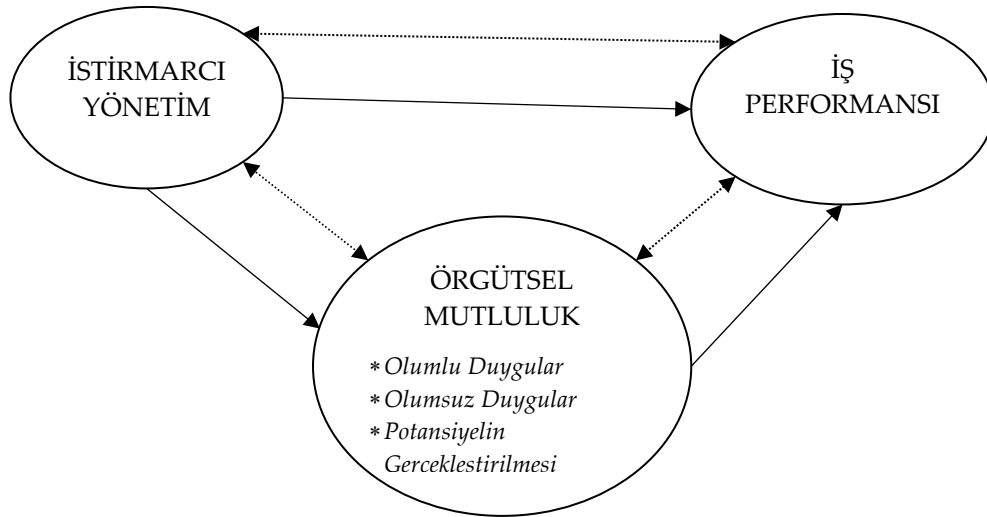
Bu çalışmanın amacı, istismarcı yönetim, iş performansı ve örgütsel mutluluk arasındaki ilişkilerin belirlenmesidir. Bu temel amaçla birlikte çalışmanın alt amaçları şu şekildedir:

-İstismarcı yönetim, iş performansı ve örgütsel mutluluk düzeylerinin belirlenmesi,

-İstismarcı yönetimin iş performansı ve örgütsel mutluluğa etkisinin belirlenmesi,

-Örgütsel mutluluğun iş performansına etkisinin belirlenmesi.

Araştırmanın amacına göre araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

H1. İstismarcı yönetim ile örgütsel mutluluk ve iş performansı arasında olumsuz ilişki vardır.

H2. Örgütsel mutluluk ile iş performansı arasında olumlu ilişki vardır.

H3. İstismarcı yönetimin iş performansı üzerinde olumsuz etkisi vardır.

H4. İstismarcı yönetimin örgütsel mutluluk üzerinde olumsuz etkisi vardır.

H5. Örgütsel mutluluğun iş performansı üzerinde olumlu etkisi vardır

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini, Sivas'ta bir kamu hastanesinde görev yapan 689 hemşire oluşturmaktadır. İstatiksel olarak ana kütleden %5'lik bir hata payı dikkate alındığında en düşük örneklem büyüklüğü 247 kişidir (Altunışık et al., 2005). Bununla birlikte daha fazla kişiye ulaşılmaya çalışılmıştır. Gönüllülük esasına göre çalışmaya katılan 274 kişiden veri toplanmıştır.

3.3. Araştırmanın Türü, Veri Toplama Araçları ve Analiz Yöntemi

Kesitsel ve tanımlayıcı nitelikte gerçekleştirilen bu çalışmada veriler, 04.11.2019 - 30.03.2020 tarihleri arasında yüzyüze anket yöntemiyle toplanmıştır. Araştırmanın yapılması amacıyla Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan (09.10.2019 tarih ve 2019-10/30 sayılı) ve İl Sağlık Müdürlüğünden (04.11.2019-799 sayılı) izin alınmıştır.

Verilerin analizi SPSS istatistik programı aracılığıyla, tanımlayıcı istatistiksel yöntemler; değişkenler arası ilişkiler için Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

Araştırma için kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümde demografik özelliklere ilişkin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, mesleki deneyim, kurumdaki çalışma süresi ve yöneticilik görevinin olup olmadığına ilişkin sorular yer almaktadır. Anketin diğer bölümlerinde ise aşağıda kısaca açıklanan ısmarcı yönetim, örgütsel mutluluk ve iş performansı ölçekleri yer almaktadır.

İstismarcı Yönetim Ölçeği: Tepper (2000) tarafından geliştirilen ölçek, tek boyut ve 15 ifadeden oluşmaktadır. Tepper (2000) ölçeğin güvenilirliğini 0,900 olarak belirlemiştir. Ölçekte "yöneticim benimle alay eder", "yöneticim özel hayatımı ihlal eder", "yöneticim bana karşı kabadır" gibi maddeler yer almaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği Ülbeği ve Özgen (2013; 2014) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,970 olarak saptanmıştır. Likert (5'li) tipinden oluşan ölçekte "Tamamen Katılmıyorum (1), ve Tamamen Katılıyorum (5)" arasında derecelendirilmiştir.

Örgütsel Mutluluk Ölçeği (ÖMÖ): Paschoal ve Tamayo (2008) tarafından önce Portekizce olarak geliştirilmiş; ardından ölçeği geliştirenler İngilizceye çevirmiştir. Ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği Arslan ve Polat (2017) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin tamamının Cronbach's Alpha katsayısı 0,96 olarak bulunmuştur. Ölçek, olumlu duygular, olumsuz duygular ve potansiyelin gerçekleştirilmesi olarak üç boyut ve 28

sorudan oluşmaktadır. “Olumlu duygular”, memnuniyet verici duygular yaşamayı ve olumlu modlarda olmayı; “olumsuz duygular”, memnuniyetsizlik veren duyguları yaşama ve olumsuz modlarda olmayı, “potansiyelin gerçekleştirilmesi” ise örgütsel mutluluğun bilişsel yönünü yansıtmakta ve kişinin kendini yansıtmayı, potansiyelin keşfi ve gerçekleştirilmesi, kişisel niteliklerin geliştirilmesi gibi unsurlardan oluşmaktadır (Warr, 2007; Arslan & Polat 2017). Ölçeğin olumsuz duygular boyutundaki maddeler ters puanlanmaktadır. Ölçekte “son altı aydır işimde kendimi mutlu hissediyorum”, “son altı aydır işimde kendimi endişeli hissediyorum”, “işimde potansiyelimi kullanıyorum”, “işimde önemli olduğumu düşündüğüm yeteneklerimi geliştiriyorum” gibi maddeler yer almaktadır. Ölçek 5’li Likert tipinden oluşmakta ilk 21 soru için “1 Hiç, 2 Biraz 3 Oldukça 4 Sıklıkla ve 5 Tamamen” şeklinde; 22’den 28’e kadar olan sorular için ise “5=Tamamen Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 2=Katılmıyorum, 1=Tamamen Katılmıyorum” şeklinde derecelendirilmektedir.

İş Performans Ölçeği: Goris ve arkadaşları (2003) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması Toklu (2016) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek tek faktör ve 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte “işyerimde her zaman görev tanımındaki işleri tamamlarım”, “görevimin gerektirdiği sorumlulukları yerine getiririm”, “görevimin gerektirdiği işleri ihmal etmem” gibi maddeler yer almaktadır. Ölçek, “1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum” arasında derecelendirilen 5’li Likert tipindedir. Yüksek puanlar, iş performansının yüksek seviyelerini temsil eder. Ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,853 olarak bulunmuştur (Toklu, 2016).

IV. BULGULAR

Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin bulgular aşağıda Tablo 1’de verilmiştir. Araştırmaya katılan hemşirelerin sosyo-demografik özellikleri incelendiğinde, katılımcıların % 83,9’u kadın, % 38’inin 38-47 yaş arasında, % 70,8’inin evli, % 71,9’unun lisans mezunu olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların % 28,1’inin 1-5 yıl arasında mesleki deneyime sahip olduğu, % 46,4’ünün 1-5 yıl arasında mevcut hastanedeki deneyime sahip olduğu ve katılımcıların %5,5’inin yöneticilik görevinin bulunduğu ve %94,5’inin yöneticilik görevinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Tablo 1. Katılımcılarla İlgili Tanıtıcı Bilgilerin Dağılımı (n=274)

Yaş	N	%	Meslekteki çalışma yılı	N	%
18-27	82	29,9	<1 yıl	6	2,2
28-37	71	25,9	1-5 yıl	77	28,1
38-47	104	38,0	6-10 yıl	53	19,3
≥48	17	6,2	11-15	32	11,7
Cinsiyet			16-20	51	18,6
Kadın	230	83,9	≥21 yıl	55	20,1
Erkek	44	16,1	Mevcut Hastanedeki çalışma süresi		
Eğitim			<1 yıl	20	7,3
Lise	11	4,0	1-5 yıl	127	46,4
Ön lisans	37	13,5	6-10 yıl	56	20,4
Lisans	197	71,9	11-15 yıl	18	6,6
Lisansüstü	29	10,6	16-20 yıl	32	11,7
			≥21 yıl	21	7,7
Medeni Durum			Yöneticilik Göreviniz var mı?		
Bekar	80	29,2	Evet	15	5,5
Evli	194	70,8	Hayır	259	94,5

İstismarcı
Yönetim,
Örgütsel
Mutluluk ve İş
Performansı
Arasındaki İlişki
229

Tablo 2’de değişkenlerin ortalama, standart sapma, korelasyon ve ölçeklerin güvenilirlik değerlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Ölçeklerin ortalama değerleri incelendiğinde, katılımcıların iş performansı düzeyinin ($4,35 \pm 0,63$) yüksek, örgütsel mutluluk düzeyinin ($3,39 \pm 0,63$) orta ve istismarcı yönetim algılaması düzeyinin ($1,86 \pm 0,73$) düşük olduğu saptanmıştır.

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

	\bar{X}	σ	1	2	3	4	5	6
1.Olumlu Duygular Boyutu	2,66	0,85	(0,841)					
2.Olumsuz Duygular Boyutu	3,77	0,82	0,330**	(0,926)				
3.Potansiyelin Gerçekleştirilmesi	3,68	0,85	0,477**	0,237**	(0,906)			
4.Örgütsel Mutluluk (Genel)	3,39	0,63	0,778**	0,781**	0,675**	(0,913)		
5.İstismarcı Yönetim	1,86	0,73	-0,267**	-0,332**	-0,281**	-0,395**	(0,945)	
6.İş Performansı	4,35	0,63	0,104	0,043	0,159**	0,122*	-0,216**	(0,665)

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, Parantez içindeki değerler ölçeklerin güvenilirlik değerlerini göstermektedir.

Korelasyon analizi bulguları incelendiğinde; örgütsel mutluluk (genel) ile istismarcı yönetim arasında negatif ($r = -0,395$) bir ilişki bulunmaktadır. Benzer şekilde örgütsel mutluluğun boyutları ile [(olumlu duygular ($r = -0,267$), olumsuz duygular ($r = -0,332$) ve potansiyelin gerçekleştirilmesi ($r = -0,281$)] istismarcı yönetim arasında da negatif ilişkiler mevcuttur. İstismarcı yönetim ile iş performansı arasında negatif ($r = -0,216$) bir ilişki vardır. Örgütsel mutluluk (genel) ile iş performansı arasında ($r = 0,122$) ve örgütsel mutluluğun potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutu ($r = 0,159$) arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre örgütsel mutluluğun iş performansını artırdığı, istismarcı yönetimin örgütsel mutluluğu ve iş performansını azalttığı belirlenmiştir. Buna göre H1 ve H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 3. Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişken	Bağımlı değişilen	R	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
İstismarcı yönetim	İş performansı	0,216	0,046	13,250	-0,216	-3,640	0,000	1,899
İstismarcı yönetim	Olumlu duygular	0,267	0,071	20,858	-0,267	-4,567	0,000	1,765
İstismarcı yönetim	Olumsuz Duygular	0,332	0,110	33,602	-0,332	-5,797	0,000	1,826
İstismarcı yönetim	Potansiyelin gerçekleştirilmesi	0,281	0,079	23,325	-0,281	-4,830	0,000	1,719
İstismarcı yönetim	Örgütsel mutluluk (genel)	0,395	0,156	50,358	-0,395	-7,096	0,000	1,726

Tablo 3'te verilen regresyon analizi bulguları incelendiğinde, istismarcı yönetimin iş performansını negatif ($\beta = -0,395$; $t = -7,096$; $p < 0,05$) etkilediği saptanmıştır (H3 kabul). İstismarcı yönetim örgütsel mutluluğu negatif ($\beta = -0,216$; $t = -3,640$; $p < 0,05$) ve örgütsel mutluluğun tüm boyutlarını (olumlu duygular: $\beta = -0,267$; $t = -4,567$; $p < 0,05$; olumsuz duygular: $\beta = -0,332$; $t = -5,797$; $p < 0,05$; potansiyelin gerçekleştirilmesi: $\beta = -0,281$; $t = -4,830$; $p < 0,05$) negatif etkilediği belirlenmiştir (H4 kabul). Buna göre istismarcı yönetim arttıkça örgütsel mutluluğun ve iş performansının azaldığı söylenebilir.

Tablo 4. Örgütsel Mutluluğun İş Performansı Üzerine Etkisine Yönelik Bulgular

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	R	R ²	F	β	t	p	Durbin-Watson
Olumlu Duygular	İş Performansı	0,162	0,026	2,418	0,037	0,528	0,598	1,932
Olumsuz Duygular					-0,003	-0,052	0,959	
Potansiyelin Gerçekleştirilmesi					0,142	2,063	0,040	
Örgütsel Mutluluk (genel)	İş performansı	0,122	0,015	4,106	0,122	2,026	0,044	1,926

Tablo 4’de örgütsel mutluluk boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisi incelendiğinde, örgütsel mutluluğun potansiyelin gerçekleştirilmesi boyutunun iş performansını olumlu etkilediği saptanmıştır ($\beta = 0,142$; $t = 2,063$; $p < 0,05$). Buna karşın örgütsel mutluluk boyutlarından olumlu ve olumsuz duygular boyutlarının iş performansına istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi saptanmamıştır. Ayrıca örgütsel mutluluğun (genel) iş performansını pozitif etkilediği belirlenmiştir ($\beta = 0,122$; $t = 2,026$; $p < 0,05$)(H5 kabul). Buna göre örgütsel mutluluğun artması iş performansını artırmaktadır.

V. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın sonuçlarına göre katılımcıların istismarcı yönetim algı düzeyleri düşüktür. Bu sonuç Türkiye’de yapılan son dönemlerde hemşireler üzerinde (Alper Ay, 2015; Baş, 2019; Aslan & Uyar, 2020) ve diğer örneklem gruplarıyla çalışmalarla (Ülbeği et al., 2014; Bolat et al., 2017) tutarlılık göstermektedir. Bu sonuca göre hemşirelerin istismar içeren yönetim tarzıyla daha az karşılaştıkları söylenebilir. Hemşirelerin iş performanslarına ilişkin yapılan çalışmalarda bu çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Korkmazer et al., 2020; Amarat et al., 2019).

Çalışmada hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Buna göre hemşirelerin örgütsel mutluluk düzeylerinin orta düzeyden çok iyi düzeyine yükseltilmesine yönelik uygulamalara önem verilebilir. Türkiye’de örgütsel mutlulukla ilgili yapılan çalışmalarda hemşirelere ve diğer sağlık çalışanlarına yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Buna karşılık yapılan uluslararası çalışmalarda hemşirelerin mutluluk düzeylerinin farklılık gösterdiği görülmektedir. Kim (2014) Kore’de üç hastanede yaptığı çalışmada hemşirelerin mutluluk puanlarının ($4,27 \pm 0,97$) yüksek olduğunu belirlemiştir. Chang ve arkadaşları (2020) ise Güney Kore’de dört

hastanede görev yapan hemşirelerin mutluluk ortalama puanını 100 üzerinden 56,8 olarak belirlemişlerdir. Javanmardnejad ve arkadaşları (2021) İran'da acil servislerde çalışan hemşirelerin kendilerini mutlu hissetmediğini ($38,5 \pm 16,22$) saptamıştır. Buna göre uluslararası çalışmalarda da tam bir konsensüs olduğu söylenemez.

Korelasyon analizi bulgularına göre; istismarcı yönetim ile örgütsel mutluluk ve iş performansı arasında negatif; örgütsel mutluluk ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre örgütsel mutluluğun iş performansını artırdığı, istismarcı yönetimin örgütsel mutluluğu ve iş performansını düşürdüğü söylenebilir. Benzer şekilde regresyon analizi sonuçlarına göre, istismarcı yönetimin iş performansı üzerinde olumsuz bir etkisi saptanmıştır. Bu sonuç, önceki çalışmalarla tutarlıdır (Harris et al., 2007; Aryee et al., 2007; Tepper et al., 2011; Özdevecioğlu et al., 2014; Lyu et al., 2016; Zhou, 2016; Chen & Wang, 2017).

Araştırma sonucunda örgütsel mutluluğun iş performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. Bu sonuç, hemşirelerin iş performansının artırılmasında örgütsel mutluluk düzeyinin katkı sağladığını ve iş performansını artırmada potansiyelin gerçekleştirilmesine (potansiyelini kullanabileceği, beceri ve yeteneklerini geliştirebileceği, zorlukların üstesinden gelebileceğine) yönelik uygulamaların önemli olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak mutluluğun işgörenlerin potansiyellerini gerçekleştirmelerinde yaratıcı çalışmaya ve kişisel niteliklerini geliştirmeye olanak sağladığını (Warr, 2007; Keser, 2016; Arslan & Polat 2017; Tortumlu, 2020; Uz Baş & Soylu, 2018) ve iş performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu gösteren (Wright & Cropanzano, 2000; Cindiloğlu Demirer, 2019; Koushkestani et al., 2020; Thompson & Bruk-Lee, 2020) pek çok çalışma bulunmaktadır.

Çalışma sonuçlarının örgütsel adalet teorisinin etkileşimsel adalet boyutu açısından değerlendirildiğinde kavramlar arasındaki ilişkiyi açıklamada yararlı olduğu söylenebilir. Nitekim işinde mutlu olmayan çalışanın yüksek performans sergilemesi, örgütsel bağlılık göstermesi ve psikolojik ve fizyolojik sağlığının dengede olması zorlaşmaktadır. İşgörenler yöneticileriyle iyi bir iletişim ve etkileşim içinde olmazsa yöneticilerine karşı olumsuz duygular beslemekte ve mutlulukları zorlaşmaktadır. Bu nedenle örgüt içi huzurun sağlanması ve istismarcı yönetimin olumsuz etkilerinin azaltılmasına yönelik daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

Sonuç olarak, kurum içinde örgütsel mutluluğun azalmasına neden olan faktörlerin neler olabileceği belirlenmelidir. İşe ve örgüte katkı sağlayacak yenilikçi veya yaratıcı fikirlerin ortaya çıkması ve daha fazla çabanın oluşması huzurlu bir çalışma ortamıyla mümkün olabilir. İşgörenlerin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve sorunların çözülmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, yönetime katılma imkânlarının sağlanması, iş eleman alımında olumlu örgütsel davranışa sahip olabilecek kişilerin istihdam edilmesi gibi uygulamalar, örgüt içinde bireysel ve örgütsel mutluluğa katkı sağlayabilir.

İstismarcı yönetim, işgörenlerin etkinliği ve verimliliği önünde bir engeldir. İstismarcı yöneticinin olumsuz etkisi nedeniyle mutlu olmayan bir çalışanın örgütün amaçlarını istenen bir şekilde yerine getirmesi güçleşmektedir. Bu nedenle örgütlerde hizmetin kalitesinde ve en önemli kaynak olan insan kaynağının etkin ve verimli çalışmasında, örgütsel mutluluğun en üst düzeye çıkarılmasına yönelik olarak işgörenlerin motivasyonlarını yükseltecek ve mutlu olmasına destek olacak insan kaynakları uygulamalarına önem verilmelidir. Örgütlerde yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiler iyileştirilmeli, katılımcı ve çalışana değer veren yönetim tarzı tercih edilmelidir. Yöneticiler olumsuz davranışlardan kaçınmalı ve olumlu davranışlarıyla çalışanlara örnek olarak pozitif bir örgüt iklimine katkı sağlamalıdır.

MAKALE BİLGİ FORMU

Yazar Katkıları

Fikir / Kavram: Ferda ALPER AY

Araştırma Tasarımı: Ferda ALPER AY

Makale Yazımı: Ferda ALPER AY

Veri Toplama: Ferda ALPER AY

Analiz: Ferda ALPER AY

Eleştirel Okuma: Ferda ALPER AY

Çıkar Çatışması Bildirimi

Bu araştırma için herhangi bir kamu kuruluşundan, özel veya kâr amacı gütmeyen sektörlerden hibe alınmamıştır.

KAYNAKÇA

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. R. Folger & R. Cropanzano, *Organizational Justice and Human Resources Management* (s. 1-4). London: Sage Publications.
- Ali, M., Ghani, M.U. & Raza, B. (2019). Linking human resource practice with work happiness through employee resilience: Evidence from Pakistan. *Global Regional Review*, 4(3), 82-91. doi:10.31703/grr.2019(IV-III).10
- Alper Ay, F. (2015). İstismarcı yönetim, işyeri yalnızlığı ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiler: sağlık çalışanlarına yönelik bir çalışma. *Journal of International Social Research*. 8(41), pp. 1116-1126. https://www.sosyalarastirmalar.com/cilt8/sayi41_pdf/41_6iktisat.htm
- Altunışık, R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S. & Yıldırım E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*, Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Amarat, M., Akbolat, M., Ünal, Ö. & Güneş Karakaya, B. (2019). The mediating role of work alienation in the effect of workplace loneliness on nurses' performance. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 553-559. doi:10.1111/jonm.12710
- Arslan, Y. & Polat, S. (2017). Adaptation of well-being work scale to Turkish. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(4), 603-622. doi:10.14527/kuey.2017.019
- Aryee, S., Chen, Z.X., Sun, L. & Debrah, Y.A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickledown model, *Journal of Applied Psychology*, 92, 191-201. <https://psycnet.apa.org/record/2006-23339-014>
- Aryee, S., Sun, L.Y., Chen, Z.X.G. & Debrah, Y.A. (2008). Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and the Moderating Role of Work Unit Structure. *Management and Organization Review*, 4, pp 393-411. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1740-8784.2008.00118.x>
- Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations, *Human relations*, 47(7), 755-778.
- Aslan, Ş. & Uyar, S. (2020). Bireysel ve kurumsal değişkenlerin sosyo-demografik açıdan farklılıkları, *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(2), 380-402. doi:10.18026/cbayarsos.741991
- Aydemir, S. (2014). *Hemşirelerde benlik ve benlik saygısı (Diyarbakır kadın doğum ve çocuk hastalıkları hastanesi örneği)*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi).
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review, *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86. <http://www.mrp.ase.ro/no34/f7.pdf>

- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların İş Doyumunun Görev ve Bağlamsal Performansları Üzerindeki Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Yıl: 4, Sayı: 33, 51-60.
- Bal, E.A. (2009). Bir pozitif psikoloji kavramı olarak işe gönülden adanma (work engagement) ve insan kaynakları açısından önemi. *17nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Eskişehir, 546-552.
- Baş, M. (2019). İstismarcı yönetimin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinin incelenmesi: sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 1551- 1569. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/926152>
- Başar, U., Sığırı, Ü. & Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik, *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Beğenirbaş, M. & Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 16(3), 131-149. <http://www.isguc.org/?p=articleveid=559vecilt=16vesayii=3veyil=2014>
- Bhatia, A. & Mohsin, F. (2020). Comprehensive Literature Review on Workplace Happiness linked to Employee Outcomes. *Test engineering and Management*, Published by: The Mattingley Publishing Co., Inc.,83, 29266 – 29279
- Bolat, O.İ., Bolat, T., Seymen, O. & Yüksel, M. (2017). İstismarcı yönetim ve tükenmişlik: lider-üye etkileşimi ve güç mesafesinin düzenleyici etkisi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(38), 123-162.
- Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997). Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10, 99-109.
- Bulut, A. & Demirhan, G. (2020). Eğitim kurumlarında yönetsel tarz ve örgütsel mutluluk. *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 162-176. doi:10.15659/ankad.v4i2.102
- Büyükyılmaz, O., & Alper Ay, F. (2017). Etik Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 209-233.
- Caesens, G., Nguyen, N. & Stinglhamber, F. (2019). Abusive Supervision and Organizational Dehumanization. *Journal of Business and Psychology*, 34:709–728. doi:10.1007/s10869-018-9592-3
- Carver, C.S. (2003). Pleasure as a sign you can attend to something else: placing positive feelings within a general model of affect. *Cognition and Emotion*; 17, 241-261. doi:10.1080/026999303002294
- Chaiprasit, K. & Santidhiraku, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 189-200.

- Chang, S., Han, K. & Cho, Y. (2020). Association of Happiness and Nursing Work Environments with Job Crafting among Hospital Nurses in South Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 4042. doi:10.3390/ijerph17114042
- Chen, Z.X. & Wang, H.Y. (2017). Abusive supervision and employees' job performance: A multiple mediation model. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 45(5), 845-858.
- Chen, C., Qin, X., Yam, K.C. & Wang, H. (2020). Empathy or schadenfreude? Exploring observers' differential responses to abusive supervision. *Journal of Business and Psychology*, 1-18. doi:10.1007/s10869-020-09721-4
- Chu, L.C. (2014). Mediating toxic emotions in the workplace-the impact of abusive supervision. *Journal of Nursing Management*, 22(8), 953-963. doi:10.1111/jonm.12071
- Cindiloğlu Demirer, M.C. (2019). Kişi örgüt uyumunun iş performansı üzerine etkisi: mutluluğun aracılık rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 283-302. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/642000>
- Doğan, H. (2018). Örgütsel Adalet Algısı İle İş Performansı Arasındaki İlişki. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 26-46.
- Doğan, T. & Sapmaz, F. (2012). Oxford mutluluk ölçeği Türkçe formunun psikometrik özelliklerinin üniversite öğrencilerinde incelenmesi. *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, 25(4), 297-304. <https://toad.halileksi.net/sites/default/files/pdf/oxford-mutluluk-olcegi-toad.pdf>
- Emerson, R. M. (1972). Exchange theory. Part I: A psychological basis for social exchange. In J. Berger, M. Zelditch, & B. Anderson (Eds.). *Sociological theories in progress* (Vol. 2, pp. 38-57). Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- Erkuş, A. & Fındıklı, M.A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2).302-318. www.ifdergisi.org
- Estes, B.C. (2013). Abusive supervision and nursing performance. *Nursing Forum*; 48(1):3e16. doi:10.1111/nuf.12004
- Ferris, G.R., Zinko, R., Brouer, R.L., Buckley, M.R. & Harvey, M.G. (2007). Strategic bullying as a supplementary, balanced perspective on destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 195-206.
- Fisher, C.D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x

- Gillham, J.E. & Seligman, M.E. (1999). Footsteps on the road to a positive psychology. *Behaviour Research and Therapy*, 37(1), 163-173. doi:10.1016/S0005-7967(99)00055-8
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Goris, J.R., Vaught, B.C. & Pettit, Jr J.D. (2003). Effects of trust in superiors and influence of superiors on the association between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 327-343. doi:10.1023/A:1022860224080
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, 25, 161-178. <https://www.jstor.org/stable/i336440>
- Gökkaya, S. & Türker, N. (2018). İş motivasyonu ile iş tatmini üzerine otel işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 12-28. doi:10.25204/iktisad.347203
- Harris, K.J., Kacmar, K.M. & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.
- Harris, K.J., Harvey, P. & Kacmar, K. M. (2011). Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 1010-1023.
- Haryanto, B. & Cahyono, E. (2019). Relationship between abusive supervision and Performance: the role of gender. *European Research Studies Journal*, 22(3), 305-311.
- Javanmardnejad, S., Bandari, R., Heravi-Karimooi, M., Rejeh, N., Sharif Nia, H., & Montazeri, A. (2021). Happiness, Quality Of Working Life, And Job Satisfaction Among Nurses Working In Emergency Departments in Iran. *Health And Quality Of Life Outcomes*, 19(1), 1-8.
- Karakaya, A. & Uçar, M. (2015). İş Esnekliğinin İşgören Motivasyonuna Etkisi. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (5), 19-35.
- Karakaya, A., Yavan Temizkan, Ö. & Dalakçı, S.Ç. (2019). Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlere Yönelik Bir Araştırma. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ISSN: 1308-6219 Ekim 2019 YIL-11 Sayı 23
- Karaman, M., Macit, M. & Karatepe, H.K. (2020). Psikolojik sermayenin iş performansına etkisi: Sağlık çalışanlarında bir uygulama. *Optimum: Journal of Economics ve Management Sciences*, 7(1).127-146. <http://dergipark.gov.tr/optimum>
- Karataş, İ. & Naldöken, Ü. (2019). Organisational justice perception and job satisfaction of medical personnel working in primary health care services (An application within Sivas public health management). *Cumhuriyet Tıp Dergisi*, 41(2), 276-286.

- Karnak, B. (2020). *Öğretmenlerin mesleki profesyonellikleri ile örgütsel mutlulukları arasındaki ilişki* (Master's thesis), Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü)
Denizli.<http://acikerisim.pau.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/11499/35343/103666666.pdf?sequence=1&veisAllowed=y>
- Kazemi, F. & Zare, A. (2020). Investigating the relationship of abusive supervision with organizational citizenship behavior and affective organizational commitment: explaining the mediating role of employees' perceptions of interactional justice. *Journal of New Approach In Educational Administration*, winter 2020, Volume 10, Number 4 (40); Page(s) 210 - 233. <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=729386>
- Keser, A. (2016). Happiness at work: Survey from Turkey. *In The 2016 International Academic Research Conference in London-Zurich*, (pp. 295-301). [http://www.ijbts-journal.com/images/column_1468911104/Binder6\(Tract6\)87-97.pdf](http://www.ijbts-journal.com/images/column_1468911104/Binder6(Tract6)87-97.pdf)
- Kim, K.N. (2014). The effect nursing organizational culture and happiness index on turnover intention among nurses. *The Korean Journal of Health Service Management*, 8(2), 61-72. doi:10.12811/kshsm.2014.8.2.061
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. Genişletilmiş 18. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Korkmazer, F., Pirol, M. & Güneysu, E. (2020). Hemşirelerin hastane etik iklim algılarının performansları üzerine etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 163-170.
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi*. İnönü Üniversitesi, Doktora tezi. Malatya.
- Koushkestani, R., Astaneh, A.N., Sadighi, G., Hajikhaniyan, Z., Zarandi, A. & Motahedi, A. (2020). The effect of emotion regulation skills training on mental health, happiness, and organizational performance in employees. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 8(2), 035-042. doi:10.30574/wjarr.2020.8.2.0388
- Köksal, K. & Gürsoy, A. (2020). Algılanan yönetici pişmanlığının istismarcı yönetim ve iş-aile dengesi ilişkisindeki rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 769-778. doi:10.20491/isarder.2020.876
- Köksal K. & Kara, A.U. (2022). Kişilik ile tükenmişlik ilişkisinde istismarcı yönetimin aracı rolü: banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 269-293.
- Lian, H., Ferris, D.L. & Brown, D.J. (2012). Does power distance exacerbate or mitigate the effects of abusive supervision? It depends on the outcome. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 107-123. doi:10.1037/a0024610
- Lyu, Y., Zhou, X., Li, W., Wan, J., Zhang, J. & Qiu, C. (2016). The impact of abusive supervision on service employees' proactive customer service performance

- in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Pages,1-21, doi: 10.1108/IJCHM-03-2015-0128
- Meglich, P.A. & Eesley D.T. (2011). A bully in its own China shop: Risk factors for abusive supervision in small firms. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 11-22. <https://www.semanticscholar.org/paper/A-%22Bully%22-in-its-Own-China-Shop-%3A-Risk-Factors-for-Meglich-Eesley/de55280c23e911062f747996d7d84c250a3edfe9>
- Moçoşoğlu, B. & Kaya, A. (2018). Okul yöneticileri ve öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile örgütsel mutluluk düzeyleri arasındaki ilişki: Şanlıurfa ili örneği. *Harran Maarif (Education) Dergisi*, 3(1), 52-70.
- Motowidlo, S.J. & Kell, H.J. (2012). *Job performance, Handbook of Psychology*. Second Edition, 12.
- Özdevecioğlu, M., Akın M., Karaca, M. & İştahlı, B. (2014). Kötü niyetli yönetim algılamasının çalışanların performansları üzerindeki etkisinde duygusal zekânın rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 1-18.
- Paschoal, T. & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bemestar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/avp/v7n1/v7n1a04.pdf>
- Ronen, S. & Donia, M. B. (2020). Stifling My Fire: The Impact of Abusive Supervision on Employees' Motivation and Ensuing Outcomes at Work. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(3), 205-214. <https://journals.copmadrid.org/jwop/art/jwop2020a20>
- Salas-Vallina, A. & Alegre, J. (2018). Unselfish leaders? Understanding the role of altruistic leadership and organizational learning on happiness at work (HAW). *Leadership ve Organization Development Journal*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LODJ-11-2017>
- Seligman, M.E. (1998). *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*. NewYork: Pocket Books
- Serdar, E., & Özsoy, E. (2019). İstismarcı yönetim: bir literatür taraması. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-11.
- Serdar, E. (2019). *İstismarcı yönetimin iş tatmini, yaşam tatmini ve örgütten memnuniyet ile ilişkisi*. Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Singh, S. & Aggarwal, Y. (2018). İş ölçeğinde mutluluk: Karma yöntem yaklaşımını kullanarak bir ölçümün oluşturulması ve psikometrik doğrulaması. *Mutluluk Çalışmaları Dergisi*, 19(5), 1439-1463.
- Soysal, A., Aydoğan, S. & Nurdoğan, B. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranış algısı ile iş performansı arasındaki ilişki: hemşireler üzerinde bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 73-91. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/en/download/article-file/906825>

- Taris, T.W. & Schreurs, P.J. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136. doi:10.1080/02678370903072555
- Tepper, B.J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190. doi:10.2307/1556375
- Tepper, B.J. (2007). Abusive supervision in work organizations: review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33, pp. 261-289. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206307300812>
- Tepper, B.J., Carr, J.C., Breaux, D.M., Geider, S., Hu, C. & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167. doi:10.1016/j.obhdp.2009.03.004
- Tepper, B.J., Moss, S.E. & Duffi, M.K. (2011). Predictors of abusive supervision: supervisor perceptions of deep-level dissimilarity, relationship conflict and subordinate performance. *Academy of Management Journal*, 54(2), 279-294. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2011.60263085>
- Tepper, B.J., Simon, L. & Park, H.M. (2017). Abusive supervision, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 123-152.
- Thompson, A. & Bruk-Lee, V. (2020). Employee Happiness: Why We Should Care, *Applied Research in Quality of Life*, 1-19. doi:10.1007/s11482-019-09807-z
- Toklu, A. (2016). *Çalışanlarda iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının örgütsel bağlılık, işe yabancılaşma ve iş performansına olan etkisinin incelenmesi*, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Tortumlu, M. (2020). İşyeri kabalığı ve mutluluk ilişkisinde iş yaşamında yalnızlığın düzenleyici etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 706-719.
- Turan, N. (2019). Bir kamu üniversitesi personelinin çalışma mutluluğunu etkileyen faktörler: Nitel araştırma örneği. *Journal of Economy Culture and Society*. Advance online publication. doi:10.26650/JECS2019-0011
- Uzunbacak, H.H. & Akçakanat, T. (2018). İşin anlamı, zindelik, mutluluk ve iştatmini ilişkileri üzerine görgül bir araştırma. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68).1691-1702.
- Uz Baş, A. & Soylu, Y. (2018). Pozitif duyguların psikolojik danışman adaylarının entelektüel becerileri ve mutluluk düzeylerine etkisi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (2), 264-270.
- Üçok, D. & Turgut, T. (2014). İstismarcı yönetici davranışının işyerindeki sapkın davranışlar üzerindeki rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9(3), 163-179. <http://88.255.100.159/xmlui/handle/20.500.12569/367>

- Ülbeği, İ. & Özgen, H. (2013). İstismarcı yönetim ölçeğinin Türkçe uyarlaması: güvenilirlik ve geçerlilik analizi. *21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Kütahya.
- Ülbeği, İ.D., Özgen, H.M. & Özgen, H. (2014). Türkiye’de istismarcı yönetim ölçeğinin uyarlaması: Güvenirlik ve geçerlik analizi, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(1), 1-12.
- Ünlü, O. & Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: yalova’da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.
- Xiaqi, D., Kun, T., Chongsen, Y. & Sufang, G. (2012). Abusive supervision and LMX: Leaders' emotional intelligence as antecedent variable and trust as consequence variable. *Chinese Management Studies*, 6(2).
- Xu, A.J., Loi, R. & Lam, L.W. (2015). The Bad Boss Takes It All: How Abusive Supervision and Leader-Member Exchange Interact to Influence Employee Silence. *The Leadership Quarterly*, 26, 763-774.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness and unhappiness*. New Jersey: Lawrence. https://www.the-iacp.com/assets/CBTBR/cbtbr-vol_55a.pdf
- Wang, C.C., Hsieh, H.H. & Wang, Y.D. (2020). Abusive supervision and employee engagement and satisfaction: the mediating role of employee silence. *Personnel Review*. doi:10.1108/PR-04-2019-0147
- Wesarat, P.O., Sharif, M.Y. & Majid, A.H.A. (2015). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78-88.
- Whitman, M.V., Jonathon, Rb H. & Holmes, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 38-53. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.1852>
- Wright, A.T. & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), ss.84-94. doi:10.1037//1076-8998.5.1.84
- Wright, T.A. & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351. doi:10.1016/j.orgdyn.2004.09.002
- Wu, T.Y. & Hu, C. (2009). Abusive supervision and employee emotional exhaustion: Dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34(2), 143-169.
- Yüksekbilgili, Z. & Akduman, G. (2016). Bireysel mutluluk ve işkoliklik ilişkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (31), 95-112. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kosbed/issue/25688/271103>

Zellars, K.L., Tepper, B.J. & Duffy, M.K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 87*(6), 1068.

Zhou, L. (2016). Abusive supervision and work performance: The moderating role of abusive supervision variability. *Social Behavior and Personality, 44*(7), 1089-1098. doi:10.2224/sbp.2016.44.7.1089

THE RELATIONSHIPS BETWEEN ABUSIVE SUPERVISION, ORGANIZATIONAL HAPPINESS AND JOB PERFORMANCE

İstismarcı
Yönetim,
Örgütsel
Mutluluk ve İş
Performansı
Arasındaki İlişki

243

EXTENDED ABSTRACT

The concept of abusive supervision, which evokes the image of a tyrannical boss, expresses subordinates' perceptions of the extent to which managers participate in the persistent display of hostile verbal and nonverbal behavior, excluding physical contact (Tepper, 2000). Due to the significant negative effects of abusive supervision, research interest in this area has increased in recent years (Chen & Wang, 2017). Individuals who undertake the task of management are responsible for the positive and negative atmosphere of the working environment (Karnak, 2020: 36). The concept of abusive supervision was first introduced by Tepper (2000). In recent years, it is seen that the interest in the concept of management has increased and it has been associated in different ways in studies (Zhou, 2016; Chen et al., 2020; Chen & Wang, 2017; Xiaqi et al., 2012; Tepper et al., 2017; Köksal & Kara, 2022).

The science of psychology initially focused on negativities for many years, and over time, humanist psychologists focused on positive concepts in psychology (Gillham & Seligman, 1999: 163; Fisher, 2010: 384). In recent years, with the increasing interest in positive psychology, research on how happiness emerges, what makes people happy in general and how it can be applied in the working environment (Turan, 2019: 4) has increased significantly, especially after the 2000s (Doğan & Sapmaz, 2012: 298). This is because positive attitudes are necessary to explain employee results, but the antecedents of these attitudes are still not sufficiently explored (Salas-Vallina & Alegre, 2018). The purpose and meaning of human life in life is happiness (Yüksekbilgili & Akduman, 2016: 96). Happiness at work refers to how satisfied people are with their work and life. The idea of happiness is related to a person's subjective well-being (Wesarat et al., 2015: 78). Happiness in the workplace is important for both individuals and organizations; however, research on employee happiness in organizations is quite limited (Fisher, 2010; Wesarat et al., 2015). In the studies conducted, it has been determined that happy employees are willing to help their other friends, perform much better than unhappy employees and remain loyal (Ali et al., 2019: 82). In addition, it has been determined that happy employees have high organizational commitment and satisfaction, are open to cooperation, and can establish good relations with customers and colleagues at work (Uzunbacak & Akçakanat, 2018: 1694).

Job performance is a concept related to the extent to which the members of the organization fulfill the duties and responsibilities in their job descriptions, to what extent the organization achieves its goals, and to what extent the individual's individual outputs are sufficient (Soysal et al., 2019). Employees with sufficient motivation can demonstrate the expected efficiency and performance (Gökkaya &

Türker, 2018: 24). If managers want to increase performance, they need to take into account the desires and wishes, attitudes and behaviors, ideas and feelings of the employees, and the internal and external factors affecting these (Karakaya & Uçar, 2015: 23).

Organizational justice is important in explaining the output variables of organizational behavior. Interaction justice, which is one of the dimensions of organizational justice, examines the human aspect of organizational practices and includes perceptions of the quality of interpersonal behavior (such as courtesy, respect, honesty) that individuals encounter during the implementation of procedures (Büyükyılmaz & Alper Ay, 2017). Therefore, abusive behaviors (such as disrespect, rudeness, intimidation, mocking, humiliation) can increase the perception of interactional injustice by the employees.

According to Tepper (2000: 178), the perception of subordinates may differ in the perception of abusive supervision. Tepper based the subordinates' reactions to abusive supervision on the theory of organizational justice (Tepper 2000; Estes, 2013) and determined in his research findings that interactional justice plays an important role in individuals' work-related experiences. A subordinate who is exposed to abusive behaviors such as mocking, humiliating, and ignoring employees may have a higher perception of interactional injustice. Tepper (2000) measures the subjective perception and evaluation of the employees on the subject rather than the behavior of the manager in the scale items related to abusive supervision that he has developed. Therefore, the main building block of abusive supervision is employee perception (Serdar, 2019). It has been determined that abusive supervision causes a decrease in employees' organizational citizenship behavior, organizational commitment and interactional justice perceptions (Kazemi & Zare, 2020). Tepper (2000), in his study based on organizational justice theory, found that subordinates who perceive their supervisors worse due to interactional injustice more likely to quit their jobs; job and life satisfaction, normative and emotional commitment levels lower; the levels of continuance commitment, conflict between work and family, and psychological distress were higher. Aryee et al. (2007) determined that interactional justice mediates the relationships between abusive supervision and work outcomes. The abused subordinate has a low understanding of procedural and interactional justice (Serdar, 2019). An employee who perceives interactional injustice, "He may think that he will not be seen as important to his manager, that he will not like it" even if he does a very good job, and may display anti-productive behaviors, for example, as increasing absenteeism or reducing job performance. As a matter of fact, Tepper et al., (2009) provided evidence in their study that perceived injustice can increase its effects on employees' psychological distress and retaliation intentions, and that abused subordinates can offer a constructive alternative to committing deviant acts.

The aim of this study is to reveal the relationships between abusive supervision, job performance and organizational happiness variables. The universe of this study consists of 689 nurses working in a public hospital. Data were collected from 274 people who participated in the study on a voluntary basis and this number formed

the sample of the study. In this cross-sectional and descriptive study, data collection was carried out by face-to-face survey method. Research "Abusive Supervision Scale, (Tepper, 2000; Ülbeği et al., 2014); Organizational Happiness Scale (Paschoal & Tamayo, 2008; Warr, 2007; Arslan & Polat, 2017) and job Performance Scale (Goris et al., 2003; Toklu, 2016) were used. Data were analyzed using SPSS statistical program, descriptive statistical analyzes were frequency, mean, standard deviation; Pearson correlation analysis was used for intervariable relations, and linear and multiple regression analyzes were used for effect analysis. As a result of this study, the abusive supervision levels of the participants were low; It was found that organizational happiness levels are moderate and work performance levels are high. The findings are consistent with previous studies that found that abusive supervision has a negative impact on job performance (Harris et al., 2007; Aryee et al., 2007; Tepper et al., 2011; Özdevecioğlu et al., 2014; Lyu et al., 2016; Zhou, 2016; Chen & Wang, 2017).

While organizational happiness directly affects job performance, "potential realization" dimension contributes to the increase of job performance. Studies support the positive effects of organizational happiness on job performance (Wright & Cropanzano, 2000; 2004; Cindiloğlu Demirer, 2019; Koushkestani et al., 2020; Thompson & Bruk-Lee, 2020). Establishing policies to increase organizational happiness can reduce abusive supervision perception and increase business performance.

The absence of studies on the direct effect of abusive supervision on organizational happiness does not allow for a full comparison. However, this result is supported by studies stating that abusive supervision will negatively affect the happiness of employees (Tepper, 2000; 2007; Tepper et al., 2011; Wang et al., 2020; Bulut & Demirhan, 2020). If the employees do not have good communication and interaction with their managers, they will have negative feelings towards their managers and happiness will become difficult. For this reason, more studies are needed to ensure peace within the organization and to reduce the negative effects of abusive supervision (Serdar & Özsoy, 2019).

As a result, it should be determined what factors may cause a decrease in organizational happiness within the institution. The emergence of innovative or creative ideas that will contribute to the business and the organization and the creation of more efforts can be possible with a peaceful working environment. Applications such as identifying the needs of the employees and solving the problems, improving the working conditions, providing the opportunities to participate in the management, employing people who can have positive organizational behavior in recruiting can contribute to individual and organizational happiness in the organization. Abusive supervision is an obstacle to the effectiveness and efficiency of employees. In order to maximize organizational happiness, importance should be given to human resources practices that will increase the motivation of the employees and support them to be happy.

KAMU KURUMLARINDA SANAL KAYTARMAYA YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI

Kamu
Kurumlarında
Sanal Kaytarmaya
Yönelik Bir Ölçek
Geliştirme
Çalışması

247

Abdulkerim GÜLER

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bil. Enstitüsü, İşletme Bölümü.

aguler@cumhuriyet.edu.tr

ORCID No: 0000-0003-4220-918X.

Yılmaz GÜNEL

*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Divriği Nuri Demirağ Meslek Yüksekokulu, Otel Lokanta
ve İkram Hizmetleri Bölümü.*

yilmaz23gunel@gmail.com

ORCID No: 0000-0003-4776-1344.

ÖZ

Amaç: Bilgisayar ve internet kullanımı, kamu kurumlarında hem çalışanlar hem de kurumlar için önemli avantajlar sağlarken aynı zamanda çalışan personelde çeşitli iş dışı davranışların da ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Personelin mesai saatlerinde iş yerinin internet erişimini kişisel amaçlar için kullanma eylemi sanal kaytarma olarak adlandırılmaktadır. Sanal kaytarma kurumların git gide daha fazla önemsedikleri ve kendisi ile ilgili araştırılan önemli bir konu haline gelmiştir. Yapılan bu çalışma ile kamu kurumunda çalışanların sanal kaytarma davranışlarının değerlendirilerek, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmek amaçlanmıştır.

Yöntem: Bu amaç doğrultusunda ilgili literatürden sağlanan ve araştırmacılar tarafından önerilen maddeler ile birlikte 42 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Uzman değerlendirmeleri sonrası 14 madde kapsam dışı bırakılarak 28 maddenin yer aldığı taslak ölçek elde edilmiştir. Taslak ölçek Sivas ilinde görevli kamu personeline uygulanmıştır. Araştırmada istatistiksel yöntem olarak açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, iç tutarlılık analizi ve test-tekrar-test yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada ölçek geliştirme safhalarının bütün adımları ile ele alınıp sanal kaytarma davranışını ölçümleyebilecek geniş çaplı bir ölçeğin oluşturulması, çalışmanın özgünlüğüne katkı sağlamaktadır.

Bulgular: Açıklayıcı faktör analizi sonucunda 4 faktör (kişisel işlemler, bilgi edinme, eğlenceli vakit, kazanç sağlama) ve 25 maddeden oluşan bir ölçme yapısı elde edilmiştir. Bu ölçme yapısının geçerliği doğrulayıcı faktör analizi ile desteklenmiştir. Test-tekrar-test yöntemi ile ölçeğin ölçme sonuçlarının zamanla farklılaşmadığı belirlenmiştir. Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayı değeri, ölçeğin tamamı ve ölçekte yer alan her bir faktör için hesaplanarak ölçeğin "yüksek güvenilirlikte" olduğu sonucuna varılmıştır.

Sonuç: Bu bulgulara göre geliştirilen "Sanal Kaytarma Ölçeğinin" güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğu ifade edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Sanal Kaytarma, Ölçek Geliştirme, Geçerlik, Güvenirlik.

Makale Geliş Tarihi/Received for Publication : 22/07/2022

Birinci Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 26/08/2022

Kabul Tarihi/Accepted : 29/08/2022

Atıfta Bulunmak İçin:

Güler, A. & Güner, Y. (2022) Kamu Kurumlarında Sanal Kaytarmaya Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 10(2), 247-274.

A SCALE DEVELOPMENT STUDY ON CYBERLOAFING IN PUBLIC INSTITUTIONS

ABSTRACT

Aim: Computer and internet use can provide significant benefits for both employees and institutions in public institutions, and can lead to a variety of informal behaviors among employees. Employee's actions of using the workplace's Internet access for personal purposes during business hours are called cyberloafing. Cyberloafing has become a key issue for research and research that institutions care more and more about. The study aims to develop a reliable and viable measuring tool by evaluating the behavior of employees in public institutions.

Method: For this purpose, a pool of 42 articles has been created, along with the materials provided from the literature and recommended by the researchers. After expert evaluations, 14 articles were excluded and a draft scale containing 28 items was obtained. The draft scale was applied to public personnel in the Sivas province. The research used descriptive factor analysis as a statistical method, verifiable factor analysis, internal consistency analysis, and test-repeat-test method. The research takes all the steps of the scale development stages to create a large scale that can measure cyberloafing behavior, contributing to the authenticity of the study.

Findings: Descriptive factor analysis results in a measurement structure consisting of 4 factors (personal processes, information acquisition, fun time, revenue making) and 25 articles. The validity of this gage structure is supported by validating factor analysis. The test-retest method determined that the measurement results of the scale did not differ over time. The internal consistency coefficient value of Cronbach Alpha has been calculated for each factor on the scale and scale, concluding that the scale is "high reliability".

Results: Based on these findings, the " Cyberloafing Scale" can be described as a reliable and valid measuring tool.

Keywords: Cyberloafing, Scale Development, Validity, Reliability.

I.GİRİŞ

Günümüz bilgi çağında, bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte kurum ve kuruluşlar çalışma hayatlarında teknolojik araçları aktif olarak kullanmaktadırlar. Bu araçlar kurumlardaki işlemlerin, hizmetlerin ve faaliyetlerin kolayca yapılmasını sağlamakta ve veriye ulaşmadaki hızı arttırmaktadır. Bu da organizasyonlar için avantaj elde etmenin önemli bir yolu olmaktadır.

Bilgi teknolojileri birçok faydalarına rağmen, çalışanların aynı zamanda iş yerinde iş dışı bazı davranış sergilemelerinde yeni fırsatlar doğurmuştur. Çalışma saatlerinde e-posta, sosyal medya, haberler, eğlence siteleri, videolar vb. gibi üretken olmayan amaçlarla interneti kullanmak, işyerinde çalışanlar için daha cazip bir hale dönüşmüştür (Blanchard & Henle, 2008). Kurum ve kuruluşlarda internete erişim çalışanlar için daha yaygın hale geldikçe, interneti eğlence ve işteki diğer iş dışı amaçlar için kullanma eğilimleri de artmaktadır (Greengard, 2002).

Sanal kaytarma, çalışanların çalıştıkları kurumun internet erişimini iş dışı kişisel amaçları için kullanmaları ve mesai saatleri içinde web sitelerinde gezinme olarak ifade edilmektedir (Prasad et al., 2010). Bununla birlikte, diğer sanal kaytarma çeşitleri arasında iş yerinde etik olmayan davranışlar olarak online alışveriş, müzik indirme vb. işten daha fazla zaman harcanan ve dolayısıyla üretkenliği azaltan faaliyetler de sayılabilir (Blanchard & Henle, 2008). Kamu kurumlarında çalışanların mesai saatlerinde iş ile ilgili olmayan faaliyetlerle meşgul olmaları etkin çalışmalarını engelleyebilmektedir. İş amacı dışında kullanılan internet ve çeşitli uygulamaların yaygınlaşması iş yerinde fayda sağlamadan ziyade zarar vermeye yönelik davranışlar olabilmektedir.

Sanal kaytarma olgusuyla alakalı daha önceden yapılan çalışmalarda farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı görüşlerde bu olgu negatif olarak değerlendirilmiştir. Sanal kaytarmanın çalışanların üretkenliğini azalttığı, ciddi maddi zararlara sebep olabileceği, kurumları çeşitli yasal yaptırımlara uğratabileceği veya internet ağındaki yoğunluk nedeniyle iş ve işlemlerde aksaklıkların yaşanmasına sebep olabileceği ve böylece hem kurumdaki çalışan için hem de kurum için çeşitli zararların olabileceği belirtilmektedir. Öte yandan sanal kaytarma olgusuna pozitif taraftan bakanlara göre ise internet yoluyla edinilebilecek çeşitli bilgi ve belgelerle öğrenme fırsatlarının olduğu vurgulanmaktadır (Örücü & Yıldız, 2014).

Bu çalışmanın amacı, kamu kurumunda çalışanların sanal kaytarma davranışlarının değerlendirilerek, geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmesidir.

II. Yöntem

Araştırma sanal kaytarma davranışına yönelik bir ölçek geliştirme çalışması olduğundan, ölçeğin geliştirilmesinde şu adımlar izlenmiştir (Tavşancıl 2002; akt.: Kayhan et al. 2020):

1. Madde havuzunun oluşturulması,
2. Madde havuzunun uzman görüşüne sunulması (kapsam geçerliğinin incelenmesi),
3. Dil uzmanlarının görüşlerine taslak ölçeğin sunulması,
4. Araştırmanın çalışma grubuna taslak ölçeğin uygulanması,
5. Ölçeğin yapı geçerliğinin değerlendirilmesi (Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi),
6. Madde analizi yapılarak ölçekteki maddelerin ölçeğin amaçları doğrultusunda katkı sağlayıp sağlamadıklarının belirlenmesi,
7. Test tekrar test ile ölçeğin güvenilirliğinin değerlendirilmesi,
8. Ölçeğin güvenilirliğine yönelik güvenilirlik katsayısının hesaplanması.

2.1 Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Sivas ilinde görev yapan kamu personeli oluşturmaktadır. Araştırmada çalışma grubuna ulaşmak için kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Evrende yer alan kişilere "Sanal Kaytarma Anketi" yüz yüze veya e-mail yolu ile uygulanarak veriler toplanmıştır. İlk olarak taslak ölçeğin değerlendirilebilmesi için 120 kişi ile bir pilot çalışma yapılmıştır. Ölçeğin yapı geçerliğinin incelenmesine yönelik olarak Açıklayıcı Faktör Analizi aşamasında 600 kişiye ve Doğrulamalı Faktör Analizi aşamasında ise 272 kişiye ulaşılmıştır. Daha sonra ölçeğin güvenilirlik analizlerinin yapılabilmesi adına test tekrar test aşamasında 46 kişiye, madde analizi ve Cronbach α katsayısının hesaplanması aşamasında ise 220 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmanın pilot uygulama, Açıklayıcı Faktör Analizi, Doğrulamalı Faktör Analizi, test tekrar test, madde analizi ve Cronbach α katsayısının hesaplanması aşamalarında, farklı örneklem gruplarından toplanan verilerden yararlanılmıştır.

2.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan ölçek 5'li Likert tipinde bir ölçek olup ölçekte yer alan maddeler "5=Kesinlikle Katılıyorum", "4=Katılıyorum", "3=Kararsızım", "2=Katılmıyorum" ve "1= Kesinlikle Katılmıyorum" şeklinde puanlanmıştır. Ölçekten alınan puanların ortalamalarının bire yaklaşması durumunda kişilerin ilgili maddedeki önermeye katılım düzeylerinin düşük olduğu, beşe yaklaşması durumunda ise yüksek olduğuna karar verilmiştir.

2.3. Madde Havuzunun Oluşturulması

Araştırmada madde havuzunun oluşturulması için 8 madde Lim (2002), 5 madde Örucü & Yıldız'ın (2014), 6 madde Blanchard ve Henle'nin

(2008), 2 madde Ulusoy & Gültekin'in (2017)'alınmış olup; , 21 madde literatür taraması sonucu araştırmacılar tarafından madde havuzuna dâhil edilmiş ve madde havuzunda yer alan madde sayısı 42'ye ulaşmıştır.

2.4. Ölçeğin Görünüş Geçerliği ve Kapsam Geçerliğinin Değerlendirilmesi

Görünüş geçerliği, bir ölçeğin araştırılan yapıyı ölçüp ölçmediğiyle ilgili olarak araştırmacının kendisinin, yakın çevresindeki arkadaşlarının, araştırılan konuyla ilgili uzman olmayan bireylerin ve pilot araştırmaya katılanların düşünce ve görüşlerinin toplanmasıyla belirlenir (Şencan, 2005). Çalışmada 42 maddeye yönelik görünüş geçerliğinin sağlanması adına soru havuzunda yer alan ifadeler, alanında uzman dört öğretim elemanı ile üç memur tarafından değerlendirilmiş ve geri bildirimler alınmıştır. Alınan geri bildirimler neticesinde net olmayan ifadeler tekrar düzenlenmiştir.

Kapsam geçerliğine sahip bir ölçme aracının ölçmeyi hedeflediği özelliğin kavramsal altyapısını bütün yönleriyle ölçmesi gerekir (Kartal & Bardakçı, 2018). Bu bağlamda 42 maddelik soru havuzunda yer alan her bir sorunun çalışmanın amacına uygunluğu ve anlaşılabilirliği, sanal kayıtma konusunda ve ölçek geliştirme alanında uzman toplam 13 kişi tarafından değerlendirilmesi istenmiştir. Bu kişilere sunulan form ile madde havuzunda bulunan her bir maddeyi, madde hedeflenen yapıyı ölçmüyor (3), madde yapı ile ilişkili ancak düzeltilmeli (2) veya madde hedeflenen yapıyı ölçüyor (1) şeklinde puanlaması istenmiştir. Kapsam geçerliğine yönelik uzman değerlendirmesi sonrasında elde edilen veriler için ilk olarak kapsam geçerlik oranları (KGO) hesaplanmış, KGO oranı pozitif olan tüm maddeler için Kapsam Geçerlik Ölçütüne (KGÖ) göre kıyaslaması yapılmış ve kalan maddeler için Kapsam Geçerlik İndeksi (KGİ) hesaplanmıştır (Günel & Bircan, 2022).

Uzman değerlendirmesi sonrasında KGO'ların hesaplanması için Lawshe (1975) tarafından geliştirilen formülden yararlanılmıştır. KGO oranı negatif bir değere sahip olan 8. ve 9. maddeler KGO kriterlerini sağlamadığı için ölçekten çıkarılmıştır (Yeşilyurt & Çapraz, 2018). Daha sonra KGO oranı pozitif olan her bir madde için $\alpha=0,05$ anlamlılık seviyesinde KGÖ'ye göre kıyaslaması yapılmıştır (Lawshe, 1975). Ayre & Scally (2014) KGÖ değerinin 13 uzman için (0,538) olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu durumda (0,538) değerinden küçük KGO değerine sahip olan 23, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 34., 36, 37, ve 39. maddeler de ölçekten çıkarılmış ve ölçekte 28 madde kalmıştır. Kalan maddeler için KGİ değeri hesaplanmıştır. KGİ değeri, ölçekte yer alması kararlaştırılan maddelerin kapsam geçerlik oranı değerlerinin ortalaması olup KGİ değerinin KGÖ değerinden büyük olması gerekir (Lawshe, 1975). Hesaplanan KGİ değeri (0,758) KGÖ değerinden

(0,538) büyüktür. Bu bulgular doğrultusunda kapsam geçerliğine sahip 28 maddeden oluşan bir taslak ölçek elde edilmiştir.

III. Bulgular

3.1 Yapı Geçerliğine Ait Bulgular

Ölçek geliştirme araştırmalarında, ölçeğin ölçme yapısının belirlenebilmesi için en fazla yararlanılan yöntemlerden biri faktör analizidir. Faktör analizi aşamasında ölçeğe ilişkin genel faktör yapısı, bu yapıya ait alt boyutların tamamı ve toplam alt boyut sayısı belirlenir. Daha sonra ortaya çıkan alt boyutlar adlandırılarak ölçeğin yapısı oluşturulmuş olur (Kayhan et al., 2020). Ölçek geliştirme çalışmalarında, faktör analizi aşamasında “Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)” ve “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” ön plana çıkan iki uygulamadır. Geliştirilecek bir ölçek için önce açıklayıcı faktör analizinin yapılması uygun görülmektedir. AFA sonrası meydana gelen yeni faktör yapısının ise doğrulayıcı faktör analizi yapılarak onaylanması gerekir. Ayrıca gerek AFA gerekse DFA için örneklemelerin birbirinden farklı olması çok önemlidir. Çünkü AFA aşamasında elde edilen veriler ile bir yapının doğrulayıcı faktör analizini yapmak daha önce ortaya konmuş modeli onaylamaktan başka bir şey ifade etmeyecektir (Suhr, 2006). Bu çalışmada hem açıklayıcı faktör analizi aşamasında hem de doğrulayıcı faktör analizi aşamalarında farklı örneklemeler ile ölçeğin yapı geçerliği ortaya konmuştur.

AFA, ölçek geliştirme çalışmalarında açıklanan varyansın ve güvenilirliğin maksimum düzeyde olmasını sağlayacak biçimde ifadelerin sayılarının azaltılması ve ölçekteki potansiyel boyutların tespit edilmesi amaçlarıyla kullanılabilir (Netemeyer et al., 2003). AFA'nın bir veri setine uygulanması için örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığına bakılması önemli bir kriterdir. Bu çalışmada örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) istatistiği hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplanan KMO değeri 0,90-1,00 aralığında bir değere sahip ise örneklem büyüklüğünün “mükemmel”, 0,80-0,89 aralığında bir değere sahipse “iyi”, 0,60-0,79 aralığında bir değere sahipse “vasat”, 0,60'dan küçük bir değere sahip ise “yetersiz” olduğunu ifade etmektedir (Tavşancıl, 2010). Taslak ölçekte yer alan 28 maddeye ilişkin KMO değeri (0,885) olarak hesaplanmış ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterliliğinin “iyi” düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca AFA'nın veri setine uygulanabilmesi için gerekli olan ve literatürde çok fazla tercih edilen bir diğer test ise Bartlett Küresellik testidir. Bartlett testi, verilerin normallik varsayımı temelinde faktör analizine uygunluğunu tespit etmektedir. Ana kütlede yer alan değişkenler arasında manidar bir ilişkinin varlığı bu test ile belirlenir (Nakip, 2006). Bartlett Küresellik testi ile maddeler arasında

yüksek korelasyon ilişkileri olduğu yani verilerin çoklu normal dağılımdan geldiği saptanmıştır ($X^2=15674,352$; $p=0,000$). Bu bulgulara göre faktör analizi için veri setinin uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Daha sonra ölçeğin faktör yapısının belirlenmesine adına literatürde çok fazla tercih edilen Temel Bileşenler Analizi ve Varimaks Rotasyon yöntemleri kullanılarak AFA yapılmıştır. AFA aşamasında hiçbir faktör altında yer almayan, binişik olan 3 madde tespit edilerek bu maddelerin ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir. Kalan 25 maddeye ilişkin AFA sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek Alt Boyutu	Maddeler	Fak. Yük Değeri	Özdeğer	Varyans (%)	Kümülatif Varyans (%)
Faktör 1	Madde 22	0,895	9,112	36,448	36,448
	Madde 7	0,874			
	Madde 5	0,860			
	Madde 16	0,829			
	Madde 21	0,766			
	Madde 1	0,758			
	Madde 20	0,722			
Faktör 2	Madde 15	0,898	4,043	16,171	52,619
	Madde 28	0,846			
	Madde 24	0,841			
	Madde 8	0,836			
	Madde 4	0,795			
Faktör 3	Madde 13	0,732	3,075	12,301	64,920
	Madde 18	0,900			
	Madde 14	0,869			
	Madde 6	0,834			
	Madde 3	0,830			
	Madde 11	0,768			
Faktör 4	Madde 23	0,750	2,246	8,984	73,904
	Madde 26	0,892			
	Madde 12	0,865			
	Madde 25	0,856			
	Madde 2	0,819			
	Madde 27	0,751			
	Madde 9	0,638			

AFA aşamasında özdeğeri 1’den küçük olan faktörler belirlenerek bu faktörlerin uygun olmadığına ve öz değeri 1’den büyük olan faktörlerin ölçekte kalmasına karar verilmiştir (Netemeyer et al., 2003). AFA sonrası öz değeri 1’den büyük 4 faktör elde edilmiştir.

Toplam açıklanan varyans oranı, yapı geçerliğinin sağlanması ve ölçekte yer alacak faktör sayısının belirlenmesi adına önemli görülen bir diğer kriterdir. Sosyal bilimler alanında toplam açıklanan varyans oranının yeterli düzeyde olabilmesi için bu oranın %40 ile %60 arasında olması yeterlidir (Karagöz, 2016). Söz konusu yapı için faktörlerin açıkladıkları varyans oranları: Faktör 1 için %36,448; Faktör 2 için %16,171; Faktör 3 için %12,301 ve Faktör 4 için %8,984 şeklinde hesaplanmıştır. Ayrıca yapının toplam varyansın %73,904'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu değer sosyal bilimler alanı için yeterli kabul edilen %60 değerinin üzerindedir.

Comrey ve Lee'ye (1992) göre, Varimax rotasyonu sonrası ortaya çıkan faktör yükleri: 0,70 ve üzerinde ise "mükemmel", 0,63-0,70 arasında ise "çok iyi", 0,55-0,62 arasında ise "iyi", 0,45-0,54 arasında ise "normal" ve 0,32-0,44 arasında ise "kötü" olarak kabul edilmektedir (Dede & Yaman, 2008). Tablo 1'de görüldüğü üzere, faktör yük değerlerinin (0,638) ile (0,900) arasında yer aldığı belirlenmiştir. Buna göre söz konusu 4 faktörlü yapıda yer alan tüm maddelerin faktör yük değerlerinin yüksek ve yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. AFA sonuçlarına göre, geliştirilen dört faktörlü Sanal Kaytarma Ölçeği (SKÖ) için yapı geçerliği kriterlerinin sağlandığı ifade edilebilir.

AFA sonrası elde edilen yapıda, aynı faktör altında bulunan maddelerin içerdikleri ortak anlam ve vurguladıkları ortak boyut göz önüne alınarak faktörlere adlandırma işlemi yapılmıştır. Bu doğrultuda birinci faktöre "kişisel işlemler", ikinci faktöre "bilgi edinme", üçüncü faktöre "eğlenceli vakit" ve dördüncü faktöre ise "kazanç sağlama" adı verilmiştir.

AFA sonrası ortaya çıkan yapı DFA yapılarak, yapının geçerlik şartının sağlanıp sağlanmadığı araştırılmıştır. Bu bağlamda AFA sonucunda 4 faktör ve 25 maddeden oluşan SKÖ'nün ölçme yapısının geçerliğini incelemek için AFA aşamasından farklı bir örneklemden elde edilen ve 272 katılımcının yer aldığı verilere AMOS 23 paket programı yardımıyla DFA uygulanmıştır. DFA aşamasında uyum iyiliği indeks değerleri ile modele ait yapının verilerle uyumlu olup olmamasına bakılır. Uyum kriter çeşitleri fazla olmakla birlikte bunlardan hangilerinin analizde kullanılacağına dair literatürde kesin bir görüş birliği bulunmamaktadır. Bu uyum kriterlerinden genellikle NFI, CMIN/DF, GFI, RMSEA, CFI vb. indeks değerleri araştırmacılar tarafından çok fazla tercih edilmektedir (Karagöz, 2016). Tablo 2'de bu uyum indekslerinin sağlanması gereken kritik değerlerden bazıları sunulmuştur (Schumacker, Lomax 2004; Kline 2011; Tabachnick & Fidell, 2001; Bryne 2010; akt.: Kartal & Bardakçı, 2018).

Tablo 2. Uyum İndeksleri Kritik Değerleri

<i>Model Uyum Kriteri (Uyum İstatistiği)</i>	<i>İyi Uyum</i>	<i>Kabul Edilebilir Uyum</i>
χ^2 Testi	0,05<p≤1 (Anlamli olmaması)	0,01<p≤0,05
χ^2 /sd	≤ 3	≤ 5
<i>Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri</i>		
NFI	≥ 0,95	≥ 0,90
TLI	≥ 0,95	≥ 0,90
IFI	≥ 0,95	≥ 0,90
CFI	≥ 0,97	≥ 0,95
RMSEA	≤ 0,05	≤ 0,08
<i>Mutlak Uyum İndeksleri</i>		
GFI	≥ 0,90	≥ 0,85
AGFI	≥ 0,90	≥ 0,85
<i>Artık Temelli Uyum İndeksleri</i>		
RMR	≤ 0,05	≤ 0,08
SRMR	≤ 0,05	≤ 0,08

DFA sonucunda modele ilişkin uyum indeksi değerleri: NFI=0,903, $\chi^2/df=1,703$, GFI=0,892, RMSEA=0,051, CFI=0,957, RMR=0,066, IFI=0,958, TLI=0,949 ve AGFI=0,860 şeklinde hesaplanmıştır. Tablo 2’deki kritik değerler göz önünde bulundurulduğunda: GFI, AGFI, RMSEA, TLI, CFI, RMR ve NFI uyum indekslerine göre modelin kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği; IFI ve CMIN/DF uyum indekslerine göre ise modelin iyi uyum gösterdiği belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda modelin verilerle genel anlamda uyum içerisinde olduğu görülmektedir. Böylece AFA ile ortaya konulan ve dört alt boyuttan oluşan ölçme yapısının geçerliği AFA aşamasındaki örneklemden farklı bir örneklem üzerinde de doğrulanmıştır.

DFA aşamasında model uyumuna ilişkin kullanılan bir diğer yöntem de regresyon katsayılarının anlamlı olmasıdır. Gözlenen değişkenler ile gizil değişkenleri tahmin etme gücü olan regresyon değerlerinin, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına bakılması gerekir (Meydan & Şeşen, 2015). Bu değerler, maddelerin faktörleri yordama gücünü başka bir ifade ile faktör yüklerini göstermektedir (Karagöz 2016: 1014). Yapı geçerliği bakımından, DFA sonrası elde edilen standart faktör yüklerinin 0,40’ın üzerinde olması gerekir (Hair et al., 2005). Tablo 4’te görüldüğü üzere modele ait standart faktör yüklerinin (0,475) ile (0,967) arasında farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu bulgular doğrultusunda tüm maddelerin faktör yükünün yeterli olduğu yani regresyon katsayılarının tamamının doğrulayıcı faktör analizi ile anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Faktör analizinin gayelerinden biri de aralarında yüksek ilişki bulunan ve aynı gizil yapıyı ölçen değişkenleri ortak faktörler altında bir araya getirmektir. Uyum geçerliği ile aynı faktör altında bir araya gelen maddelerin gerçekten uyumlu olup olmadığına bakılır. Literatürde uyum geçerliğini belirlemek için; faktör yük değerleri, AVE (Çıkarılan Ortalama Varyans) değerleri ve CR (Çıkarılan Ortalama Varyans) değerleri yaygın olarak kullanılmaktadır (Malhotra, 2010; Hair et al., 2005; Kartal & Bardakçı, 2018).

Ölçeğin, aynı yapının diğer ölçümleriyle arasında bir pozitif ilişkinin var olma düzeyi benzeşim geçerliliği ile ölçülebildiğinden, bunun için faktör yüklerinden yararlanılabilmektedir (Malhotra, 2010). Hair vd. göre (2005) benzeşim geçerliğinin sağlanması için 0,5 faktör yük değeri en az olması gereken değer olup mümkünse bu değer 0,7 ve üzerinde olması arzu edilir. Açıklayıcı faktör analizi sonrası faktör yük değerlerinin (0,638) ile (0,900) arasında yer aldığı (Tablo 2) ve benzeşim geçerliğinin sağlanması için yeterli düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Her bir faktöre ait AVE ve CR değerleri hesaplanarak, maddelere ilişkin standart faktör yükleriyle birlikte Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. Standart Faktör Yükleri, AVE ve CR Değerleri

<i>Maddeler</i>	<i>Faktörler ve Maddelere İlişkin Standart Faktör Yükleri</i>			
	<i>Kişisel İşlemler</i>	<i>Bilgi Edinme</i>	<i>Eğlenceli Vakit</i>	<i>Kazanç Sağlama</i>
16. İşyerinde, tatil planlarım için internet sitelerinden konaklama, seyahat vb. işlemler yaparım.	0,915			
1. İşyerinde, bireysel ihtiyaçlarım için internet üzerinden alışveriş yaparım.	0,836			
5. İşyerinde, bankacılık (EFT, Havale vb.) işlemlerimi gerçekleştiririm.	0,790			
7. İşyerinde, iş dışında kullandığım kişisel e-postalarımı kontrol ederim.	0,773			
20. İşyerinde internet üzerinden müzik, video, film vb. dosyalar indiririm.	0,734			
22. İşyerinde, iş arama sitelerinden iş ilanlarını takip ederim.	0,723			
21. İşyerinde, hafta sonuna dair planlarım için internetten sosyal programlar yaparım.	0,620			

Tablo 3. Devamı

<i>Maddeler</i>	<i>Faktörler ve Maddelere İlişkin Standart Faktör Yükleri</i>			
	<i>Kişisel İşlemler</i>	<i>Bilgi Edinme</i>	<i>Eğlenceli Vakit</i>	<i>Kazanç Sağlama</i>
24. İşyerinde, blog (spor, sanat vb.) yazılarını okurum.	0,878			
28. İşyerinde, işimle ilgisi olmayan sağlık konularında internetten bilgi edinirim.	0,812			
13. İşyerinde, internet üzerinden gazeteleri takip ederim.	0,745			
15. İşyerinde, sporla ilgili internet sitelerini ziyaret ederim.	0,633			
4. İşyerinde, haber siteleri üzerinden haberleri takip ederim.	0,604			
8. İşyerinde, işimle ilgisi olmayan konularda e-kitaplar okurum.	0,592			
18. İşyerinde, eğlenceli vakit geçirmek için internet üzerinden oyun oynarım.		0,967		
14. İşyerinde, vakit geçirmek için videolar (dizi, film, belgesel vb.) seyredirim.		0,853		
3. İşyerinde, komik ve eğlenceli videolar seyredirim.		0,842		
6. İşyerinde, sosyal paylaşım sitelerinde yer alan kişisel sayfalarımı bakarım.		0,808		
11. İşyerinde, iş dışı konularda sohbet uygulamalarını kullanırım.		0,761		
23. İşlerimi bitirince boş vakitlerimi değerlendirmek için internette gezinirim.		0,475		
26. İşyerinde, online bahis, kumar vb. siteleri ziyaret ederim.			0,829	
2. İşyerinde, bireysel yatırımlarıma yönelik web sitelerini (finans, borsa vb. siteler) ziyaret ederim.			0,797	
25. İşyerinde, online gerçekleştirilen açık arttırma sitelerini takip ederim.			0,786	
27. İşyerinde, online gerçekleştirilen iş dışı kamu ihalelerini takip ederim.			0,713	
9. İşyerinde ev, araba, arsa vb. ilanların yer aldığı internet sitelerini ziyaret ederim.			0,560	
12. İşyerinde, internet üzerinden gelir getirici varlıklar (otomobil, ev, arsa, elektronik alet vb.) alırım/satarım.			0,518	
<i>AVE Değerleri</i>	0,601	0,517	0,639	0,505
<i>CR Değerleri</i>	0,890	0,828	0,873	0,866

AVE değeri, uyum geçerliğini belirlemek için kullanılmaktadır. Bu değerin hesaplanması için Fornell & Larcker (1981) AVE formülü geliştirmişlerdir. Daha sonra Hair vd. (2005) bir faktörün sahip olduğu AVE değerini, standardize edilmiş regresyon katsayılarından faydalanarak hesaplamıştır. Hair vd. (2005) hesaplamasına göre AVE değeri, maddelere ait standart faktör yüklerinin karelerinin ortalamasına eşittir (Günel, 2021). Bir faktörün uyum geçerliğinin olabilmesi için AVE değerinin 0,5'ten büyük olması gerekir (Fornell & Larcker, 1981). Tablo 3'de görüldüğü üzere faktörlere ait AVE değerleri: "Kişisel İşlemler" boyutu için (0,601), "Bilgi Edinme" boyutu için (0,517), "Eğlenceli Vakit" boyutu için (0,639) ve "Kazanç Sağlama" boyutu için ise (0,505) şeklinde hesaplanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda dört faktöre ait AVE değerlerinin uyum geçerliği için gerekli olan sınır değerin (0,5) üzerinde değerler aldığı görülmektedir.

CR değeri, faktörlere ait yapı güvenirliğini ifade etmektedir. Uyum geçerliğinin sağlanması için faktörlerin yapı güvenirliğinin yüksek olması gerekir. Hair vd. (2005) her bir faktör için ilgili faktör altında toplanan gözlenen değişken (madde) sayısını, maddelere ait standart faktör yüklerini ve hata terimlerinin varyanslarını kullanarak CR katsayısını hesaplamıştır (Günel, 2021). Hair vd. (2005) göre, CR katsayısının 0,7'den büyük olması durumunda ilgili faktörün yüksek yapı güvenirliğine sahip olduğu ve bu değerin 0,6-0,7 arasında bir değer alması durumunda ise çok iyi bir güvenirlik söz konusu olmasa da kabul edilebilir düzeyde bir güvenirlik olduğu ifade edilmiştir (Kartal & Bardakçı, 2018). Tablo 3'de görüldüğü üzere faktörlere ait CR değerleri: "Kişisel İşlemler" boyutu için (0,89), "Bilgi Edinme" boyutu için (0,828), "Eğlenceli Vakit" boyutu için (0,873) ve "Kazanç Sağlama" boyutu için ise (0,866) olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular doğrultusunda dört faktöre ait CR değerleri 0,7'den büyük olduğu için tüm faktörlerin yüksek yapı güvenirliğine sahip olduğu görülmektedir.

Benzer fakat kavramsal açıdan farklı yapıları ölçmede yararlanılan ölçeklerin ilişkili olma düzeyi ayırım geçerliği şeklinde ifade edilir. Geçerliğin sağlanması için ilişki düzeyinin düşük veya orta arasında bir korelasyona sahip olması gerekir (Netemeyer et al., 2003). Birden fazla boyuta sahip ölçeklerde boyutların birbirlerine göre farklılığı yani bağımsızlığı ayırma geçerliği ile incelenir. Bu geçerliğin oluşabilmesi için her bir gözlenen değişkenin yalnızca tek bir örtük değişkende yüklenmesi gerekir. Yani ayırım geçerliği şartının sağlanması için her bir faktöre ait AVE değerinin korelasyon katsayısının karesinden büyük olması gerekir (Malhotra, 2010). FAMOS programı kullanılarak kovaryans değerleri standartlaştırılmış, faktörler arası korelasyon değerleri elde edilmiş ve faktörler arasındaki korelasyon katsayılarının kareleri hesaplanarak Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4. Faktörler Arası Korelasyon Katsayılarının Kare Değerleri

Faktörler ve AVE Değerleri	1	2	3
1. Kişisel İşlemler (0,601)	1		
2. Bilgi Edinme (0,517)	0,158	1	
3. Eğlenceli Vakit (0,639)	0,153	0,206	1
4. Kazanç Sağlama (0,505)	0,009	0,042	0,003

**Kamu
Kurumlarında
Sanal Kaytarmaya
Yönelik Bir Ölçek
Geliştirme
Çalışması**

Tablo 4'e bakıldığında "Kişisel İşlemler" faktörüne ait AVE değeri (0,601) ile "Bilgi Edinme" faktörüne ait AVE değerinin (0,517), bu iki faktör arasındaki korelasyon katsayısının karesinden (0,158) büyük olduğu görülmektedir. Benzer şekilde tüm faktör çiftlerinin AVE değerlerinin bu faktörler arasında oluşan korelasyon katsayısının karesinden büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda dört faktörlü ölçek için ayırım geçerliğinin sağlandığı ifade edilebilir. Elde edilen bulgulara göre, Sanal Kaytarma Ölçeğinin hem uyum geçerliği koşullarını hem de ayırım geçerliği şartlarını sağlaması, ölçeğin yapı geçerliğini sağladığını ortaya koymaktadır.

3.2 Madde Analizine Ait Bulgular

Madde analizi yöntemi ile ölçekteki maddelerin ölçeğin amaçları doğrultusunda katkı sağlayıp sağlamadıkları belirlenmeye çalışılır. Ölçek geliştirme çalışmalarında çok fazla tercih edilen madde analizi teknikleri; madde-toplam korelasyonuna dayalı madde analizi ile alt-üst gruplara dayalı madde analizidir. Yapı geçerliği şartlarına sahip olduğu belirlenen 4 alt boyut ve 25 maddeden oluşan Sanal Kaytarma Ölçeği, açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi aşamasında çalışılan örneklemelerden bağımsız olarak 220 kişiye uygulanmıştır. Uygulama sonrası elde edilen veriler ile Madde-Toplam Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi ve Alt-Üst Gruplara Dayalı Madde Analizi yöntemleri kullanılarak madde analizleri yapılmıştır.

a) Madde-Toplam Puan Korelasyonuna Dayalı Madde Analizi

Birbirleri arasındaki korelasyonun yüksek olduğu bir ifade grubu elde edebilmek için her bir ifadenin diğer ifadelerle toplamıyla olan korelasyonun (madde-toplam puan korelasyonu) mümkün olduğu kadar yüksek olması gerekmektedir (DeVellis, 2021). Test maddelerinden edinilen puanlarla testin toplam puanı arasında bir ilişkinin varlığı veya yokluğu madde-toplam puan korelasyonu ile belirlenir (Tezbaşaran, 1996). Madde-toplam korelasyon katsayı değeri 0,30'dan büyük olan maddeler ölçeğin geneliyle benzer yönde hareket ettiği için ölçekte bırakılmalıdır. Bu katsayı değerinin 0,20- 0,30 aralığında bir değere sahip olması durumunda ilgili maddeler zorunlu görülürse ölçeğe dâhil edilmeli, 0,20'den küçük bir değere sahip olan maddeler ise ölçekten çıkarılmalıdır (Büyüköztürk, 2010; akt.:

Kartal & Bardakçı, 2018). SKÖ maddelerine ilişkin madde-toplam korelasyon puanları hesaplanmış ve Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5. Madde Toplam Korelasyon Değerleri

Madde	Madde Toplam Korelasyon Değeri	Madde	Madde Toplam Korelasyon Değeri
Madde 1	0,502	Madde15	0,604
Madde 2	0,529	Madde16	0,552
Madde 3	0,360	Madde 18	0,449
Madde 4	0,646	Madde 20	0,568
Madde 5	0,500	Madde 21	0,480
Madde 6	0,559	Madde 22	0,531
Madde 7	0,616	Madde 23	0,609
Madde 8	0,475	Madde 24	0,375
Madde 9	0,457	Madde 25	0,540
Madde11	0,500	Madde 26	0,420
Madde12	0,330	Madde 27	0,356
Madde13	0,618	Madde 28	0,580
Madde14	0,429		

Tablo 5’de görüldüğü üzere, maddelere ait madde toplam korelasyon değerlerinin (0,33) ile (0,646) arasında farklılaştığı tespit edilmiştir. Buna göre 25 maddenin her birinin madde-toplam korelasyon değerleri 0,30’dan yüksek olduğu için ölçekten hiçbir maddenin çıkarılmaması gerektiğine karar verilmiştir.

b) Alt-Üst Gruplara Dayalı Madde Analizi

Alt-Üst Gruplara Dayalı Madde Analizi iç tutarlılığın bir göstergesi olup Likert tipi bir ölçek geliştirilirken yüksek ayırt ediciliği olan maddeleri seçmek adına kullanılır ve analiz neticesinde tüm maddeler için ayırt etme gücü hesaplanır (Turgut & Baykul, 1992). SKÖ’de yer alan 25 maddenin ayırt ediciliklerini belirlemek için 220 kişinin ölçekte yer alan maddelere yönelik verdikleri yanıtların toplamı hesaplanmış ve bu değerler büyükten küçüğe doğru sıralanmıştır. Daha sonra %27’lik üst grup ve %27’lik alt grupta yer alan 60’ar kişinin toplam puan ortalamaları bağımsız örnekler için t testiyle her bir madde için karşılaştırılmış ve edinilen bulgular Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Alt-Üst Gruplara Dayalı Madde Analizi Sonuçları

	Grup	Örneklem Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Madde 1	Üst	60	3,77	1,01	8,65	0,000
	Alt	60	2,17	1,01		
Madde 2	Üst	60	2,52	1,13	8,12	0,000
	Alt	60	1,25	0,44		
Madde 3	Üst	60	3,78	0,78	7,02	0,000
	Alt	60	2,67	0,95		
Madde 4	Üst	60	3,80	0,80	12,99	0,000
	Alt	60	1,82	0,87		
Madde 5	Üst	60	3,88	0,92	7,63	0,000
	Alt	60	2,45	1,13		
Madde 6	Üst	60	3,87	0,75	11,20	0,000
	Alt	60	2,03	1,02		
Madde 7	Üst	60	4,22	0,56	10,79	0,000
	Alt	60	2,47	1,13		
Madde 8	Üst	60	3,48	0,98	8,48	0,000
	Alt	60	1,95	1,00		
Madde 9	Üst	60	2,58	1,14	7,76	0,000
	Alt	60	1,33	0,51		
Madde11	Üst	60	3,52	0,95	8,60	0,000
	Alt	60	1,97	1,02		
Madde12	Üst	60	2,28	1,26	5,09	0,000
	Alt	60	1,33	0,71		
Madde13	Üst	60	3,73	0,88	10,90	0,000
	Alt	60	1,92	0,94		
Madde14	Üst	60	3,90	0,75	6,85	0,000
	Alt	60	2,57	1,31		
Madde15	Üst	60	3,65	0,84	12,20	0,000
	Alt	60	1,77	0,85		
Madde16	Üst	60	4,22	0,56	9,51	0,000
	Alt	60	2,63	1,16		
Madde 18	Üst	60	3,58	0,81	9,54	0,000
	Alt	60	2,02	0,98		
Madde 20	Üst	60	4,00	0,78	11,55	0,000
	Alt	60	2,12	0,99		
Madde 21	Üst	60	4,07	0,69	8,22	0,000
	Alt	60	2,63	1,16		
Madde 22	Üst	60	4,22	0,56	11,48	0,000
	Alt	60	2,40	1,09		
Madde 23	Üst	60	4,07	0,66	12,31	0,000
	Alt	60	2,00	1,12		
Madde 24	Üst	60	3,70	0,83	6,25	0,000
	Alt	60	2,53	1,19		
Madde 25	Üst	60	2,52	1,13	8,12	0,000
	Alt	60	1,25	0,44		
Madde 26	Üst	60	2,15	1,20	5,79	0,000
	Alt	60	1,20	0,40		

Tablo 6. Devamı

	Grup	Örnekleme Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Madde 27	Üst	60	2,42	1,27	5,74	0,000
	Alt	60	1,38	0,58		
Madde 28	Üst	60	3,37	1,09	9,44	0,000
	Alt	60	1,72	0,80		

Tablo 6'da görüldüğü üzere, tüm maddelerin alt ve üst gruplara ait ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Böylece 25 maddenin tamamının ayırt ediciliğinin bulunduğu ve ölçekte kalması gerektiğine karar verilmiştir.

3.3 Ölçeğin Güvenirliğine Ait Bulgular

Test-Tekrar-Test: Kararlılık, sürekli ve kolayca değişmeyen nitelikleri ölçmeye çalışan ve ölçme araçları için aranan bir güvenilirlik göstergesidir (Tavşancıl, 2010). Farklı zaman aralıklarında yapılan ölçümler ile bir ölçme aracının aynı veya benzer sonuçlar vermesi bu ölçme aracının kararlı olması anlamına gelir (Seçer, 2018). Bu yöntemde, önce yapılan ve sonra yapılan iki uygulamanın ölçüm sonuçları arasındaki korelasyon katsayısı hesaplanır ve bu değer güvenilirlik katsayısı olarak kabul edilir. Aynı zamanda bu katsayı kararlılığı da ölçtüğü için kararlılık katsayısı olarak ifade edilmektedir. Bu katsayının yüksek olması (1'e yakın değer alması) ölçeğin ölçme sonuçlarının zamanla farklılaşmadığını, böylelikle ölçeğin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu göstermektedir (Kartal & Bardakçı, 2018). Geliştirilen Sanal Kaytarma Ölçeği 46 kişiye 4 hafta aryla iki kez uygulanmıştır. Sanal Kaytarma Ölçeğinin kararlılık düzeyi test-tekrar-test yöntemi kullanılarak hesaplanan kararlılık katsayısı ile belirlenmeye çalışılmıştır. İki uygulama puanları arasında Sanal Kaytarma Ölçeğine ve alt boyutlarına yönelik bir farklılığın olup olmadığı bağımlı gruplar t-testi ile belirlenmiştir. İlk ve ikinci uygulama için elde edilen ortalama puanların arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpımı korelasyon formülü yardımıyla hesaplanmış, Sanal Kaytarma Ölçeğine ve alt boyutlarına ilişkin kararlılık katsayıları elde edilmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. Test-Tekrar-Test Uygulaması Sonuçları

Faktör Grupları Uygulamalar	Ortalama	n	ss	t	p	r
Kişisel İşlemler	Birinci Uygulama	20,91	46	5,25	-1,308	0,198
	İkinci Uygulama	21,08	46	5,06		
Bilgi Edinme	Birinci Uygulama	14,76	46	4,19	-1,664	0,103
	İkinci Uygulama	15,28	46	3,17		
Eğlenceli Vakit	Birinci Uygulama	17,30	46	4,61	1,337	0,188
	İkinci Uygulama	16,80	46	3,34		

Tablo 7. Devamı

Faktör Grupları	Uygulamalar	Ortalama	n	ss	t	p	r
Kazanç Sağlama	Birinci Uygulama	15,15	46	4,24	1,566	0,124	0,833
	İkinci Uygulama	14,60	46	3,73			
Toplam	Birinci Uygulama	68,13	46	16,46	0,461	0,647	0,974
	İkinci Uygulama	67,78	46	12,55			

Yapılan t testi sonuçlarına göre ölçeğin alt boyutlarına ve ölçeğin tamamına yönelik ilk ve ikinci ölçüm sonuçları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($p>0,05$). Yani 1. ve 2. uygulamalarda benzer sonuçlar elde edilmiştir. Ayrıca Sanal Kaytarma Ölçeğinin alt boyutlarına ve ölçeğin tamamına ilişkin test-tekrar-test kararlılık katsayısı (r) değerlerinin 1'e yakın olduğu görülmektedir. Elde edilen bu bulgulara göre, Sanal Kaytarma Ölçeğinin ölçme sonuçlarının zamanla farklılaşmadığı yani ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu ifade edilebilir.

İç Tutarlılık Analizi: Ölçekte yer alan maddelerin homojenliği iç tutarlılık güvenilirliği ile ilişkili olup genellikle bu güvenilirlik Cronbach α katsayısı ile belirlenmektedir (DeVellis, 2021). Cronbach α katsayısı, Kuder Richardson katsayısının genel hali ve testin muhtemel tüm iki yarılarından kestirilen iki yarı korelasyonlarının ortalamasıdır. Bu katsayı ile testin tamamından tesadüfi olarak seçilebilecek tüm yarılar ait bilgiye ulaşılabilir. Ayrıca güvenilirliği incelenen testin yeterli sayıda maddeye sahip olması ve tek boyutluluğun sağlanmasında, bu katsayıyla ölçülen güvenilirlik değeri, gerçek güvenilirlik değerine eşit olmaktadır (Cronbach 1951; akt.: Kula & Dirlik, 2015). Sanal Kaytarma Ölçeğinin iç tutarlılığına bağlı güvenilirliği, 220 kişiye ulaşılarak elde edilen veriler kullanılarak, Sanal Kaytarma Ölçeğinin tamamına ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach α katsayıları hesaplanmış ve elde edilen bulgular Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Ölçek ve Alt Boyutlarına Ait Cronbach α Katsayıları

Faktör Grupları	Madde Sayısı	Cronbach α Değeri
Kişisel İşlemler	7	0,888
Bilgi Edinme	6	0,904
Eğlenceli Vakit	6	0,878
Kazanç Sağlama	6	0,889
Toplam	25	0,907

Cronbach α katsayısı; 0,80-1,00 arasında bir değere sahipse ölçeğin "yüksek güvenilirlikte" olduğu, 0,60-0,79 arasında bir değere sahipse ölçeğin "oldukça güvenilir" olduğu, 0,40-0,59 arasında bir değere sahipse ölçeğin "düşük güvenilirlikte" olduğu ve 0,40'ın altında bir değere sahipse ölçeğin "güvenilir olmadığı" şeklinde yorumlanır (Tavşancıl, 2010). Sanal Kaytarma

Ölçeğinin tamamına ait Cronbach α değerinin (0,907) olduğu görülmektedir. Ayrıca Cronbach α değeri, ölçeğin "Kişisel İşlemler" boyutu için 0,888, "Bilgi Edinme" boyutu için 0,904, "Eğlenceli Vakit" boyutu için 0,878 ve "Kazanç Sağlama" boyutu için ise 0,889 olarak hesaplanmıştır. Buna göre elde edilen Cronbach α katsayı değerleri Sanal Kaytarma Ölçeğinde yer alan her bir boyut ve Sanal Kaytarma Ölçeğinin tamamı için 0,8 değerinden büyük olduğundan, Sanal Kaytarma Ölçeğinin "yüksek güvenilirlikte" olduğu ifade edilebilir.

VI. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, kamu kurumu çalışanlarının sanal kaytarma davranışlarına ilişkin tutumlarının ölçülmesine olanak sağlayan Likert tipinde geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Literatürde yaygın olarak kullanılan temel ölçek geliştirme aşamaları kullanılmıştır. İlk adımda ilgili çalışmalara yönelik yapılan literatür taraması sonucu 21 madde ve araştırmacıların önerdiği 21 madde ile 42 maddelik bir madde havuzu oluşturulmuştur. Kapsam geçerliği aşamasında 14 madde uzman önerileri doğrultusunda ölçekten çıkarılarak 28 maddelik bir taslak ölçek elde edilmiştir. Dil ve anlatım yönünden uzman görüşü sonrası yapılan düzenlemeler ile uygulama öncesi taslak ölçeğe ilişkin son hali verilmiştir.

Taslak ölçeğin yapı geçerliğinin ortaya konması için AFA yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi aşamasında Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) istatistiği hesaplanarak faktör analizi için örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olduğu saptanmıştır. Bartlett Küresellik testi ile maddeler arasında yüksek korelasyonun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi aşamasında, üç veya daha fazla maddenin oluşturduğu faktör altında yer almayan veya daha fazla faktörde açıklanabilir olan toplam 3 madde ölçekten çıkarılmıştır. Böylece 25 madde ve 4 alt boyuttan oluşan bir ölçme yapısı elde edilmiş ve bu yapının toplam varyansın %73,904'ünü açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu istatistik Karagöz'e (2016) göre sosyal bilimler için gerekli alt sınır değeri olan %40'dan daha fazla olduğu için ortaya konulan yapının açıkladığı varyansın yapı geçerliği bakımından yeterli olduğu ifade edilebilir. Açıklayıcı faktör analizi ile söz konusu 4 faktörlü yapıda yer alan tüm maddelerin faktör yük değerlerinin oldukça yüksek ve yeterli düzeyde olduğu belirlenmiştir. AFA sonrası birinci faktöre "kişisel işlemler" adının, ikinci faktöre "bilgi edinme", üçüncü faktöre "eğlenceli vakit" ve dördüncü faktöre ise "kazanç sağlama" adının verilmesinin uygun olduğuna karar verilmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi sonrası oluşan yapının bir başka örneklem üzerinde de geçerli olduğunu saptamak için doğrulayıcı faktör analizi

yapılmıştır. DFA aşamasında literatürde yaygın olarak tercih edilen CMIN/DF, GFI, AGFI, RMSEA, TLI, NFI, IFI, CFI ve RMR uyum indeksleri ile modelin uyum iyiliği indeks değerleri incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre; GFI, AGFI, RMSEA, TLI, CFI, RMR ve NFI uyum indekslerine göre modelin kabul edilebilir düzeyde uyum gösterdiği; IFI ve CMIN/DF uyum indekslerine göre ise modelin iyi uyum gösterdiği belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda modelin verilerle genel anlamda uyum içerisinde olduğu görülmektedir. Böylece AFA ile ortaya konulan ve dört alt boyuttan oluşan ölçme yapısının geçerliği AFA aşamasındaki örneklemden farklı bir örneklem üzerinde de doğrulanmıştır.

Yapı geçerliği bakımından, doğrulayıcı faktör analizi sonrası elde edilen standart faktör yük değerlerinin 0,40'ın üzerinde olması gerekir (Hair et al. 2005). Modele ait standart faktör yüklerinin (0,475) ile (0,967) arasında olduğu ve maddelere ait faktör yükü için yeterli olduğu ifade edilebilir. Ayrıca DFA aşamasında faktör yüklenimlerinin anlamlılığı, normal regresyon katsayılarının anlamlılık testleriyle incelenmiş, modeldeki tüm maddelerin faktör yüklenimlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uyum geçerliği aşamasında aynı faktör altında toplanan maddelerin gerçekten uyum içerisinde olup olmadığı incelenmiştir. Faktör yük değerlerinin yeterli düzeyde olduğu, ölçeğin bütün faktörlerine ilişkin AVE değerlerinin kabul görülen %50 alt sınırının üzerinde olduğu (Fornell & Larcker, 1981; Sweeney & Soutar, 2001: akt.: Sertoğlu, 2014) ve CR katsayısı değerlerinin de Hair et al. (2005)'e göre 0,7 alt sınır değerinden daha büyük olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgulara göre faktörlerin tamamının yüksek yapı güvenilirliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayırım geçerliği aşamasında ise faktör çiftlerinin tamamının AVE değerlerinin bu faktörler arasında oluşan korelasyon katsayısının karesinden daha büyük olduğu yani ayırım geçerliği şartının sağlandığı belirlenmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi aşamalarından sonra Sanal Kaytarma Ölçeğinin maddelerine yönelik madde toplam korelasyonuna dayalı madde analizi yapılmıştır. Bütün maddelerin madde toplam korelasyon katsayılarının Büyüköztürk'e (2010) göre alt sınır değer olan 0,3'ten daha büyük değerlere sahip olduğu saptanmıştır. Alt-üst gruplara dayalı madde analiziyle Sanal Kaytarma Ölçeğinde yer alan tüm maddelerin alt ve üst gruplara ait ortalamaları arasında anlamlı farklılık olduğu yani maddelerinin ayırt edicilik özelliğine sahip oldukları tespit edilmiştir. Böylece yapılan bu iki madde analizi ile ölçekten hiçbir maddenin çıkarılmaması gerektiğine karar verilmiştir.

Son olarak Sanal Kaytarma Ölçeğinin güvenilirlik analizlerine yönelik

olarak ölçeğin kararlılığı için test-tekrar-test yapılmış ve ölçeğin iç tutarlılığına ilişkin olarak da ölçeğin tamamına ve alt boyutlarına yönelik Cronbach α katsayıları incelenmiştir. Test-tekrar-test aşamasında ölçek 46 kişiye 4 hafta arayla iki kez uygulanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ve ölçeğin tamamına yönelik ilk ve ikinci ölçüm sonuçları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı yani elde edilen puanların benzer olduğu, ölçeğin alt boyutlarına ve ölçeğin tamamına ilişkin test-tekrar-test kararlılık katsayı (r) değerlerinin ise 1'e oldukça yakın olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlara göre, Sanal Kaytarma Ölçeğinin ölçme sonuçlarının zamanla farklılaşmadığı yani ölçeğin kararlı olduğu ve yüksek güvenilirliğe sahip olduğu ifade edilebilir. Sanal Kaytarma Ölçeğinin tamamına ait Cronbach α değeri ise (0,907) olarak hesaplanmıştır. Ayrıca bu değer, ölçeğin "Kişisel İşlemler" boyutu için (0,888), "Bilgi Edinme" boyutu için (0,904), "Eğlenceli Vakit" boyutu için (0,878) ve "Kazanç Sağlama" boyutu için de (0,889) şeklinde hesaplanmıştır. Buna göre elde edilen Cronbach α katsayı değerleri Sanal Kaytarma Ölçeğinde yer alan her bir boyut ve Sanal Kaytarma Ölçeğinin tamamı için Tavşancıl'a (2010) göre 0,8 değerinden büyük olduğundan, Sanal Kaytarma Ölçeğinin "yüksek güvenilirlikte" olduğu ifade edilebilir.

Literatürde sanal kaytarma ile ilgili geliştirilen ölçeklerin, ölçek geliştirme aşamalarının bir kısmını göz ardı ettiği belirlenmiştir. Çalışmaların pek çoğunda geçerlik ve güvenilirlik aşamalarına bakıldığı fakat bu aşamalarda adımların tamamının incelenmediği görülmektedir. Özellikle uyum geçerliği [(Çıkarılan Ortalama Varyans değeri (AVE), Kompozit Güvenirlik değeri (CR)], ayırım geçerliği ve test-tekrar-test adımlarının ihmal edildiği belirlenmiştir. Bu çalışmada, ölçek geliştirme safhalarının tüm yönleriyle ele alınarak sanal kaytarma davranışını ölçümleyebilecek geniş çaplı bir ölçeğin oluşturulması, araştırmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır.

Elde edilen bulgulara göre, geliştirilen ve EK 1'de verilen Sanal Kaytarma Ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu görülmektedir. Araştırmada bazı sınırlılıklar olmakla birlikte benzer çalışmaları yapmak isteyen araştırmacılara şu hususlar önerilmektedir:

- Bu çalışma Sivas ilinde yer alan kamu kurumu çalışanları ile sınırlıdır. Sanal kaytarma davranışına ilişkin farklı illerde görev yapan kamu çalışanları ile görüşülerek, geniş bir madde havuzu oluşturmak için bu çalışmada yer almayan yeni maddeler ilave edilebilir ve daha kapsamlı bir ölçme aracı geliştirilebilir.
- Türkiye evreni üzerinde büyük bir örnekleme ulaşılarak farklı örneklemlerle test edilmesi, bu çalışmada yer alan bulgulardan daha kapsamlı sonuçlar elde edilip, Sanal Kaytarma Ölçeğinin

güvenirliği ve geçerliği sınanabilir.

MAKALE BİLGİ FORMU

Yazar Katkıları

Fikir / Kavram: Abdülkerim GÜLER

Araştırma Tasarımı: Yılmaz GÜNEL

Makale Yazımı: Yılmaz GÜNEL

Veri Toplama: Abdülkerim GÜLER

Analiz: Yılmaz GÜNEL

Eleştirel Okuma: Abdülkerim GÜLER

Çıkar Çatışması Bildirimi

Bu araştırma için herhangi bir kamu kuruluşundan, özel veya kâr amacı gütmeyen sektörlerden hibe alınmamıştır.

KAYNAKÇA

- Ayre, C. & Scally, A. J. (2014). Critical Values for Lawshe's Content Validity Ratio: Revisiting the Original Methods of Calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47(1), 79–86. doi: 10.1177/0748175613513808
- Bayer, N. (2021). Hemşirelerde Sanal Kaytarma Davranışının İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği. *Turkish Journal of Science and Health*, 2(1), 139-145. <https://dergipark.org.tr/en/pub/tfsd/issue/60096/841817>
- Blanchard, A.L. & Henle, C.A. (2008). Correlates of Different Forms of Cyberloafing: The Role of Norms and External Locus of Control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067-1084.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Comrey, A.L. & Lee, H.B. (1992). *A First Course in Factor Analysis*. Second Edition. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey.
- Dede, Y. & Yaman, S. (2008). Fen Öğrenmeye Yönelik Motivasyon Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Necatibey Eğitim Fakültesi Elektronik Fen ve Matematik Eğitimi Dergisi (EFMED)*, 2(1), 19-37.
- Devellis, R. F. (2021). *Ölçek Geliştirme: Kuram ve Uygulamalar* (çev: Tarık Totan) (3. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erdem, A.T. (2020), Sanal Kaytarma Davranışının İş Performansına Etkisinde İşe Bağlılığın Aracı Rolüne Yönelik Bilişim Sektöründe Bir Araştırma. *Journal of Business Research - Turk* 12(4), 3843-3858, doi: 10.20491/isarder.2020.1076.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equations Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gezer, H.B. & Barutçu, E. (2020). Sanal kaytarma ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi*, 11(1). doi: 10.34231/iuyd.696227
- Greengard, S. (2002). The high cost of cyberslacking. *Workforce*, 12(December), 22–24.
- Gültekin, D. & Ulusoy, H. (2022). Sağlık Çalışanlarında Sanal Kaytarma ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Journal of Healthcare Management and Leadership*, (1), 70-97. Doi: 10.35345/johmal.1091046
- Gülümöğlü, G. (2018). *Sanal Kaytarma ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki: Kastamonu İli Örneği*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Günel, Y. (2021). *Mevduat Bankaları, Katılım Bankaları ve Elbirliği Sistemi Açısından Bireylerin Konut Finansman Tercihlerini Belirlemeye Yönelik Bir Karma Yöntem Araştırması*. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Sivas.

- Günel, Y. & Bircan, H. (2022). Scale Development Effort to Determine Individual Housing Financing Preferences. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 23(3), 709-725.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2005). *Multivariate Data Analysis* (6th Edition). Prentice Hall, New Jersey: Pearson Education.
- Kahya, C. (2018). Kurumsallaşma Sürecinde Sanal Kaytarma Davranışlarının İş Performansı Üzerindeki Rolü. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(61). <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2018.2978>
- Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve Amos 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kartal, M. & Bardakçı, S. (2018). *SPSS ve Amos Uygulamalı Örneklerle Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri* (1. Baskı). Ankara: Akademisyen Yayınevi.
- Kayhan, R. F., Bardakçı, S. & Caz, Ç. (2020). Türk Futbolunda Video Yardımcı Hakem (VAR) Uygulamasına Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirilmesi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(27), 571- 596. doi: 10.26466/opus.673635
- Kim, J. M. (2012). *A longitudinal study on the relationship between workplace harassment and cyberloafing*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Northern Illinois University.
- Kula Kartal S. & Mor Dirlik E. (2016). Geçerlik Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Güvenirlikte En Çok Tercih Edilen Yöntem: Cronbach Alfa Katsayısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1865-1879.
- Kuznek, E. (2019). *Sanal Kaytarma ve İş Performansı: Kuşaklar Teorisi Yaklaşımı*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçük, F. & Nur, E. (2019). Sanal Kaytarma Davranışları İle İş Verimliliği Arasındaki İlişki: Harran Üniversitesinde Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Bir Araştırma. *International Social Science Journal*, 12(66), 1102-1116. doi: 10.17719/jisr.2019.3656
- Lawshe, C. H. (1975). A Quantitative Approach to Content Validity. *Personnel Psychology*, 28, 563-575.
- Lim, V.G. (2002). The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675-694.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research A Applied Orientation* (6th Edition). Pearson, New Jersey.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS) Destekli Uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O. & Sharma, S. (2003). *Scaling Procedures: Issues and Applications*. California: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Örücü, E. & Yıldız, H. (2014). İşyerinde kişisel internet ve teknoloji kullanımı: Sanal kaytarma. *Ege Akademik Bakış*, 14(1), 99. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/560040>
- Prasad, S., Lim, V. K. & Chen, D. J. (2010). Self-Regulation, Individual Characteristics and Cyberloafing. *PACIS 2010 Proceedings*, Paper 159.
- Robinson, S. L. & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Sadıç, E., Eğilmez, Ö. & Haşit, G. (2020). Üniversite Çalışanları Bağlamında Sanal Kaytarma Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir İnceleme. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 234-256. doi: 10.33905/bseusbed.777522
- Seçer, İ. (2018). *Psikolojik Test Geliştirme ve Uyarlama Süreci SPSS ve Lisrel Uygulamaları* (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sertoğlu, A. E. (2014). *Karar Verme Sürecinde Tüketici Karmaşası (Kaosu): Ölçek Geliştirme*. Yayınlanmış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi.
- Suhr, D. D. (2006). Exploratory or Confirmatory Factor Analysis? *In Cary: SAS Institute*, ss. 200-31.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutulumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi* (4. Baskı). Ankara: Nobel Basım Yayın.
- Tezbaşaran, A. (1996). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*. Ankara: Psikologlar Derneği Yayınları.
- Turgut, M. F. & Baykul, Y. (1992). *Ölçekleme teknikleri*, ÖSYM Yayınları: Ankara.
- Ulusoy, H. & Gültekin Benli, D. (2017). Akademisyenlerin Sanal Kaytarma Davranışları: Bir Kamu Üniversitesi Örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(54). <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.20175434661>
- Yeşilyurt, S., & Çapraz, C. (2018). Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Kullanılan Kapsam Geçerliği İçin Bir Yol Haritası. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 20(1), 251-264.
- Yıldırım, M. (2017). *Yapısal Eşitlik Modeli Kullanarak Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti Kavramları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.

A SCALE DEVELOPMENT STUDY ON CYBERLOAFING IN PUBLIC INSTITUTIONS

EXTENDED ABSTRACT

With the advent of computer technologies in the globalized world, the Internet is rapidly expanding its use. Computer and internet use in particular can provide significant benefits for both employees and institutions in public institutions, and can lead to a variety of informal behaviors among employees. Employee's actions of using the workplace's Internet access for personal purposes during business hours are called cyberloafing. Cyberloafing transmission has become an important issue that institutions care more and more about, and is being investigated about itself. This was an attempt to develop a reliable and viable measuring tool based on the performance of public sector employees in cyber-shifting.

The study used the basic scale development stages commonly used in literature. In the first step, a pool of 27 articles and 15 articles recommended by the researchers has been created as a result of literature screening for related studies. In the scope validity phase, 14 articles were removed from scale to provide expert advice, resulting in a draft 28-point scale. The final version of the pre-implementation draft scale is made with edits after expert feedback in language and narrative.

The AFA has been made to assert the structure validity of the draft scale. Explaining factor analysis has calculated the Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) statistic and found that the sample size is sufficient for factor analysis. Bartlett has been found to have high correlation between the test of globalism and the substances. In the descriptive factor analysis phase, a total of 3 items, which are not under the factor of three or more substances or are descriptive in more factors, have been removed from the scale. This resulted in a measuring structure of 25 matter and 4 subdimensions, and the result was that this structure explained 73,904% of the total variance. As such statistics are more than 40% of the lower bound value required for social sciences (2016), it can be stated that the variance described by the structure is sufficient in structure validity. Explanatory factor analysis has determined that the factor charge values of all items contained in the 4-factor structure are extremely high and sufficiently high. It is deemed appropriate to name the first post-AFA factor "personal transactions", second factor "acquire information", third factor "fun time", and fourth factor "gain".

Validator analysis has been done to determine if the structure of 4 factors and 25 items is valid on another sample after explanatory factor analysis. During the DFA phase, the adaptability index values of the model were examined with the commonly preferred CMIN/DF, GFI, AGFI, RMSEA, TLI, NFI, IFI, CFI, and RMR. compliance indexes. Based on the findings, According to the GFI, AGFI, RMSEA, TLI, CFI, RMR., and NFI compliance indices, the model is acceptable to comply; According to the IFI and CMIN/DF adaptation indexes, the model is well-adapted. In response to these findings, it appears that the model is generally compatible with the data. Thus, the validity of the measurement structure constructed with the AFA,

consisting of four subdimensions, has been validated on a sample different from those found at the AFA stage.

In terms of structure validity, the standard factor charge values obtained after validator analysis should be above 0.40 (Hair et al., 2005). One can state that the standard factor charges (0.475) to (0.967) for the model are sufficient for the factor burden for the items. Furthermore, the meaningfulness of the factor charges in the DFA phase has been studied by the meaningfulness tests of the regression coefficients, concluding that the factor loads of all items in the model are statistically significant ($p < 0.05$).

At the time of compliance, it is examined whether the items collected under the same factor are actually in compliance. Where the factor charge values are sufficient, that the AVE values for all factors of the scale are above the accepted 50% lower limit (Fornell & Larcker, 1981; Sweeney & Soutar, 2001: Fold.: Sertoglu (2014) and CR coefficient values are also Hair et al. (2005) It is determined to be greater than the lower bound value of 0.7. These findings conclude that all of the factors have high build reliability. In the validity of the separation, it is determined that the AVE values of all the factor pairs are greater than the square of the correlation coefficient between these factors, hence the separation validity requirement.

Item analysis based on total correlation of items of the Cyberloafing Scale has been carried out following explanatory factor analysis and verifier factor analysis stages. All substance total correlation coefficients were found to have values greater than 0.3, the lower limit of 0.3 compared to the greater Ozturk (2010). Analysis of subgroups based on subgroups has found that all items on the Cyberloafing Scale differ significantly between their averages of the child and parent groups, meaning that their substances have a distinctive property. So with these two analyzes of matter, it was decided that no matter should be extracted from the scale.

Finally, a test-retest was conducted for the stability of the scale for the reliability analyzes of the Cyberloafing Scale, and the Cronbach α coefficients for the entire scale and its sub-dimensions were examined in relation to the internal consistency of the scale. During the test-re-test phase, the scale was applied twice to 46 people four weeks apart. There is no significant difference between the initial and second measurement results for the bottom dimensions of the scale and the entire scale, meaning that the resulting scores are similar, while the test-repeat-test stability factor (r) values for the bottom dimensions of the scale and the entire scale are close to 1. Based on these results, one can state that the measurement results of the Cyberloafing Scale are not divergent over time, meaning that the scale is stable and has high reliability. The Cronbach α value (0.907) is calculated for the entire Cyberloafing Scale. This value has also been calculated for the scale's "Personal Operations" size (0.888), for the "Cc" size (0.904), for the "Entertainment Time" dimension (0.878), and for the "Profit Profit" dimension (0.889). Accordingly, the resulting Cronbach α coefficient values are greater than 0.8 relative to the Bunny (2010) for each dimension and all of the Cyberloafing Scale. According to this results, the Cyberloafing Scale is "high reliability". Based on the findings, it is understood

that the "Cyberloafing Scale" developed and provided in Appendix 1 is a valid and reliable measuring tool.

In this study, the originality of the research is the creation of a large scale that can measure cyberloafing behavior by addressing all aspects of the scale development stages. Researchers who want to do similar work, while the study has some limitations, are encouraged to:

- This work is limited to the public institution employees in the province of Sivas. By interviewing public employees in different provinces regarding cyberloafing behavior, new materials not involved in this study can be added to create a vast pool of materials, and a more comprehensive measuring tool can be developed.
- A major sampling of the Turkish universe can be achieved and tested using different examples, resulting in more comprehensive results than the findings of this study, and testing the reliability and validity of the Cyberloafing Scale.

EK-1 Sanal Kaytarma Ölçeği (SKÖ)*

ÖLÇEK, ALT BOYUT VE MADDELERİ					
Kişisel İşlemler Boyutu					
İşyerinde, bireysel ihtiyaçlarım için internet üzerinden alışveriş yaparım.	1	2	3	4	5
İşyerinde, bankacılık (EFT, Havale vb.) işlemlerimi gerçekleştiririm.	1	2	3	4	5
İşyerinde, iş dışında kullandığım kişisel e-postalarımı kontrol ederim.	1	2	3	4	5
İşyerinde, tatil planlarım için internet sitelerinden konaklama, seyahat vb. işlemler yaparım.	1	2	3	4	5
İşyerinde internet üzerinden müzik, video, film vb. dosyalar indiririm.	1	2	3	4	5
İşyerinde, hafta sonuna dair planlarım için internette sosyal programlar yaparım.	1	2	3	4	5
İşyerinde, iş arama sitelerinden iş ilanlarını takip ederim.	1	2	3	4	5
Bilgi Edinme Boyutu					
İşyerinde, haber siteleri üzerinden haberleri takip ederim.	1	2	3	4	5
İşyerinde, işimle ilgisi olmayan konularda e-kitaplar okurum.	1	2	3	4	5
İşyerinde, internet üzerinden gazeteleri takip ederim.	1	2	3	4	5
İşyerinde, sporla ilgili internet sitelerini ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
İşyerinde, blog (spor, sanat vb.) yazılarını okurum.	1	2	3	4	5
İşyerinde, işimle ilgisi olmayan sağlık konularında internette bilgi edinirim.	1	2	3	4	5
Eğlenceli Vakit Boyutu					
İşyerinde, komik ve eğlenceli videolar seyredirim.	1	2	3	4	5
İşyerinde, sosyal paylaşım sitelerinde yer alan kişisel sayfalarımı bakarım.	1	2	3	4	5
İşyerinde, iş dışı konularda sohbet uygulamalarını kullanırım.	1	2	3	4	5
İşyerinde, vakit geçirmek için videolar (dizi, film, belgesel vb.) seyredirim.	1	2	3	4	5
İşyerinde, eğlenceli vakit geçirmek için internet üzerinden oyun oynarım.	1	2	3	4	5
İşlerimi bitirince boş vakitlerimi değerlendirmek için internette gezinirim.	1	2	3	4	5
Kazanç Sağlama Boyutu					
İşyerinde, bireysel yatırımlarıma yönelik web sitelerini (finans, borsa vb. siteler) ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
İşyerinde ev, araba, arsa vb. ilanların yer aldığı internet sitelerini ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
İşyerinde, internet üzerinden gelir getirici varlıklar (otomobil, ev, arsa, elektronik alet vb.) alırım/satarım.	1	2	3	4	5
İşyerinde, online gerçekleştirilen açık artırma sitelerini takip ederim.	1	2	3	4	5
İşyerinde, online bahis, kumar vb. siteleri ziyaret ederim.	1	2	3	4	5
İşyerinde, online gerçekleştirilen iş dışı kamu ihalelerini takip ederim.	1	2	3	4	5

* Geliştirilen Sanal Kaytarma Ölçeğini bilimsel çalışmalarınızda atıfta bulunarak kullanabilirsiniz.

1. Kesinlikle Katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum

INVESTIGATION INTO THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SILENCE ON EMOTIONAL LABOUR AMONG NURSES

Buket KAYA

*İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Programı
buketskaya332@gmail.com
ORCID ID:0000-0002-9571-1301*

Demet ÜNALAN

*Erciyes Üniversitesi, Halil Bayraktar Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Dokümantasyon Ve Sekreterlik
dunalan@erciyes.edu.tr
ORCID ID:0000-0001-9854-437X*

**Investigation Into
The Effect Of
Organizational
Silence On
Emotional Labour
Among Nurses**

275

ABSTRACT

Aim: In this study, we aim to investigate the effect of organizational silence level on emotional labour in nurses.

Method: In the study prepared for this purpose, 950 nurses working at Erciyes University Health Practice and Research Center constituted the target population of the research. The study sample has calculated as 274 people with a 5% margin of error in the 95% confidence interval. The sample group consisted of 250 (91.2%) nurses selected by a simple random sampling method.

Findings: As a result of the findings, a statistically significant relationship between the emotional labor behavior subscales of nurses and the organizational silence subscales was found to be very weak in a positive way between the acquiescent silence scale and the variables of surface acting, deep acting, emotional effort and suppression of real emotions.

Results: Our study reveals the positive effect of organizational silence on the emotional labor in nurses. When we examined the average of the organizational silence scale subscales and emotional labor scale subscales, we saw that nurses obtained the highest score from the prosocial silence subscale and the lowest from the defensive silence subscale of the organizational silence scale. Nurses received the highest score from the emotional effort subscale and the weakest from the deep acting subscale of the emotional labor scale. We found a statistically significant difference between the proactive silence subscale of the organizational silence scale and the age group ($p<0.05$). The average value of the forceful silence subscale of those aged 51 and above was significantly higher than those aged 20 – 35. The average value of the proactive silence subscale of those working in the profession for 22 years and above was significantly higher than the average value of the forceful silence subscale of those working in the job between 0 – 10 years.

Keywords: Organizational Silence, Emotional Labour, Nursing

Makale Geliş Tarihi/Received for Publication : 30/09/2021
Birinci Revizyon Tarihi/ 1th Revision Received : 04/07/2022
Kabul Tarihi/Accepted : 22/08/2022

Atıfta Bulunmak İçin:

Kaya B. & Ünalın D. (2022). Investigation Into The Effect Of Organizational Silence On Emotional Labour Among Nurses. *İşletme Bilimi Dergisi*, 10(2), 275-298.

HEMŞİRELERDE ÖRGÜTSEL SESSİZLİK DÜZEYİNİN DUYGUSAL EMEK ÜZERİNE ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

ÖZ

Amaç: Bu çalışmada hemşirelerde örgütsel sessizlik düzeyinin duygusal emek üzerine etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

Yöntem: Araştırmanın örneklemini %95 güven aralığında %5 hata payıyla 274 kişi olarak hesaplanmıştır. Örneklem grubunu basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 250 (%91.2) hemşire oluşturmuştur. İlgili kurumlardan gerekli izinler alındıktan sonra veri toplama araçları araştırmacı tarafından gönüllü katılımcılara yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak uygulanmıştır.

Bulgular: Elde edilen bulgular neticesinde hemşirelerin duygusal emek davranışı alt boyutları ile örgütsel sessizlik davranışı alt boyutları arasında; kabul edilmiş sessizlik alt boyutu ile yüzeysel davranış, derinlemesine davranış, duygusal çaba ve gerçek duyguları bastırma değişkenleri arasında pozitif yönde çok zayıf düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Sonuç: Çalışmamızda hemşirelerde örgütsel sessizliğin duygusal emek üzerine pozitif etkisi ortaya konulmuştur. Örgütsel sessizlik ölçeğinin alt boyutları ve duygusal emek ölçeğinin alt boyutlarının ortalamasına baktığında, örgütsel sessizlik ölçeğinden en yüksek puanı örgüt yararına sessizlik alt boyutundan, en düşük puanı savunma amaçlı sessizlik alt boyutundan almışlardır. Hemşireler, duygusal emek ölçeğinden en yüksek puanı duygusal çaba alt boyutundan, en düşük puanı ise derinlemesine davranış alt boyutundan almışlardır. Örgütsel sessizlik ölçeğinin örgüt yararına sessizlik alt grubu ile yaş grubu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Yaş grubu 51 ve üzeri olanların örgüt yararına sessizlik alt grubunun ortalama değeri, yaş grubu 20-35 olanların örgüt yararına sessizlik alt grubunun ortalama değerinden anlamlı düzeyde yüksek olduğu gözlenmiştir. Meslekte 22 ve üzeri yıl çalışanların örgüt yararına sessizlik alt grubunun ortalama değeri, meslekte 0-10 yıl arası çalışanların örgüt yararına sessizlik alt grubunun ortalama değerinden anlamlı düzeyde yüksek bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Sessizlik, Duygusal Emek, Hemşire

I. INTRODUCTION

Emotional labor and organizational silence have recently gained popularity in the service sector. Businesses have to change and improve to survive since the market changes continuously, and human has become an essential source. Therefore, for companies to succeed in addition to human resources' physical and mental efforts, emotional labor behavior has become critical, especially in business groups with much face-to-face communication. The main objective of an organization is to care for employees and provide them with a healthy and safe working environment. Many studies conducted in this context have revealed that organizations satisfying the psychological and social needs of the employees can be more efficient and productive. The organizations that realize the value of employee satisfaction search for ways of improving working and living conditions take measurements in this regard, and carry out some studies (Aydın, 2009: 23). Organizational and social relationships have an essential effect on nurses' performance, commitment to the organization and mental health. It is not only important for employees but also for the performance and efficiency of the organization. A limited number of studies are related to organizational silence and emotional labor. These studies usually focus on the burnout behavior of nurses. We observed that nurses do not experience only burnout but also stay silent. It has revealed that this issue has reached an alarming level for nurses and that nurses experience a general dissatisfaction in the working environment. Since emotional labor behavior is more displayed by the employees communicating with individuals one to one, this behavior may be observed in nurses. Today, displaying dynamic labor behavior is a necessity in the service sector. The emotional labor factor was perceived only as a care service for the elderly and patients and a supportive factor in children's education in the past. However, with the increased awareness of its organizational importance, it has been used in different service sectors. *Research* regarding emotional labor will be defined as a field, all effects that have not been known, revealing new implementation areas. Both organizational silence and emotional work include the behavior of avoidance from expressing individuals' true feelings. This situation has caused an increase in the potential of the interaction between the two variables. By considering nurses, who are expected to display several emotions, can reveal emotional labor behaviors frequently and experience organizational silence while displaying those behaviors, it is aimed in this study investigates the relationship between the emotional labor behaviors and organizational silence behaviors of nurses.

II. GENERAL INFORMATION

2.1. The Concept of Organizational Silence

The concept of silence is defined in the dictionary of the Turkish Language Association as being silent. The idea of becoming silent is the state of being quiet and remaining silent. On the other hand, the psychology of silence is generally stated as a negative situation, such as resting in one's shell, a sign of seeing oneself as inadequate, and social silence in social sciences. Silence is the language of various emotions such as love, offense, resentment, confusion, forgetting, fear, loyalty, and anger. The concept of being silent is the state of becoming quiet and keeping silent. It is accepted that Morrison and Milliken first suggested the silent organizational idea. Morrison and Milliken define *organizational silence* as a threat to organizational transformation and progress, and a collective phenomenon that hinders the development of a holistic organization' (Morrison & Milliken, 2000: 706). The concept of organizational silence is the inability of individuals capable of affecting changes or correcting mistakes to state their sincere expressions regarding their behavioral, affective, and cognitive evaluations, namely, avoiding oral or written statements (Pinder & Harlos, 2001).

The Reasons of the Organizational Silence Behaviour

There are social dynamics in employees' keeping silent. The judgment supporting this statement can be that keeping silent and the decisions made by other employees are related to each other. Remarkably, most employees feel that they are not alone in hiding information about a particular issue or the whole problem, revealing that silence is usually a collective phenomenon (Milliken et al., 2003).

Organizational Factors: Silence can be associated with three contextual factors related to each other, which include the management culture that is not reflected individuals equally, a silent atmosphere, and organizational immobility (Pinder et al., Harlos, 2001). The equal performance of the procedures and methods used in organizations when making a decision and gaining a stable and prejudice-free structure weaken the reasons for employees' keeping silent (Özgen & Sürgevil, 2009).

Managerial Factors: The managers fear receiving negative feedback in situations where they make an effort not to get negative feedback and ignore the message. When they meet such a statement, they forget the source as if it is not a vital resource or that they might try to attack the reliability of the resource. Particularly, when they face the threat of getting negative

responses from subordinates, it is thought that the information is incorrect and informal (Demiralay, 2014).

Individual Evaluation: Pinder and Harlos (2001) associate the individual factors causing silence with self-esteem, communication concern, and control-oriented.

Socio-Cultural Factors: Cultural factors affect employees' perception of the organization's atmosphere, desires, and individual behaviors. The variety in power distribution in the social system and the power distance that determines the approval or refusal level of the injustice by individuals are handled administratively. A far power distance in the issues such as authority, leadership, and making decisions can increase the dependency of employees on top executives and create a centralized setting (Turan et al., 2005).

The Theories of Organizational Silence Behaviour is Based On

Organizational silence is essentially based on some theories. According to Vroom's Expectancy Theory and Ajzen's Theory of Planned Behaviour, if an individual believes that the current situation will change or will be better when s/he utters her/his voice, her/his opinions; otherwise, s/he prefers silence. Bowen and Blackmon (2003) assume that the thought of silence about a particular issue can increase the possibility of keeping silent about other issues; thus, it can spread to other issues in organizations.

Types of Organizational Silence

The nature of the organizational silence has a complex and multidimensional structure. Pinder and Harlos (2001) define employee silence as acquiescent and quiescent; they dwell on two structures determined by acquiescence and acquiescent behavior based on docility and self-preserving behaviors based on fear. These two forms of employee silence have been divided into eight dimensions voluntariness, consciousness, acceptance, stress level, awareness of alternatives, the propensity to voice, propensity to exit, and dominant emotions. The dominant emotions of employees working in the quiescent dimension are fear, pressure, anger, cynicism, despair, and possible depression (Dyne et al., 2003). In addition, Dyne et al. (2003) have determined six different behaviors depending on three employee motivations. These three forms of silence are acquiescent, defensive, and prosocial, determined by the motivations focused on self-protection, resignation, and others. These three forms of silence differ in displaying similar behaviors for hiding information and

opinions purposely and employee motivations' causing less or more proactive behaviors.

Acquiescent Silence

Employees display acquiescent silence behavior by believing that proactive thoughts and suggestions are useless, unnecessary, and will not change anything and displaying an intentional behavior (Dyne et al., 2003; Özgen & Sürgevil, 2009).

Defensive Silence

Authors such as Schlenker and Weigold (1989) state that defensive silence is a behavior displayed consciously to protect oneself against dangers and performed before the event occurs. Contrary to acquiescent silence, defensive silence is a more proactive behavior that includes the idea of hiding knowledge and ideas intentionally as an individual plan and handling the awareness of alternatives critically.

The concept of prosocial silence, which emerges from organizational citizenship behavior and having positive social contexts of employee behaviors, expresses the avoidance of sharing information regarding work in order not other people or other institutions to use with the motivations including only thinking of oneself or collectivity. This situation does not emerge with pressure but voluntarily. It can also be defined as the employees' displaying behaviors in cooperation to protect personal information for the benefit of the organization and other colleagues (Demiralay, 2014).

In organizations, silent behavior can emerge in many ways. 1. Employee Obedience, 2. Deaf ear syndrome, 3. Remaining passive, and 4. Acquiescent resignation and tending to other behaviors.

The Effects of Organizational Silence

Organizational silence can bear consequences for both employees and organizations that cannot be solved in a short time (Demiralay, 2014).

The Effect of Organizational Silence on Organizational Decision Making and Changing Processes

The prevalence of silent decisions in organizations causes important consequences for employers and employees. While employees inform top executives about positive statements, they prefer to keep silent about reporting negative situations. Their reluctant behaviours about reporting negative information eliminate the ability of understanding and solving

problems of the decision makers in organizations. This situation causes an increase in problems. It will lead to information loss of the top executives about the possible problems in organizations, and, as a result, inescapable outcomes of the problems in decisions made by managers (Morrison & Milliken, 2000).

The Effect of Organizational Silence on the Consciousness, Attitudes and Behaviours of Employees

Organizational silence causes a feeling of inadequacy and anxiety among people and disruptions in businesses. When organizational silence occurs, employees feel worthless, perceive a lack of control, or experience cognitive dissonance (Milliken et al., 2003).

2.2. The Concept of Emotional Labour

Hochschild (1983), who first used the statement of emotional labor, states that employees do their jobs by managing most of their emotions and by serving in patterns determined in advance for a specific fee, and they take it as a part of their job. Morris and Feldman (1996a) define emotional labor as "the level of effort, planning, and control of an employee to display the behaviors that the organization expects from him/her as long as s/he is related to other individuals."

Emotional Labour Dimensions

Emotional labour occurs on various levels in terms of the acquiescence state of the employee displaying the labour.

Surface Acting

Surface acting is a behavior model that can emerge when employees have different emotions from what they reflect in the workplace. People in such a work environment act that they do not feel by suppressing their emotions. These people only change their behaviors, thus following the organization's rules and protecting their job (Yang & Chang, 2008).

Deep Acting

In deep acting, individuals try to bring their feelings into conformity with the behavior expected from them. To explain, individuals try to feel the emotion they have to display (Ashforth & Humphrey, 1993). It is an excellent example of deep acting that nurses' empathy towards patients, trying to understand the situations that make patients difficult and angry and trying to approach them with positive emotions (Grandey, 2000).

Natural Expression of Emotions

Emotions felt naturally provide the expression of emotions. Sincere behavior is the model that occurs when employees feel the emotions they must adopt. Ashforth and Humphrey (1993) state that people do not always need to pretend, and sometimes they should act as they feel. Because they sometimes think that the emotions they should display and what they feel may be the same.

Emotional Labour Premises

Many situations are affecting human behavior. An individual can be affected by everything quickly since s/he is a psychosocial creature and s/he constitutes a whole with his/her environment. Many factors affect individuals' emotional labor behavior, such as gender, emotional intelligence, adapting oneself, walking in other people's shoes, situations brought by the working environment, and customer interaction dimension (Çaldağ, 2010).

III. METHOD**3.1. The Population of the Study and the Sample**

This cross-sectional study was conducted between the dates of 06.05.2019 and 06.07.2019. The population of the study included 950 nurses working at Erciyes University Health Research and Implementation Center, Mehmet Kemal Dedeman Hematology-Oncology Hospital, Yılmaz-Mehmet Öztaşkın Heart and Vascular Hospital, Semiha Kibar Organ Transplant and Dialysis Hospital, Mustafa Eraslan and Fevzi Mercan Pediatrics Hospital, Şahinur Dedeman Bone Marrow Transplantation and Stem Cell Transplantation Therapy Center and Dental Practice and Research Center. The study sample was calculated as 274 people with a 95% confidence interval and a 5% margin of error (Bartlett et al., 2001). The sample group included 250 (91.2%) nurses selected by a simple random sampling method. Data collection tools were practiced through face-to-face interview techniques with the voluntary participants.

3.2. Data Collection Tools

Emotional Labour Scale and Organizational Silence Scale were used as data collection tools. In addition, a questionnaire form includes the demographic and socio-cultural characteristics such as age, gender, marital status, and education level and information such as the current job, a total working period in the occupation, total working period in the current hospital, working way in the hospital and the number of shifts per month.

Organizational Silence Scale

The scale was developed by Dyne et al. (2003) and adapted into Turkish by Şehitoğlu in 2010. It includes 30 questions arranged on a 7-point Likert scale, and the responses are as strongly disagree (1), disagree (2), somewhat disagree (3), undecided (4), somewhat agree (5), and agree (6), and strongly agree (7). The scale consists of 6 subscales as acquiescent silence (1,2,3,4,5), acquiescent voice (6,7,8,9,10), defensive silence (11,12,13,14), defensive voice (16,17,18,19,20), prosocial silence (21,22,23,24) and prosocial voice (26,27,28,29,30). The reliability coefficient of the scale in this study was assessed by Cronbach's Alpha (α) method. The Cronbach alpha methods of the scale were as follows: 0.74 for acquiescent silence subscale, 0.73 for acquiescent voice subscale, 0.81 for defensive silence, 0.78 for defensive voice, 0.76 for prosocial silence, and 0.91 for prosocial voice.

Emotional Labour Scale

The emotional Labour Scale was developed by Grandey (1999) using the study of Brotheridge and Lee (2002) and used by her in her dissertation study conducted with physicians. The scale includes 26 questions in 5-point Likert type, and the answers are 1 'Never,' 2 'Rarely,' 3 'Sometimes,' 4 'Frequently,' and 5 'Always.' Oral and Köse translated the questions Grandey used in her thesis into Turkish. It consists of 4 subscales and 11 items (33). The subscales of the scale are surface acting (1, 2, 10), deep acting (12, 22), emotional effort (14, 17, 19, 21), and suppression (4, 7). In this study, the Cronbach alpha values are found as 0,72 for surface acting, 0,77 for emotional effort, 0,65 for deep acting, and 0,58 for suppression.

HYPOTHESES

H1: There is a significant positive relationship between emotional labor and organizational silence.

H2: There is a significant and positive relationship between the organizational silence and emotional labor scale scores of the nurses and their education level.

H3: There is a significant and positive relation between the organizational silence and emotional labor scale scores of the nurses and their age.

H4: There is a significant and positive relationship between the organizational silence and emotional labor subscale scores of the nurses and the unit where they work.

**Investigation Into
The Effect Of
Organizational
Silence On
Emotional Labour
Among Nurses
284**

H5: There is a significant and positive relationship between choosing the same profession again and the nurses' organizational silence and emotional labor subscale scores.

H6: There is a significant and positive relationship between the organizational silence and emotional labor subscale scores of the nurses and their distribution regarding the thought of leaving the profession.

H7: There is a significant and positive relationship between the organizational silence and emotional labor subscale scores of the nurses and their distribution regarding the working period in the profession.

H8: There is a significant and positive relationship between the organizational silence and emotional labor subscale scores of the nurses and their distribution regarding the working period in the institution.

H9: There is a positive and significant relationship between the emotional labor subscale scores and organizational silence subscale scores.

Statistical Analysis

The data were analyzed by TURCOSA Cloud (Turcosa Ltd Co, www.turcosa.com.tr) statistical software. The conformity of the data to normal distribution was assessed by histogram and Q-Q diagrams and the Shapiro-Wilk test. The Levene test tested variance homogeneity. As a result of the regular distribution compliance test, it was seen that the data were normally distributed. In intergroup comparisons, an unpaired two-sample t-test was performed for quantitative variables. In comparisons of more than two groups, one-way variance analysis (ANOVA) was used. Tukey test was used for multiple comparisons. The significance level was accepted as $p < 0.05$.

Ethical Principles

Kayseri University approved this study, and the Ethical Committee of Social Sciences and Humanities and informed consent of the participants were obtained (26.02.2019 dated and 15 numbered application decision). Furthermore, the institutional permit was obtained from Erciyes University Health Research and Implementation Center (05.04.2019 E.5934 numbered decision).

IV. FINDINGS

34.8% of the nurses were in the age range of 20-35, 89.2% of them female, 73.6% was married, and 83.9% had bachelor's degree. 20.9% of the

nurses worked in polyclinics, 38.6% in clinics, 14.9% in the emergency service, 11.2% in intensive care units, 2.0% in the operating rooms, and 12.4% in other units.

5.7% of the participants worked continuously at night, 53.0% worked continuously during the day, and 41.3% worked day and night. 58.4% of the participants selected the profession voluntarily, and 41.6% involuntarily.

16.4% of the participants stated that they would choose the same profession, 18.8% were undecided about choosing it again, and 64.8% stated that they would not choose the same profession if they had another chance. In addition, 61.7% of the participants stated that they were on shift for 0-5 days a month, 25.0% for 6-11 days, and 13.3% for 11 or more days.

The working period in the profession of 55.2% of the participants was between 0-10 years, 22.4% was 11-21 years, and 22.4% was 22 years and above. 46% of participants work at the institution in the range of 0-10 years, 27.6% in the range of 11-21 years, and 26.4% for 22 years and above.

Table 1. Organizational Silence and Emotional Labour Behaviours

Subscale Scores of the Nurses	
Scales	$\bar{X} \pm SD$
Organizational Silence	
Acquiescent silence	34.74±9.14
Defensive silence	28.41±9.63
Prosocial silence	53.32±10.14
Emotional Labour	
Surface Acting	7.02±2.74
Deep Acting	5.09±2.07
Emotional Effort	9.61±3.75
Suppression	6.76±1.87

*The data were expressed as mean±standard deviation. \bar{X} : Mean, SD: Standard Deviation.

In the organizational silence scale, the nurses obtained the highest score from the prosocial silence subscale and the lowest score from the defensive silence subscale.

In the emotional labor scale, the nurses obtained the highest score from the emotional effort subscale and the lowest score from the deep acting subscale (**Table 1**).

**Investigation Into
The Effect Of
Organizational
Silence On
Emotional Labour
Among Nurses
286**

Table 2. The distribution of the organizational silence and emotional labour behaviour subscale scores of the nurses in terms of educational status

Variables	Educational Status			P
	Associate Degree (n=18)	Bachelor's Degree (n=209)	Master's Degree (n=22)	
Organizational silence				
Acquiescent silence	38.50±8.56	34.56±9.12	33.32±9.57	0.161
Defensive silence	30.61±5.00	28.17±9.79	28.77±11.17	0.580
Prosocial silence	58.67±6.26*	53.16±9.99**	51.09±12.67*	0.046
Emotional Labour				
Surface Acting	7.61±3.03	6.94±2.76	7.36±2.36	0.512
Deep Acting	5.94±2.53	4.98±1.99	5.32±2.23	0.140
Emotional Effort	10.78±4.58	9.47±3.67	9.73±3.83	0.363
Suppression	7.78±1.96	6.67±1.84	6.77±1.90	0.053

*The data were expressed as mean±standard deviation.

** The letters on the same line express intergroup similarity, different letters intergroup difference.

In Table 2, no statistically significant difference was found between the subscales of acquiescent silence and defensive silence of the organizational silence behavior and the emotional labor behavior subscales and educational status ($p>0.05$).

A statistically significant difference was found between the prosocial silence subscale of organizational silence behavior and educational status ($p<0.05$). In addition, the average value of the prosocial silence subscale of those with a master's degree was lower than those with an associate degree ($p<0.05$).

Table 3. The distribution of the organizational silence and emotional labour behaviour subscale scores of the nurses in terms of age groups

Variables	Age Group			p
	20-35 (n=87)	36-51 (n=85)	51 and above (n=78)	
Organizational silence				
Acquiescent silence	34.92±9.54	34.01±8.94	35.32±8.95	0.643
Defensive silence	27.82±9.42	28.31±10.12	29.18±9.37	0.659
Prosocial silence	51.21±11.09*	53.46±10.32**	55.53±8.32*	0.023

Table 3. Continue

Variables	Age Group			p
	20-35 (n=87)	36-51 (n=85)	51 and above (n=78)	
Emotional Labour				
Surface Acting	6.90±2.52	6.95±2.87	7.24±2.84	0.690
Deep Acting	5.09±1.87	4.92±2.16	5.28±2.19	0.534
Emotional Effort	9.52±3.27	9.60±4.05	9.72±3.96	0.943
Suppression	6.71±1.77	6.76±2.00	6.79±1.84	0.960

*The data were expressed as mean±standard deviation.

** The letters on the same line express intergroup similarity, different letters intergroup difference.

In Table 3, a statistically significant difference was not found between the subscales of acquiescent silence and defensive silence of organizational silence behavior and the subscales of emotional labor and the variable of age group ($p>0.05$). However, a statistically significant difference was found between the prosocial silence subscale of organizational silence behavior and the age group ($p<0.05$). In addition, it was observed that the mean value of the prosocial silence subscale of those in the age group of 51 and above was significantly higher than those in the age group of 20-35.

Table 4. The distribution of the organizational silence and emotional labour behaviour subscale scores of the nurses in terms of the unit they work

Variables	Units the nurses work in						p
	Polyclinic (n=52)	Clinic (n=96)	Emergency Service (n=37)	Intensive Care (n=28)	Operating Room (n=5)	Other (n=31)	
Organizational Silence							
Acquiescent silence	36.90±9.28	35.16±9.35	32.84±7.34	32.46±6.07	35.20±9.26	33.77±11.79	0.236
Defensive silence	30.62±8.97*	28.75±9.94**	24.38±9.98*	31.00±6.29**	26.60±9.21**	26.16±10.49**	0.020
Prosocial silence	52.84±8.67	52.53±9.85	52.89±12.27	52.14±8.54	53.40±11.15	58.32±11.12	0.122
Emotional Labour							
Surface Acting	6.75±2.71	7.26±2.84	6.81±2.63	6.14±2.35	7.40±1.52	7.68±2.99	0.287
Deep Acting	5.21±2.24	5.15±2.01	5.03±1.72	4.64±1.93	4.60±1.82	5.32±2.53	0.816
Emotional Effort	9.63±3.83	9.53±3.98	9.70±3.04	9.25±3.36	9.00±2.35	10.26±4.29	0.928
Suppression	6.60±1.80	6.71±1.94	6.97±1.79	6.82±2.00	7.60±1.52	6.71±1.88	0.851

*The data were expressed as mean±standard deviation.

** The letters on the same line express intergroup similarity, different letters intergroup difference.

In Table 4, no statistically significant difference was found between the subscales of acquiescent silence and prosocial silence of organizational silence and emotional labor subscales and the units the nurses work in ($p>0.05$). However, a statistically significant difference was found between the prosocial silence subscale of organizational silence behavior and the units the nurses work in ($p<0.05$). In addition, the mean value of the prosocial silence subscale of the nurses working in polyclinics was higher than those working in the emergency service.

Table 5. The distribution of the organizational silence and emotional labour behaviour subscale scores of the nurses in terms of their desire to choose the same profession again

Variables	The desire of choosing the same profession in choice of profession			<i>p</i>
	Yes (<i>n</i> =41)	Undecided (<i>n</i> =47)	No (<i>n</i> =162)	
Organizational silence				
Acquiescent silence	33.12±8.64	34.19±8.22	35.30±9.50	0.357
Defensive silence	24.44±9.77*	27.72±8.36**	29.61±9.70*	0.007
Prosocial silence	56.37±10.65	53.57±9.15	52.47±10.19	0.088
Emotional Labour				
Surface Acting	6.00±2.80*	6.34±2.24*	7.48±2.76*	0.001
Deep Acting	5.07±2.20	4.79±2.02	5.19±2.05	0.510
Emotional Effort	8.07±3.28*	8.89±3.31**	10.20±3.86*	0.002
Suppression	6.20±1.82	6.66±1.98	6.92±1.83	0.075

*The data were expressed as mean±standard deviation.

** The letters on the same line express intergroup similarity, different letters intergroup difference.

In Table 5, no statistically significant difference was found between the subscales of acquiescent silence and prosocial silence of the organizational silence behavior, the subscales of deep acting and suppression of emotional labor behavior, and the desire to choose the same profession ($p>0.05$). A statistically significant difference was found between the defensive silence subscale of organizational silence, the subscales of surface acting and emotional effort of emotional labor behavior, and the desire to choose the same profession again ($p<0.05$). The mean value of those having the desire to choose the same profession again was lower than those who did not have the desire to choose the same profession again. The mean

value of the surface acting subscale of those who did not have the desire to choose the same profession again was higher than those having the desire to choose the same profession again and those who were undecided. The mean value of the emotional effort subscale of those desiring to choose the same profession again was lower than those who did not desire to choose the same profession again.

Table 6. The distribution of the organizational silence and emotional labour behaviour subscale scores of the nurses in terms of the thought of leaving the profession

Variables	Thought of leaving the profession			p
	Yes (n=135)	Undecided (n=47)	No (n=68)	
Organizational silence				
Acquiescent silence	34.65±9.02	35.49±9.95	34.38±8.90	0.807
Defensive silence	28.87±10.14	28.60±8.79	27.35±9.17	0.564
Prosocial silence	52.45±10.39	53.36±10.45	55.01±9.33	0.236
Emotional Labour				
Surface Acting	7.44±2.79*	7.19±2.47**	6.07±2.60*	0.003
Deep Acting	5.33±2.05	4.91±2.07	4.75±2.08	0.140
Emotional Effort	10.42±3.80*	9.72±3.70*	7.91±3.13*	<0.001
Suppression	7.09±1.83*	6.68±1.75**	6.15±1.89*	0.003

*The data were expressed as mean±standard deviation.

** The letters on the same line express intergroup similarity, different letters intergroup difference.

In Table 6, no statistically significant difference was found between the subscales of organizational silence behavior, the subscales of deep acting of emotional labor behavior, and the thought of leaving the profession ($p>0.05$). A statistically significant difference was found between the subscales of surface acting, emotional effort, and suppression of emotional labor behavior and the thought of leaving the profession ($p<0.05$). It was determined that the mean values of the surface acting and suppression subscales of those who did not think of leaving the profession were lower than those who thought of leaving the profession. The mean value of the emotional effort subscale of those who did not think of leaving the profession was found lower than those who thought of leaving the profession and those who were undecided.

**Investigation Into
The Effect Of
Organizational
Silence On
Emotional Labour
Among Nurses
290**

Table 7. The distribution of the organizational silence and emotional labour behaviour subscale scores of the nurses in terms of the working period in the profession

Variables	The working period in the profession/year			p
	0-10 (n=115)	11-21 (n=69)	22 and ↑ (n=66)	
Organizational silence				
Acquiescent silence	34.73±9.22	33.68±9.48	35.85±8.63	0.389
Defensive silence	28.02±9.61	27.67±10.03	29.86±9.20	0.350
Prosocial silence	51.43±10.60*	53.54±10.45**	56.39±8.17*	0.006
Emotional Labour				
Surface Acting	6.79±2.49	7.25±3.16	7.20±2.68	0.463
Deep Acting	5.13±1.94	4.93±2.09	5.20±2.28	0.725
Emotional Effort	9.53±3.40	9.87±4.27	9.47±3.81	0.790
Suppression	6.80±1.81	6.68±2.00	6.76±1.85	0.917

*The data were expressed as mean±standard deviation.

** The letters on the same line express intergroup similarity, different letters intergroup difference.

In Table 7, no statistically significant difference was found between the subscales of acquiescent silence and defensive silence of organizational silence behavior, emotional labor behavior subscales, and the working period in the profession ($p>0.05$). However, a statistically significant difference was determined between the prosocial silence subscale of organizational silence behavior and the working period in the profession ($p<0.05$). In addition, the mean value of the prosocial silence subscale of those working in the profession for 22 years and above was significantly higher than those between 0-10 years.

Table 8. The distribution of the organizational silence and emotional labour behaviour subscale scores of the nurses in terms of the working period in the institution

Variables	The working period in the institution/year			P
	0-10 (n=138)	11-21 (n=56)	22 and ↑ (n=56)	
Organizational silence				
Acquiescent silence	34.63±9.19	33.66±9.07	36.07±9.09	0.371
Defensive silence	28.13±9.34	28.39±10.52	29.11±9.52	0.816
Prosocial silence	51.99±10.46*	52.88±10.60**	57.02±7.88*	0.007

Table 8. Continue

Variables	The working period in the institution/year			P
	0-10 (n=138)	11-21 (n=56)	22 and ↑ (n=56)	
Emotional Labour				
Surface Acting	6.75±2.48	7.52±3.22	7.20±2.77	0.184
Deep Acting	4.99±1.94	5.11±2.04	5.32±2.40	0.605
Emotional Effort	9.31±3.50	10.25±4.23	9.70±3.86	0.283
Suppression	6.74±1.87	6.66±1.94	6.89±1.81	0.797

*The data were expressed as mean±standard deviation.

** The letters on the same line express intergroup similarity, different letters intergroup difference.

As seen in Table 8, no statistically significant difference was found between the subscales of acquiescent silence and defensive silence, the subscales of emotional labor behavior, and the working period in the institution ($p>0.05$). However, a statistically significant difference was found between the organizational silence scale's prosocial silence subscale and the institution's working period ($p<0.05$). In addition, the mean value of the prosocial silence subscale of those working in the institution for 22 years and above was significantly higher than those working there between 0-10 years.

Table 9. The correlation between the organizational silence subscales of the nurses and the variables of age, a working period in the profession and the frequency of being on duty/month

Variables	Acquiescent Silence	Defensive Silence	Prosocial Silence
Age	0.068	0.036	0.192**
The working period in the profession	0.040	0.031	0.207**
The frequency of being on duty	-0.040	-0.020	-0.107

** $p<0.01$

As seen in Table 9, a very weak, positive, and statistically significant relation was found between the prosocial silence subscale of organizational silence behavior and the variable of age ($p<0.05$). In addition, a weak, positive, and statistically significant relation was found between the prosocial silence subscale of organizational silence behavior and the working period in the profession ($p<0.05$). No statistically significant relation was

found between the subscales of organizational silence behavior and the other variables ($p>0.05$).

Table 10. The correlation between the subscale scores of the emotional labour behaviour and subscales of organizational silence

Variables	Surface Acting	Surface Acting	Surface Acting	Surface Acting
Acquiescent silence	0.179**	0.179**	0.132*	0.124*
Defensive silence	0.104	0.148*	0.142*	0.054
Prosocial silence	-0.025	0.033	0.007	0.000

* $p<0.05$, ** $p<0.01$

In Table 10, a very weak, positive, and statistically significant relation was found between the acquiescent silence subscale and the subscales of surface acting, deep acting, emotional effort, and suppression ($p<0.05$), and the correlation coefficients of the related variables are ($r=0.179$, $r=0.179$, $r=0.132$, $r=0.124$) respectively. Likewise, a very weak, positive, and statistically significant relation was determined between the defensive silence subscale and the variables of deep acting and emotional labor ($p<0.05$), and the correlation coefficients of the related variables are ($r=0.148$, $r=0.142$), respectively. No statistically significant relation was found between the prosocial silence subscale and emotional labor behavior subscales.

V. RESULTS

In this study, the nurses got the highest score from the emotional effort subscale and the lowest score from the deep acting subscale. In a study that was conducted to determine the effect of the organizational justice perception of healthcare employees on emotional labor, average item scores for emotional labor were found to be 2.52 for surface acting and 3.41 for deep acting; they were found as 7.02 and 5.09 respectively in this study (Kılınc, 2012). The study investigated the emotional labor behaviors of the nurses working in a university hospital. It was observed that the total score average obtained from the Emotional Labour Behaviour Scale was $3,8\pm 0,49$, the Surface Acting Subscale was $3,94\pm 0,61$, the Deep Acting Subscale was $3,68\pm 0,59$, and the Genuine Acting Subscale was $3,92\pm 0,70$ (Sonkaya, 2018). In our research, while the nurses' surface acting and emotional effort levels were high, deep acting behavior was found to be low. Results of the surface acting behavior, the subscale of emotional labor behavior, were similar to

those in the literature. Likewise, similar results were also obtained in the deep-acting subscale.

In our study, a significant positive relationship was found between the working period in the profession and the concept of natural expression of emotions, which is the subscale of emotional labor behavior. Furthermore, as the age and the working period in the profession increased, the ability to express emotions naturally also increased due to the improved work and life experience.

Regarding organizational silence behavior, the participants obtained the highest score from the prosocial silence subscale and the lowest score from the defensive silence subscale. Yalçın and Baykal (2012) stated in their studies that the managerial and organizational reasons subscale average were higher than the other subscales'. Accordingly, it can be stated that "managerial and organizational reasons" is the primary reason for silence for healthcare professionals. According to these outcomes, it can be stated that the most influential variables that lead healthcare professionals to be silent are "managerial and organizational silence" and "the fear of isolation."

Our study did not find a statistically significant difference between organizational silence subscales and marital status ($p < 0.05$). Taşkıran (2010), Sarıkaya (2013), and Kolay (2012) also did not find a significant difference between marital status and organizational silence. However, while Kutlay (2012) determined that acquiescent silence behavior was observed in married employees more than the single ones, according to Yanık (2012), it was observed more in single employees. According to another study, married employees preferred to keep silent more so that other employees were not harmed (Önal, 2015).

When the relation between educational status and organizational silence subscales was analyzed, similar results to the literature were found. It was observed that prosocial silence behavior decreased as the educational level increased. According to another study, those having associate degrees prefer to keep silent more when they have a problem when compared to those having bachelor's degrees (Önal, 2015).

The mean value of the prosocial silence subscale of those working in the profession for 22 years and above was significantly higher than those with a working period between the ranges of 0-10 years. In the literature, it was determined that those with a working period between 0-10 years and less were more silent than those working for more extended periods. The reasons for this were the lack of experience and organizational and managerial reasons (Bayın et al., 2015). However, when the relation between

the working period and organizational silence behavior was analyzed, the results differed from the literature.

When the relations between organizational silence subscales and socio-demographic characteristics were analyzed, differences were observed between the results of different studies. However, this situation is generalized the results are complicated. In the literature, while organizational silence decreases as the working period increases, silence also increases as the working period increases in this study (Bayın et al., 2015).

In our study, a very weak, positive, and statistically significant difference was found between the acquiescent silence subscale and the variables of surface acting, deep acting, emotional effort, and suppression ($p<0.05$). A very weak, positive, and statistically significant relation was found between the defensive silence and the variables of deep acting and emotional effort ($p<0.05$). The literature concluded that the three subscales reflecting emotional labor level, except for the emotional effort subscale, had significant effects on the damaging silence reflecting the organizational silence level. It was found that the most effective dimension of damaging silence was suppression. The dimension of suppression positively affected damaging silence. Grant found that deep and surface emotional labor positively affected voice behavior (Grant, 2013). Our findings are similar to those in the literature.

In this study, a significant positive relationship was determined between the nurses' emotional labor and organizational silence behaviors. It was concluded that the three subscales reflecting emotional labor level, except for the emotional effort subscale, had significant effects on the negative silence subscale reflecting the organizational silence level ($p<0.05$). Since emotional labor is a behavior displayed related to the personality structures, and the enthuses of individuals and they experience intrinsic satisfaction in the profession, employees keep silent organizationally; thus, such a positive relationship will exist.

VI. CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

In our study, organizational silence's positive effect on nurses' emotional labor was revealed. When the average of the organizational silence scale subscales and emotional labor scale subscales were examined, it was seen that nurses obtained the highest score from the prosocial silence subscale and the lowest from the defensive silence subscale of the organizational silence scale. Nurses obtained the highest score from the

emotional effort subscale and the lowest from the deep acting subscale of the emotional labor scale. A statistically significant difference was found between the proactive silence subscale of the organizational silence scale and the age group ($p<0.05$). The average value of the proactive silence subscale of those aged 51 and above was significantly higher than those aged 20 – 35. The average value of the proactive silence subscale of those working in the profession for 22 years and above was significantly higher than that of those working in the profession between 0 – 10 years.

It is recommended that other studies should be carried on in other hospitals to determine the relationship between organizational silence and emotional labor behaviors thoroughly.

Establishing a supportive and alienation preventer organizational atmosphere prevents organizational silence in the organization. It also creates a structure in which employees can easily communicate with the top management and express their knowledge, thoughts, and opinions easily and will be able to contribute to forming an organization that can protect itself against the harms of alienation and silence. In brief, it is believed that in the case of creating a more transparent and participatory organizational atmosphere, the quality of life will increase, and the number of silent people will decrease. Furthermore, an organizational atmosphere should be created where employees feel peaceful and happy.

ARTICLE INFORMATION FORM

Author Contributions

Idea / Concept: Demet ÜNALAN, Buket KAYA

Research Design: Demet ÜNALAN, Buket KAYA

Article Writing: Demet ÜNALAN, Buket KAYA

Data Collection: Buket KAYA

Analysis: Demet ÜNALAN, Buket KAYA

Critical Reading: Demet ÜNALAN, Buket KAYA

Conflict of Interest Statement

No grants were received from any public, private or non-profit sectors for this research.

REFERENCES

- Ashforth, B. E. & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labour in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88–115.
- Aydın, Ö. B. (2009). *Orta öğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlerin mobbing (psikolojik şiddet)'e maruz kalma düzeyleri*. (Yayınlanmamış Yüksek lisans Tezi). Çanakkale: On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Bartlett, J.E., Körtlik, J.W. & Higgins, C.C. (2001). Organizational research: Determining the appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- Başaran, İ.E. (2000). *Yönetim*. 3. Basım, Ankara: Feryal Matbaası.
- Bayın, G. Yeşilaydın, G. & Esatoğlu, A. (2015). Determining the Reasons for Organizational Silence in Nurses. *Journal of Business Studies*, 7(1), 248-266.
- Bowen, F. & Blackmon, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40(6), 139
- Brotheridge, C. M. & Lee, R. T. (2002). Testing a conservation of resources model of the dynamics of emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 57–67.
- Çaldağ, M.A. (2010). *Duygusal emek davranışlarının sağlık çalışanlarında iş sonuçlarına etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Demiralay, T., (2014). *Hekimlerde Örgütsel Sessizliğin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi*. Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Dyne, L.V., Ang, S. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Grandey, A. A. (1999). *The Effects of Emotional Labor: Employee Attitudes, Stress, and Performance*. Doctoral Dissertation, Colorado State University, Colorado.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95– 110.
- Grant, A. M., (2013). Rocking The Boat but Keeping it Steady: The Role of Emotion Regulation in Employee Voice. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1703–1723.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press, Berkeley.

- Kılınç, E. (2012). *Hekim ve Hemşirelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Sessizlik, Çalışan Performansı ve Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi*. Cumhuriyet Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sivas.
- Kolay, A. (2012). *Endüstri Meslek Liselerinde Çalışan Öğretmenlerin Örgütsel Sessizliği ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki*. Yeditepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kutlay, Y. (2012). *Araştırma görevlilerinin örgütsel adanmışlık ve öz-yeterliliklerinin örgütsel sessizlikleri üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Milliken F.J., Morrison E.W. & Hewlin P.F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Do not Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6): 1453-1476.
- Morris, A. J. & Feldman, D. C. (1996a). The dimensions, antecedents, and consequences of emotional labor. *Journal of Management Review*, 21(4), 986–1010.
- Morrison, E. W. & Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Journal of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Önal, S. (2015). *Örgütsel sessizlik yabancılaşma ilişkisi: çanakkale'deki orta ve büyük ölçekli oteller üzerine bir araştırma*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Özgen, I. & Sürgevil, O., (2009). *Organizational Silence Phenomenon and Its Evaluation in Terms of Tourism Businesses, Organizational Behaviour in Tourism Businesses*, Bursa: Marmara Book Center Publishing and Distribution Ltd. Sti.
- Pinder C.C. & Harlos K.P. (2001). Employee Silence: Quiescence and Acquiescence as Responses to Perceived Injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331-369.
- Sarıkaya, M. (2013). *Karar verme süreçleri ve örgütsel sessizlik*. Pamukkale Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Schlenker, B. R. & Weigold, M. F. (1989). Self-identification and accountability, In Giacalone, R. A. a. R., P. (ed), *Impression Management in the Organization*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 21–43.
- Şehitoğlu, Y. (2010). *Örgütsel sessizlik örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan çalışan performansı ilişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze.
- Taşkıran, E. (2010). *Liderlik tarzının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisinde örgütsel adaletin rolü ve bir araştırma*. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

**Investigation Into
The Effect Of
Organizational
Silence On
Emotional Labour
Among Nurses
298**

- Turan, S. Belgin, D. & Şişman, M. (2005). Administrative and Cultural Values Adopted by University Administrators. *Manas University, Journal of Social Sciences*, (Kırgızistan), 13, 181-202.
- Yalçın, B. & Baykal Ü. (2012). Matters and Reasons for Silence by Nurses in Private Hospitals and Factors Related to Silence. *Journal of Education and Research in Nursing*, 2, 42-50.
- Yanık C. (2012). *Örgütsel Sessizlik ile Güven Arasındaki İlişki ve Eğitim Örgütlerinde Bir Araştırma*. Yeditepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Yang, F. H. & Chang, C. C., (2008). Emotional labor job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45, 879-887.