

İŞ VE İNSAN
DERGİSİ
JOURNAL OF HUMAN
AND WORK

E-ISSN 2148-967X

Cilt:10 Sayı:2

Vol:10 No:2



İş ve İnsan Dergisi

The Journal of Human and Work

Cilt | Volume: 10

Sayı | Issue: 2

Ekim | October 2023

e-ISSN 2148-967X

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

Dergi Yönetimi | *Journal Management*

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

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

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

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

Editör Kurulu | *Editorial Board*

Prof. Dr. Abdülkadir Varoğlu, *Başkent Üniversitesi*
Prof. Dr. Ahmet Cevat Acar, *İstanbul Üniversitesi*
Prof. Dr. Akif Tabak, *İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi*
Prof. Dr. A. Asuman Akdoğan, *Erciyes Üniversitesi*
Prof. Dr. A. Ender Altunoğlu, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*
Prof. Dr. Aykut Göksel, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi*
Prof. Dr. Aysun Kanbur, *Kastamonu Üniversitesi*
Prof. Dr. Fatih Çetin, *Başkent Üniversitesi*
Prof. Dr. Fatma Küskü Akdoğan, *İstanbul Teknik Üniversitesi*
Prof. Dr. Harun Şeşen, *Lefke Avrupa Üniversitesi*
Prof. Dr. H. Canan Sümer, *Özyeğin Üniversitesi*
Prof. Dr. H. Nejat Basım, *Başkent Üniversitesi*
Prof. Dr. Hakkı Aktaş, *İstanbul Üniversitesi*

Prof. Dr. İbrahim Sani Mert, *Antalya Bilim Üniversitesi*
Prof. Dr. Mahmut Paksoy, *İstanbul Kültür Üniversitesi*
Prof. Dr. Onur Köksal, *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi*
Prof. Dr. Selen Doğan, *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi*
Prof. Dr. Ünsal Sığırı, *Ostim Teknik Üniversitesi*
Doç. Dr. Bora Yıldız, *İstanbul Üniversitesi*
Doç. Dr. Derya Atlay Işık, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*
Doç. Dr. Engin Kanbur, *Kastamonu Üniversitesi*
Doç. Dr. İdil Işık, *İstanbul Bilgi Üniversitesi*
Doç. Dr. Murat Güler, *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi*
Doç. Dr. Hande Karadağ, *Yaşar Üniversitesi*
Dr. Öğr. Üyesi Onur Akbulut, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi*
Dr. Öğr. Üyesi Şenay Karakuş Uysal, *Aksaray Üniversitesi*

Editör Yardımcısı | *Editorial Assistant*
Arş. Gör. Dr. Fatma Gül Karaçelebi, *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi*

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

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

Dergi Hakkında | About the Journal

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

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

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

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

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

Derginin listelendiği / tarandığı endeksler

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

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

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

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

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

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

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

The journal is listed / abstracted in

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

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

İletişim Bilgileri Contact Information

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

Tel : +90252 211 5674

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

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

İçindekiler | *Table of Contents*

Başlık <i>Title</i>	Sayfa <i>Pages</i>
Yazar/lar <i>Author/s</i>	
A Theoretical Exploration of the Nexus Between Performance Appraisal, Culture, and Impression Management..... (<i>Performans Değerlendirme, Kültür ve İzlenim Yönetimi İlişkisine Yönelik Kuramsal Bir Tartışma</i>)	51-66
Meral Kızrak	
Akademisyenlerin İş Yükü Algısının İş Doyumuna Üzerine Etkisi..... (<i>The Effect of Academicians' Perception of Workload on Job Satisfaction</i>)	67-79
Mazlum Çelik & Gamze Ay & Murat Bayazıt	
Exploring the Mechanisms Linking Proactive Personality and Job Crafting: The Role of Organization-Based Self-Esteem..... (<i>Proaktif Kişilik ve İş Biçimlendirme Arasındaki Bağlantı Mekanizmalarının Keşfedilmesi: Örgüt Temelli Benlik Saygısının Rolü</i>)	81-95
Gamze Güner Kibaroglu & Nejat H. Basım	
Psikolojik Dayanıklılık ile Öznel İyi Oluş İlişkisi ve Benlik Saygısının Aracı Rolü..... (<i>The Medating Role of Self-Esteem in the Relationship Between Psychological Resilience and Subjective Well-Being</i>)	97-107
Muhammet Ali Çelebi	
İş Ertelemenin İş Stresine Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracı Rolü..... (<i>The Mediating Role of Supervisor Support in the Effect of Job Procrastination on Job Stress</i>)	109-123
İnan Kaynak & Berat Çiçek	
Yönetici Nezaketsizliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Psikolojik Sözleşme İhlali ve Ahlaki Çözülmenin Aracılık Rolü..... (<i>The Effect of Manager's Incivility on Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Psychological Contract Violation and Moral Disengagement</i>)	125-139
Selen Doğan & Fatma Gül Karaçelebi	
The Effect of Psychological Safety and Academic Burnout on Work Engagement: A Study on Public Universities in Türkiye..... (<i>Psikolojik Güvenliğin ve Akademik Tükenmişliğin İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisi: Türkiye'de Kamu Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma</i>)	141-156
Ayşe Meriç Yazıcı & Mehmet Meccek	
Does Workplace Friendship Influence Organizational Identification? The Mediator Role of Positive Affectivity..... (<i>İşyeri Arkadaşlığı Örgütsel Özdeşleşmeyi Etkiler Mi? Olumlu Duyguların Aracı Rolü</i>)	157-169
Esra Çınar	



Research Article

A Theoretical Exploration of the Nexus Between Performance Appraisal, Culture, and Impression Management

Performans Değerlendirme, Kültür ve İzlenim Yönetimi İlişkisine Yönelik Kuramsal Bir Tartışma

Meral Kızrak^a

ARTICLE INFO

Keywords:
Performance Management,
Purpose of Performance
Appraisal,
Impression Management,
Cultural Dimensions,
Cultural Values.

Article history:
Received 14 July 2023
Received in Revised Form
21 September 2023
Accepted
25 September 2023

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Performans Yönetimi,
Performans Değerlendirme
Amacı,
İzlenim Yönetimi,
Kültürel Boyutlar,
Kültürel Değerler.

Tarihler:
Geliş 14 Temmuz 2023
Düzeltilme Geliş
21 Eylül 2021
Kabul
25 Eylül 2023

ABSTRACT

This study theoretically discusses that the impression management (IM) strategies that employees apply depending on the purpose of performance appraisal (PA) in organizations may vary in different cultures. The propositions developed are based on Schütz's four-dimensional classification of IM strategies and Trompenaars and Hampden-Turner's (1998) seven-dimensional model of culture. It has been proposed that employees may exhibit more assertive or defensive IM strategies for administrative PA, and offensive or protective IM strategies for developmental PA. Moreover, employees in particularistic, diffuse, and synchronous cultures may apply IM more frequently in the PA process. Employees in individualistic cultures may use defensive IM tactics for developmental PA, while in communitarian cultures they may resort to assertive IM. Furthermore, employees can apply offensive and assertive IM for administrative PA in ascription-oriented cultures, taking responsibility IM tactics in both administrative and developmental PAs in inner-directed cultures, and justification and excuse tactics in outer-directed cultures.

ÖZ

Bu çalışmada, iş görenlerin performans değerlendirmesi amacına bağlı olarak farklı kültürlerde başvurabilecekleri izlenim yönetimi stratejilerinin tartışıldığı teorik bir çerçevede sunulmuştur. Schütz'ün dört boyutlu izlenim yönetimi sınıflandırması ve Trompenaars ve Hampden-Turner'in yedi boyutlu kültür modeli temel alınarak önermeler geliştirilmiştir. Çalışmada, yönetsel amaçlı performans değerlendirmesi için çalışanların daha çok iddialı veya savunmacı davranışlar sergileyebileceği, gelişimsel amaçlı performans değerlendirmesi için ise saldırgan veya korumacı izlenim yönetimi stratejilerine başvurabileceği önerilmiştir. Ayrıca, özgün, yaygın ve eşzamanlı kültürlere sahip çalışanların performans değerlendirme sürecinde izlenim yönetimi stratejilerini daha sık kullanabilecekleri sonucuna varılmıştır. Bireyci kültürlerde, gelişimsel performans değerlendirmeleri için çalışanların savunmacı izlenim yönetimi stratejilerine başvurabileceği, toplumcu kültürlerde ise iddialı izlenim yönetimi taktiklerini benimseyebileceği önerilmiştir. Atıf kültürlerinde, yönetsel performans değerlendirmeleri için çalışanların saldırgan ve iddialı izlenim yönetimi stratejilerini kullanabileceği belirtilmiştir. İç yönelimli kültürlerde ise hem yönetsel hem de gelişimsel performans değerlendirmelerinde sorumluluğu kabul etme davranışlarının daha yaygın olduğu, dış yönelimli kültürlerde ise meşrulaştırma ve mazeret bulma davranışlarının daha yaygın olduğu iddia edilmiştir.

1. INTRODUCTION

Performance appraisal (PA) serves as a vital process within organizations, facilitating meaningful interactions between managers and employees (Farndale & Kelliher, 2013). It is defined as a structured process for evaluating and assessing an organization's or individual's efficiency, effectiveness, and areas for improvement in achieving business objectives and utilizing available resources (Naim, 2022). It can serve administrative functions, such as determining rewards and promotions, or developmental functions, such as identifying employees' training needs (Youngcourt, Leiva & Jones, 2007). Its significance lies in evaluating individual and organizational performance, providing valuable feedback, and making crucial decisions regarding promotions, rewards, and development opportunities. It is closely linked with the organization's competitive strategy and its overall performance (Bayo-Moriones, Galdon-Sanchez & Martinez-de-Morentin, 2021). However, the effectiveness of the PA process is influenced by various factors, including the intriguing use of impression management (IM) tactics by employees. Therefore, this study will explore the impact of employees' use of IM tactics on the performance appraisal PA process, aiming to gain a deeper understanding of how these tactics shape managerial perceptions, influence decision-making, and ultimately affect the outcomes of PA within organizations.

IM, the art of consciously or unconsciously shaping others' perceptions, plays a key role in how individuals present themselves (Goffman, 1959). It involves employees' strategies to shape, uphold, or modify a desired image when interacting with others (Chawla et al., 2021). IM strategies can be used to handle failures effectively (Kibler, Mandl, Farny & Salmivaara, 2021), repair the organization's legitimacy (Perkiss, Bernardi, Dumay & Haslam, 2021), make a favorable impression on interviewers during a job interview (Basch, Melchers, Kurz, Krieger & Miller, 2021), or by leaders to apologize after their own abusive behaviors (Shi, Wang & McGinley, 2023). In the context of PA, employees may resort to IM tactics to showcase their strengths, influence evaluators' opinions, and ultimately steer the outcomes of the evaluation process. While previous research has explored the impact of IM tactics, such as ingratiation behaviors and self-promotion, on performance ratings and evaluators' perceptions (Gundersen, Tinsley & Terpstra, 1996); Wayne & Liden, 1995; Zivnuska, Kacmar, Witt, Carlson & Bratton, 2004), little attention has been given to

their association with the diverse purposes of PA within organizations.

Moreover, the cultural values and norms prevalent within an organization significantly shape employees' IM tactics and the overall effectiveness of the PA process. Cultural dimensions, such as individualism-collectivism and power distance, have been observed to influence preferred IM tactics across different cultural contexts (Kim & Lee, 2012; Meydan, Basim & Başar, 2014; Rebecca, 2012). These cultural variations can impact how employees present themselves, interact with evaluators, and navigate the PA process (Peretz & Fried, 2011; Singh, Mohamed & Darwish, 2013; Snape, Thompson, Yan & Redman, 1998; Varma, Pichler & Srinivas, 2005). However these studies lack the link between culture, IM and PA's purposes. To bridge this research gap, the current study aims to explore the relationship between IM, the purpose of PA, and cultural values within organizations. The study will delve into the role of IM tactics in shaping evaluators' perceptions and influencing the outcomes of the PA process. Building on previous research, the study proposes a theoretical model (Figure 1) that considers the impact of cultural values and the organizational purpose of PA on employees' IM tactics, ultimately leading to the development of meaningful propositions.

This theoretical study makes several contributions to the field of organizational behavior and PA management. Firstly, it addresses the gap in the literature by examining the relationship between IM, the purpose of PA, and cultural values. While previous research has primarily focused on the association between IM tactics and performance ratings, this study takes a broader perspective by considering the overarching purpose of PA within organizations. By exploring how the purpose of evaluation and cultural values shape employees' IM tactics, this study offers a comprehensive understanding of the complex dynamics involved in the PA process. Secondly, this research adopts a multilevel analysis approach, linking individual-level IM behaviors with structural variables such as the purpose of PA and cultural dimensions (organization-society). By considering these different levels, the study provides a more holistic understanding of how IM and PA interact within organizational contexts. This multilevel perspective contributes to advancing the theoretical understanding of organizational behavior and PA management, offering new insights into the dynamics of subjective processes such as perception, assumptions, and social interactions. Additionally, this study has implications for practitioners and human resource professionals. By

recognizing the impact of cultural values on employees' IM tactics in PA, organizations can design more culturally sensitive and effective PA systems. The findings shed light on the importance of aligning the purpose of PA with cultural values to enhance the fairness and utility of PA practices. This knowledge can inform the development of PA management strategies that consider cultural differences, ultimately promoting a more inclusive and equitable work environment. Furthermore, this research provides a fresh perspective for scholars focusing on international businesses or national business systems. By highlighting the role of cultural values and their influence on IM and PA, this study offers a new lens through which to analyze cross-cultural dynamics in the workplace. It underscores the significance of cultural context in shaping employees' behaviors and attitudes towards PA, contributing to a deeper understanding of the interplay between culture, organizational practices, and employee outcomes. In conclusion, this study contributes to the literature by examining the relationship between IM, the purpose of PA, and cultural values within organizations. Through its theoretical discussions and proposed model, this

choices, individuals endeavor to manipulate the perceptions of others, thereby crafting an impression that aligns with their intended portrayal. This interactive process underscores the paramount significance of IM as a potent tool for individuals to proficiently navigate and exert influence over the impressions that others form about them, ultimately shaping the outcomes of their social interactions. In the organizational context, IM is viewed as a set of strategies that individuals can employ to influence their superiors as well as their subordinates. For instance, leaders may engage in IM to gain support from their subordinates and establish legitimacy for their actions and decisions (Gardner & Martinko, 1988). Similarly, when faced with the consequences of a failed action, leaders may utilize IM by providing justifications (Caldwell & O'Reilly, 1982). On the other hand, subordinates may resort to IM tactics when they desire their superiors to hold positive feelings and thoughts about them. However, at times, the IM tactics employed by subordinates may not yield the desired changes in perception. For example, Gundersen, Tinsley & Terpstra (1996), in their examination of the impact of IM tactics on PAs, found that defensive methods,

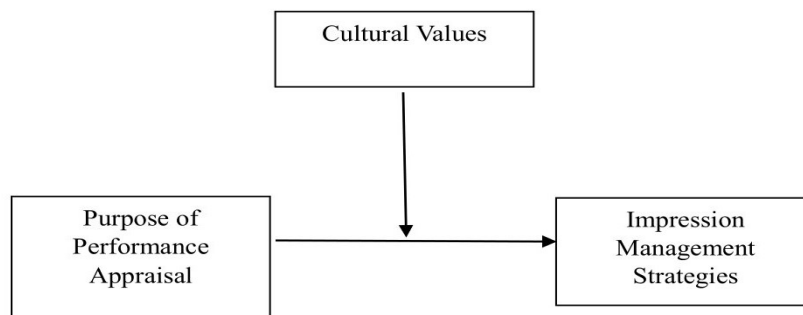


Figure 1: Theoretical Model

research enhances our understanding of the complex dynamics involved in the PA process.

2. IMPRESSION MANAGEMENT

IM, also known as self-presentation, refers to the deliberate actions individuals take to safeguard their self-image and shape the opinions of others they value (Wayne & Liden, 1995; Schütz, 1998). When people form judgments about others, they activate cognitive categories stored in their memory to make judgements about them (Wayne & Ferris, 1990). Consequently, individuals may employ a diverse range of IM strategies to influence the cognitive categories that others hold regarding their persona (Meydan et al., 2014). Through strategic behavioral

such as apologizing or offering excuses had negative effects on performance ratings. Thus, IM in the organizational setting encompasses a range of strategies that individuals can employ to influence their superiors and subordinates.

IM behaviors of employees can lead to positive feelings from their managers, which can indirectly influence PA ratings (Wayne & Liden, 1995). Similarly, self-focused IM behaviors have been found to increase PA ratings (Zivnuska et al., 2004). Moreover, Wayne & Ferris (1990) state that IM tactics targeted at managers can create biases in PA ratings by fostering positive feelings towards subordinates. Wayne & Kacmer (1991) also examined the effects of IM strategies such as doing favors, highlighting qualifications, and conforming to performance management.

IM has been extensively discussed in the relevant literature, both empirically and theoretically, with different authors proposing various typologies and concepts. For instance, Jones & Pittman (1982) conducted a classification study where they identified five IM tactics: self-promotion, ingratiation, exemplification, intimidation, and supplication. Subsequently, these categories were incorporated into the defensive/aggressive typology by Tedeschi & Melburg (1984). According to Wayne & Liden (1995), IM tactics can be categorized as self-focused, other-focused, and job-focused. Self-focused IM behaviors involve creating perceptions of being diligent, collaborative, and productive. Other-focused tactics aim to make the superior like the subordinate, often through excessive praise or acts of kindness. Job-focused tactics, on the other hand, focus on creating an impression of high job performance.

Tedeschi & Norman (1985) proposed a classification of IM behaviors into assertive and defensive categories, reflecting an individual's motivation to create impressions (Gundersen et al., 1996). Building upon this model, Schütz (1998) further expanded the categorization of IM tactics into four groups: assertive, defensive, offensive, and protective. In this study, the conceptual model developed by Schütz (1998) will be employed as it is believed to provide better alignment with the context of performance appraisal and yield valuable insights.

As described in Schütz's model, the assertive tactics, aim to create positive perceptions in the target individual with the intention of strengthening identity and self-image (Tedeschi & Norman, 1985). Within the scope of assertive tactics, ingratiating behavior involves the individual trying to influence others by exhibiting behaviors that go beyond the accepted norms of politeness and societal expectations (Tabak, Basım, Tatar & Çetin, 2010). In a sense, individuals seek to gain acceptance for their self, identity, and behavior by establishing emotional connections and eliciting sympathy from others. Through such efforts, individuals aim to conceal self-presentations that they perceive as negative. Exemplification, as an assertive IM tactic, involves individuals sacrificing their own interests to project an image of moral virtue (Jones & Pittman, 1982). By displaying this behavior, individuals aim to demonstrate to others that they possess admirable qualities and adhere to ethical values (Basım & Tatar, 2006). Similar to the ingratiation tactic, this behavior can be seen as an attempt to be appreciated by others whom the individual considers important, overlooking their

negative attributes, and striving to attain respect, prestige, and status.

Another assertive tactic involves self-promotion, where individuals frequently highlight their positive qualities (Jones & Pittman, 1982). By doing so, they aim to not only earn the respect of others but also appear deserving of praise (Tabak et al., 2010). This self-promotion can be seen as a means for individuals to create positive rumors about themselves in their social and organizational environment, leveraging the power and status acquired to access important resources. Additionally, the behavior of power display is also considered within the realm of assertive tactics. When engaging in power display, individuals emphasize the positive and creative outcomes of power (Schütz, 1997). As a result, they may be perceived by others as a threatening individual (Basım & Tatar, 2006). However, the preference for presenting oneself as a dangerous employee may also indicate a desire to be seen as a powerful figure with strong social capital and influential connections within the higher echelons of the organizational hierarchy. This way, individuals attempt to counter potential criticisms by exerting social power. Lastly, the behavior of identifying with a group identity is also examined within assertive tactics. In this approach, individuals tend to emphasize their membership in a group to which they attribute positive qualities, often through symbolic or verbal means (Schütz, 1998). By highlighting themselves as a prototypical member of the group, they strive to project the positive image associated with the group onto themselves (Wills, 1981). This behavior stems from the belief that their individual identity may not have the same influence on others, leading them to focus on creating positive impressions through their group identity.

The second classification in Schütz's model pertains to defensive tactics aimed at reducing others' negative perceptions (Tedeschi & Norman, 1985). One of these strategies is denial, where individuals reject the truth and even question the credibility of others who present the negative reality, claiming that the adverse conditions never existed (Schönbach, 1980). By employing denial, individuals seek to protect their self-esteem and distance themselves from the anxieties associated with facing the harsh realities of their negative behaviors or low performance outcomes. Another defensive behavior conceptualized is reframing. Individuals adopting this behavior acknowledge the occurrence of an event but advocate for focusing on its positive aspects rather than dwelling on the negative aspects and exaggerating the problem (Schütz, 1998). This way, they attempt to redirect attention and perception, shape others' cognitive

categories, and preempt potential negative evaluations about themselves in the future. Dissociation behavior is also considered a defensive tactic, where individuals accept the occurrence of a negative event but strive to create an image of detachment, implying that they were not involved (Schütz, 1998). By negatively portraying the impressions of their peers with whom they compare themselves, they can influence the comparison to their advantage.

Another defensive tactic is the use of legitimization, excuse-making, and acceptance of responsibility. Through legitimization, individuals acknowledge the negatives but claim that they were inevitable or beyond their control (Schönbach, 1980). They even attempt to create an image where others should feel grateful instead of angry, as their actions prevented more significant problems from arising (Schütz, 1998). Individuals who make excuses generally try to convince others that the negatives occurred without their intention or beyond their will (Tedeschi & Riess, 1981). By employing excuses, individuals aim to minimize the negative consequences attributed to their personality (Schütz, 1997). In contrast, with the acceptance of responsibility, individuals take full accountability for the negatives (Schönbach, 1980). They express regret, seek forgiveness (Tedeschi & Riess, 1981), and assure that such mistakes will not happen again (Schütz, 1997).

The third category in Schütz's model, which forms the framework of the current study, consists of aggressive IM behaviors. Aggressive strategies involve individuals attempting to establish dominance over others and create an impression of superior skills and competence by demeaning them (Schütz, 1998). When facing failure, individuals seek to elevate themselves by making comparisons with third parties (Wills, 1981). They make sarcastic and critical judgments about others, aiming to present themselves as superior and accomplished (Schütz, 1998). Another aggressive IM strategy involves responding to criticism with criticism, questioning the technical knowledge, professional background, and power of the critic, implying their bias or inadequacy (Schütz, 1997). Additionally, attempts to change the subject in the communication process or engaging in uninterrupted speaking without allowing the topic to be altered are also considered aggressive IM tactics (Schütz, 1998).

Finally, the fourth IM tactic involves protective strategies. In this category, individuals aim to minimize the likelihood of behaving incorrectly or facing criticism by reducing their interaction with others (Schütz, 1998). They approach self-

presentation cautiously, portraying themselves as humble or even dependent, seeking help and support (Arkin, 1981). In social settings, they avoid speaking or making comments, or conceal their critical opinions in their remarks, attempting to create an impression of friendliness and adaptability (Schlenker & Leary, 1985).

3. PERFORMANCE APPRAISAL AND PURPOSES OF ITS USE

Performance appraisal (PA) aims to evaluate employees' behaviors, motivation, skills, knowledge, and competencies (Youngcourt et al., 2007). It provides important information for decisions concerning employees, such as salary increases, promotions, transfers, and training programs, while also facilitating the necessary steps for employee development (Cleveland, Murphy, & Williams, 1989). Studies focusing on PA have predominantly addressed psychometric issues, characteristics of evaluators and ratees, cognitive processes, rating biases, and appraisal purposes (Bretz, Milkovich & Read, 1992). The outcomes of the PA system depend on factors such as the sources of evaluation data, the methods of scoring and interpreting, and employee satisfaction with the evaluation system (Selvarajan & Cloninger, 2012). In addition to the contextual elements of political and environmental factors in PA processes, ethical and organizational justice issues, ratees' reactions to the evaluation, and individual motivations for receiving feedback have been examined by researchers (Fletcher & Perry, 2001). Alongside these studies, the purpose of the evaluation is also considered a significant factor influencing the output of PA (Boswell & Bourdeau, 2000, 2002; Cleveland et al., 1989; Jawahar & Williams, 1997; Ostroff, 1993; Youngcourt et al., 2007). For example, the purposes for which evaluations are used significantly influence employees' psychological contract perception (Eyoum, Chen, Ayoum & Khelifat, 2020), or their work engagement (Vidè, Micacchi, Barbieri & Valotti, 2022)

Organizations typically implement both administrative (i.e. compensation and benefits) and developmental (i.e. training and development, or mentorship and coaching) PA systems (Murphy, 2020). These different purposes influence the quality, scope, accuracy, and rating processes of the evaluation (Youngcourt et al., 2007). Organizational culture and climate also determine the decisions for which the information obtained from PA will be used (Cleveland et al., 1989). While some organizations prioritize developmental PAs, others may give more importance to

administrative PAs. However, in most cases, organizational practitioners emphasize the need to separate the two evaluation systems to ensure that employees receive feedback on both their strengths and weaknesses (Boswell & Boudreau, 2002).

Administrative/judgmental PA is used for salary adjustments, promotion decisions, contract termination, rewards, and disciplinary actions (Ostroff, 1993). In other words, it aims to make comparisons among employees and differentiate individuals from others in the organization (Cleveland et al., 1989). The comparison can be based on predetermined standards or taking into account the individual's past performance (Boswell & Boudreau, 2002). The emphasis is more on organizational development rather than individual development, with the goal of enhancing overall effectiveness (Youngcourt et al., 2007).

Prince & Lawler (1986) have reported that organizations that base their salary system on performance experience increased organizational satisfaction among employees with the use of administrative PA (Prince & Lawler, 1986). Additionally, studies indicate that employees show a preference for utilizing administrative PA primarily for promotion decisions and less for salary adjustments (Gosselin, Werner & Halle, 1997). Other research suggests that in organizations where administrative PAs are implemented, employees engage in more social comparisons (Zedeck & Cascio, 1982), and the influence of friendship relationships or political maneuvering on PAs leads to employees perceiving them as unfair in terms of distributive justice (Selvarajan & Cloninger, 2012).

The dimension of social comparison among individuals within the administrative PA system is a sensitive context, as indicated by Drenth (1984). Many cases have shown that employees often respond negatively to evaluations, engaging in behaviors such as resistance, aggression, or denial when receiving feedback (Boswell & Bourdeau, 2000). This is because the administrative PA system directly impacts outcomes that employees consider important, including bonuses, promotions, and salaries, as highlighted by Youngcourt, et al. (2007). In certain situations, individuals may exhibit avoidance behavior to protect their self-esteem, and they may also hold biased beliefs that do not align with reality (Silverman, Pogson & Cober, 2005).

As can be observed, the administrative purpose of performance appraisal (PA) can significantly impact the interaction and social relationships between the evaluator and the evaluatee. Thus, subordinates can

manipulate their superiors through IM tactics, influencing decisions such as promotions and salary adjustments (Prince & Lawler, 1986). When we consider administrative PAs as a practice to compare subordinates and distinguish one employee from another, it is conceivable that individuals may employ assertive tactics to highlight their achievements, create an exemplary employee image, frequently emphasize their successful performance, and generate positive rumors within the organization, positioning themselves as more important, successful, and diligent than others. Additionally, in cases where past performance is taken into account, individuals may attempt to mask their weaknesses in managerial PAs, thereby adopting defensive tactics. Consequently, it is reasonable to expect that individuals may employ defensive tactics to minimize potential negative perceptions from evaluators. On the other hand, the likelihood of individuals adopting aggressive or protective tactics in administrative PAs seems low. Engaging in aggressive strategies may negatively affect the evaluator, which, in turn, may disadvantage the employee in subsequent high-stakes decisions such as promotions and salary adjustments. It can also be expected that employees may resort to protective tactics in the context of administrative PA. Nevertheless, such tactics would deprive evaluators of comparative data, resulting in evaluators having neither negative nor positive perceptions of the employee. Based on these explanations, the first proposition of this study is developed.

Proposition 1: The likelihood of employees exhibiting assertive and defensive tactics in administrative PAs is higher than the likelihood of exhibiting aggressive and protective tactics.

The developmental purpose of PA aims to assess employees' strengths and weaknesses, identify their training needs, provide performance feedback, and make decisions related to their organizational positions (Boswell & Bourdeau, 2000). It emphasizes the importance of fostering an environment that places a strong emphasis on learning, self-regulation, developing skills, experiences, and attitudes that can enhance employees' effectiveness and empower them (Boswell & Bourdeau, 2002; Tillema, 2000). The concept of development, with its future-oriented and supportive elements, may lead to more positive reactions from employees towards the use of a developmental PA system (Milkovich & Boudreau, 1997), and increase their performance (Wang, & Li, 2022). Additionally, research on 360-degree feedback has shown that employees perceive the use of a developmental PA system as an indication that the organization values them and invests in

their future (Ash, 1994). Moreover, studies indicate that developmental PA ratings are less influenced by evaluation biases compared to administrative PA practices (Zedeck & Cascio, 1982). It also reduces employees' tendency for social comparisons within the organization and limits evaluators' manipulability, thereby enhancing the perception of procedural fairness (Selvarajan & Cloninger, 2012).

Employees' perceptions of PA purposes can lead to variations in their attitudes and behaviors towards the evaluator or the organization (Boswell & Bourdeau, 2000). For instance, a developmental-focused PA system that highlights employees' strengths and weaknesses may be perceived by employees as being used for administrative purposes, potentially influencing decisions such as salary increments (Cleveland et al., 1989). Therefore, the PA system is regarded as a system influenced by the social context, the relationship between the evaluator and the evaluated, and social-psychological processes (Ash, 1994).

Considering that developmental PA practices aim to uncover individuals' strengths and weaknesses, and when associated with IM tactics, several implications can be drawn. Many employees perceive the revelation of their developmental areas as a threat to their self-esteem or believe that these weaknesses may be used in administrative PAs. In such cases, individuals may resort to aggressive IM tactics, portraying themselves as superior than others while labeling others as deficient in skills and competencies. They may assert their technical knowledge and intellectual prowess, emphasizing the inadequacies of both the evaluator and other employees within the organization. Additionally, individuals may employ protective strategies in the context of developmental PAs. By acting cautiously in their relationship with the evaluator, they may attempt to conceal information that would expose their weaknesses, thereby preventing the evaluator from making any judgments regarding their development. Based on these explanations, the second proposition of the study is presented as follows:

Proposition 2: Employees are likely to engage in aggressive or defensive IM strategies during developmental PAs.

4. PERFORMANCE APPRAISAL AND CULTURE

The influence of national culture on the relationship between PA practice and IM strategies is an important aspect to consider. The relationship

between PA and IM can also be discussed within the context of national culture. The association between PA and cross-cultural differences started to be examined in the 1990s, coinciding with the acceleration of globalization. Contradictory results obtained from social psychology studies conducted in different cultures, as well as the research conducted by Hofstede (1980) and Trompenaars and Hampden-Turner (1998) on cultural values, have indicated that PA processes may exhibit cultural variations (Fletcher & Perry, 2001). For instance, in individualistic cultures, it is assumed that performance differences are independent of situational or group dynamics; instead, they are believed to stem from individual attributes. Therefore, evaluations are structured around individual achievements (Fletcher & Perry, 2001). In collectivistic cultures, on the other hand, feedback is given more indirectly and with implicit expressions due to the avoidance of direct confrontation (Fletcher & Perry, 2001). Another study that emphasizes the influence of culture found that the evaluator's ability to differentiate between emotions and performance data during PA is regulated by cultural norms (Varma et al., 2005). Furthermore, another study exploring the relationship between cultural values and PA examined the effects of cultural dimensions proposed by Hofstede (1980) on PA practices. The findings suggested that future-oriented cultures tend to embrace developmental PA systems more than past-oriented cultures, and individualistic cultures show less preference for administrative PA systems compared to collectivistic cultures (Peretz & Fried, 2011). These studies imply that cultural values may have moderating effects on the relationship between IM and PA. Therefore, the subsequent section of this study will attempt to explore the moderating effects of culture on these two variables after reviewing the dimensions of Shütz's culture model, which highlight the diverse ways in which different cultures perceive and interpret the world.

Universalism / Particularism: In Shütz's model, universalistic societies adhere to rules and standards that establish moral and appropriate conduct without any exceptions (Trompenaars, 1996). Within such societies, individuals advocate for the presence of fundamental rules that are applicable in all situations (Thorne & Saunders, 2002). They believe that it is possible to define what is right or wrong and apply this definition universally (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). In societies with a particularistic orientation, however, the significance of specific and unique circumstances surpasses that of rules, particularly in the context of familial and friendship relationships, where these bonds are considered more important than abstract rules. These societies assume that

rules and principles can be adaptable and flexible depending on individuals and circumstances (Trompenaars, 1996). Social conditions give rise to various exceptions and each social relationship carries its own set of obligations that hold greater importance than abstract societal norms (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). For example, while failure to fulfill obligations outlined in legal contracts may result in legal actions for organizations in universalistic societies, particularistic societies prioritize adjusting contractual arrangements in response to changing conditions and preserving mutual trust, as these factors are considered vital (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

According to Trompenaars and Hampden-Turner (1998), universalistic societies view particularistic societies as untrustworthy due to their tendency to prioritize the interests of friends or family members over compliance with rules and regulations. Conversely, particularistic societies may perceive universalistic societies as untrustworthy because of their emphasis on upholding laws at the expense of interpersonal relationships. Hampden-Turner and Trompenaars (2000) suggest that universalistic cultures strive for uniformity and seek to impose their adopted rules on a global scale, whereas particularistic cultures value diversity and embrace contradictions, uniqueness, and context-specific phenomena. As a result, particularistic cultures may deviate from universal concepts such as equality and human rights. When it comes to evaluating others, Triandis (2000) explains that universalists rely on universal criteria to assess individuals, while particularistic societies consider contextual factors such as age or ethnic background in their judgments. Therefore, individualistic societies align with universalistic tendencies, prioritizing adherence to universal rules, while collectivist cultures are associated with particularistic approaches that emphasize contextual considerations. (Triandis, 2000).

Based on the aforementioned explanations, it can be argued that in universalistic societies, there is a tendency to question the validity of rules, principles, and standards governing the official administrative and developmental PA systems implemented by organizations. In contrast, particularistic societies tend to embrace the perception that performance standards can vary based on individual attributes, situational factors, and task outcomes. In these societies, non-compliance with job responsibilities is often attributed to external circumstances that have hindered performance, alongside the individual's role. Additionally, the importance of trust and interpersonal relationships in PAs may contribute to

bias, leading employees to exhibit IM tactics more frequently. Conversely, employees from universalistic societies may contend that attempting to influence evaluators' perceptions raises ethical and moral concerns. Building upon these insights, the study's third proposition is formulated as follows:

Proposition 3: In comparison to employees in universalistic societies, employees in particularistic societies are more inclined to engage in IM strategies in the context of PA.

Individualism / Communitarianism: The dimension of individualism/communitarianism proposed by Trompenaars and Hampden-Turner aligns with Hofstede's (1991) cultural values of individualism/collectivism, as noted by Thorne & Saunders (2002) and Low & Chapman (2003). Individualistic societies perceive the enhancement of communitarian actions as a means to fulfill individual goals (Trompenaars, 1996). In these societies, the significance of personal needs outweighs group interests (Thorne & Saunders, 2002). Consequently, interpersonal dynamics within organizational contexts are governed by abstract and legally defined agreements (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Collaborative behaviors are contingent upon serving the individual's own interests (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Notably, individualistic societies prioritize values such as personal competition, self-assurance, personal growth, well-being, and the pursuit of individual freedom for self-fulfillment (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000).

Communitarian cultures, according to Trompenaars (1996), view the group as a collective purpose and regard the development of individual competencies as a means to serve this purpose. In such cultures, there is a strong emphasis on the interests of the group, mutual support, a sense of belonging, and respect for traditions (Thorne & Saunders, 2002). Trompenaars & Hampden-Turner (1998) note that conformity to group decisions and consensus is highly valued, and the success of the group is attributed to collective actions rather than individual effort. These societies prioritize values such as sacrifice, social concern, public service, cooperation, the preservation of cultural norms, shared memories and experiences, and social solidarity (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000).

Based on these explanations, it can be postulated that in individualistic cultures employees are more likely to take advantage of opportunities for personal growth, prioritize their own interests and future career plans over organizational objectives, and demonstrate a greater willingness to engage in

learning activities within the organization as a result of the developmental PA. Consequently, they may actively seek the identification of their weaknesses and rely on the evaluator to determine their training needs. Conversely, in communitarian cultures, the exposure of an individual's deficiencies may raise concerns about potential harm to the collective, leading to exclusion and damage to one's reputation. In order to avoid leaving a negative impression on the evaluator, individuals in these cultures may strategically employ assertive IM tactics, aiming to create a positive perception of themselves as diligent, knowledgeable, qualified, and successful individuals. Therefore,

Proposition 4: In individualistic cultures, employees are likely to exhibit defensive IM tactics during developmental PAs, whereas in communitarian cultures, employees are likely to resort to assertive IM tactics.

Affective / Neutral: Neutral cultures are characterized by a predominant presence of individuals who refrain from openly expressing their thoughts and emotions. In such cultures, the use of physical contact, body language, or dramatic facial expressions is not socially acceptable (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Interpersonal relationships emphasize logical thinking and rational reasoning, with emotions being conveyed indirectly (Trompenaars, 1996). Behaviors such as displaying anger, happiness, or intense emotions are perceived as unprofessional in the workplace (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Decision-making processes in these cultures strive to minimize the impact of emotional elements and instead emphasize a rational approach (Brady, Robertson & Cronin, 2001).

In affective societies, where emotions are highly valued, interpersonal relationships are significantly influenced by emotional expression (Trompenaars, 1996). These cultures consider the use of vivid gestures, physical touch, and dramatic facial expressions as acceptable forms of communication (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). In contrast, individuals from neutral cultures may perceive affective societies as lacking emotional restraint, while viewing themselves as more controlled and rational (Trompenaars, 1996). Workplaces in affective cultures often embrace humor and joking as normal behaviors (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Furthermore, decision-making processes in these cultures may involve a higher degree of emotional influence (Brady et al., 2001). Based on these explanations, it can be inferred that individuals in neutral cultures are more likely to adopt defensive IM tactics in developmental or administrative PAs.

Due to the expectation that individuals in neutral cultures tend to suppress the outward expression of emotions and thoughts, they may exhibit controlled behavior, provide limited self-disclosure to avoid criticism, and approach communication with caution. Conversely, employees in affective cultures may openly express their emotions and thoughts without filtering them, and may even engage in critical judgments and questioning of the evaluator's and colleagues' competencies. Consequently, another proposition can be formulated based on this research:

Proposition 5: In affective cultures, employees tend to exhibit aggressive IM tactics, whereas in neutral cultures, employees tend to adopt defensive IM tactics in developmental or administrative PAs.

Specificity / Diffuseness: The dimension of specificity-diffuseness in culture relates to the cultural tendency of either including or excluding others in specific areas of our lives and defining the boundaries of our personality (Trompenaars, 1996). Cultures characterized by specificity tend to analyze and distinguish between right and wrong with clear-cut boundaries, emphasizing the outcome and breaking down the whole into distinct parts. On the other hand, cultures characterized by diffuseness prioritize the quality and security of the whole, focusing more on the process rather than the outcome (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000). In specific cultures, managers establish relationships with their employees based solely on work-related interactions, maintaining sharp divisions between personal and professional spheres (Trompenaars, 1996; Low & Chapman, 2003). These cultures operate within a single role and personality framework (Brady et al., 2001). Relationships in specificity-oriented cultures are more direct and goal-oriented, and principles and norms exhibit little variation on an individual level (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

In diffuse cultures, relationships are permeable, ambiguous, and based on values that vary depending on the situation and the individual (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Individuals operate in multiple roles and personality dimensions within a single social context, leading to blurred boundaries between work and personal life relationships (Brady et al., 2001; Low & Chapman, 2003). For example, in organizations operating within specific cultures, when a mistake occurs, the individual responsible for the error is held accountable. In contrast, in diffuse cultures, the mistake is seen as the collective responsibility of the entire team, and the lack of support from the team is considered the primary cause of the error (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000). Diffuse

cultures adopt a holistic perspective towards their surroundings. For instance, in these cultures, the statement "I didn't like the report you wrote" may be interpreted as "I don't like you." Conversely, in specific cultures, there is an understanding that "not liking the report you wrote" is unrelated to whether or not the person is liked (Triandis, 2000: 148). Therefore, in diffuse cultures, the data obtained from PAs can significantly impact the social relationship established between employees and evaluators. Employees may perceive the negative outcomes of the evaluation as a judgment on their personality and self-integrity, potentially damaging the emotional bond they have with their superiors. The compromised emotional bond can be perceived as a threat to their interests in work relationships within the organization. Consequently, it is likely that employees will frequently resort to IM tactics to positively influence evaluators' perceptions of their performance. On the other hand, in specific cultures, where personal and work relationships are kept separate, the likelihood of PA information damaging social bonds is perceived to be low. Therefore, employees may not feel the need to intervene in evaluators' decisions. Based on these explanations, the sixth proposition of the study is formulated.

Proposition 6: Employees in diffused cultures are more likely to engage in IM tactics in PA practices compared to those in specific cultures.

Achievement orientation / Ascription orientation: Achievement-oriented cultures believe that individuals who receive recognition for their actions and are successful should ascend to the higher levels of the hierarchy (Trompenaars, 1996; Roney, 1997). In these cultures, an individual's status is directly proportional to their success (Thorne & Saunders, 2002). Respect is attributed to individuals based on their education, professional qualifications, and technical knowledge (Low & Chapman, 2003). For instance, a young and promising female employee can be elevated to significant positions in the organizational hierarchy and gain sufficient respect and status due to her outstanding performance (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998).

In ascription-oriented cultures, hierarchies are established with the aim of acquiring power and exerting dominance (Trompenaars, 1996). In these cultures, status is either ascribed at birth or determined by an individual's social position (Thorne & Saunders, 2002). Factors such as age, work experience, gender, familial reputation, and social connections serve as justifications for an individual's status and power (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998; Roney, 1997; Low &

Chapman, 2003). In other words, status is closely tied to gaining the respect and admiration of others. For instance, within organizations, a worker's hierarchical status can be determined by having loyal subordinates or past demonstrations of competence (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). The prevalent inclination in ascription-oriented cultures towards power and status, and the framing of achievement in terms of advantages gained outside of performance, may lead employees in these cultures to exhibit assertive tactics, particularly in administrative PA practices. Through IM tactics, individuals may aim to influence evaluators by creating the perception that they have relationships with influential figures who hold high status within the organization, and they may seek to exert control over promotion or salary decisions. Furthermore, in ascription-oriented cultures, employees may engage in assertive tactics during administrative PAs, such as presenting themselves as possessing abundant social capital and collaborating with high-status groups. On the other hand, in achievement-oriented cultures, employees may not feel the need to employ the aforementioned IM strategies for administrative PAs, as they assume their performance will be evaluated based on their behavior and work outcomes within predetermined standards. Therefore,

Proposition 7: In comparison to achievement-oriented cultures, employees in ascription-oriented cultures are likely to exhibit a higher tendency to display aggressive and assertive IM tactics in administrative PAs.

Inner direction / outer Direction: In outer-directed cultures, individuals consider what others will think of them and perform their actions accordingly (Trompenaars, 1996). The behavioral motivation and core values of individuals in these cultures are externally determined, placing a higher priority on adapting to the environment (Thorne & Saunders, 2002). Virtue and truth are believed to be inherent in external elements such as the power of nature, aesthetic values, and relationships (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000). In contrast, inner-directed cultures assume that individuals have control over nature, allowing them to internally regulate their actions (Trompenaars, 1996). Individuals are believed to be able to exercise their will to manage or modify environmental factors (Thorne & Saunders, 2002). Virtue and truth are recognized to reside within the individual's inner self, principles, and actions (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000).

Based on these explanations, in outer-directed cultures, employees' evaluation of their own performance outcomes, identification of their

knowledge and skill gaps, and comparison with other colleagues within the organization are the basis for their satisfaction. Therefore, in their reactions to administrative or developmental PAs, employees in these cultures are likely to attribute their performance based on external factors and attempt to justify their performance by comparing it to the outcomes of others' actions. In inner-directed cultures, on the other hand, employees may guide their behavior based on their internal motivations, which may lead them to assume a more responsible attitude in their responses to both administrative and developmental PAs. They can determine what they deserve and the areas they need to improve without feeling the need to compare themselves with others or attribute responsibility to external factors. Based on these explanations, the following proposition can be put forward:

Proposition 8: Within cultures oriented towards inner direction, it is likely that employees will demonstrate a tendency to employ defensive IM tactics by accepting responsibility in both administrative and developmental PA processes. Conversely, in cultures characterized by an outer-directed orientation, employees are likely to resort to defensive tactics, such as legitimizing and making excuses, as part of their IM strategies.

Sequential cultures / Synchronous cultures: In cultures characterized by sequential orientation, every action is perceived as a series of events that occur in a linear and orderly fashion, with each event having a specific time and place. It is crucial to execute each step in the appropriate sequence and at the right time to achieve the desired outcome. Even in the face of unexpected events, there is a strong inclination to adhere to the predetermined plans and avoid deviating from them (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Individuals in these cultures prioritize completing tasks promptly and avoid postponing them to the future, recognizing the irrevocable nature of time (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000). They place great importance on being punctual for appointments and tend to operate within the framework of their well-organized plans (Low & Chapman, 2003).

In synchronous cultures, there is an intertwined relationship between the past, present, and future, where the memories of the past and the plans for the future shape the actions of the present (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). Consequently, individuals in these cultures exhibit a tendency to engage in multiple tasks simultaneously, as the concept of time allows for non-linear approaches and deviations from predefined plans and schedules are considered acceptable (Trompenaars & Hampden-Turner,

1998). The cyclical nature of events and opportunities, such as the cycle of life and death or growth and decay, is acknowledged, emphasizing the interconnectedness of these phenomena (Hampden-Turner & Trompenaars, 2000). People in synchronous cultures are inclined to multitask, and there is a flexible attitude towards appointment times, with last-minute changes being regarded as normal (Low & Chapman, 2003).

In light of the above discussion, it becomes evident that cultural orientations towards sequential and synchronous perspectives significantly impact employees' behavior during PAs. In sequential cultures, where events are perceived as independent and follow a linear order, individuals anticipate that their achievements or failures will be assessed separately, without considering the present context. As a result, employees in these cultures are less likely to employ IM tactics, as they expect their performance to be evaluated based on objective criteria and individual merit. On the other hand, in synchronous cultures, where time is perceived as interconnected and events are seen as part of an ongoing cycle, individuals believe that past experiences and future expectations shape the present moment. In such cultures, employees may strategically engage in IM tactics during PAs to influence evaluators' perceptions of both their past contributions and future potential. By managing impressions effectively, employees aim to align evaluators' judgments with their own understanding of the cyclical nature of time and the holistic nature of their performance. Hence, employees in synchronous cultures are more likely to emphasize the interdependence of time and showcase their ability to adapt to changing circumstances. By strategically employing IM tactics, they seek to convey their readiness to seize future opportunities and their commitment to ongoing personal and professional growth. Considering these factors, we propose the following:

Proposition 9: Compared to sequential cultures, employees in synchronous cultures are more inclined to utilize IM tactics in both administrative and developmental PAs.

5. CONCLUSION

In a nutshell, this study has provided theoretical insights into the PA system, the purposes of PA use in the organization, impression management tactics utilized by employees, and the impact of national culture on impression management strategies in the context of performance appraisal. The purposes of PA use have already been shown to significantly

impact employees' perceptions and attitudes within the organization (Boswell & Boudreau, 2000). Consequently, the process of PA serves as a social context where employees seek to influence evaluators through IM strategies.

Furthermore, in this study cultural values have been highlighted as important determinants of IM behaviors in the context of PA (Kim & Lee, 2012; Meydan et al., 2014; Rebecca, 2012). The arguments presented in the current study suggest that employees in specific, diffuse, and synchronous cultures are more inclined to employ IM strategies in PA practices. In individualistic cultures, employees may resort to defensive IM tactics in developmental PAs, while in communitarian cultures, assertive IM strategies may be more prevalent. In ascription-oriented cultures, employees are likely to exhibit aggressive and assertive IM tactics in administrative PAs, whereas in inner-directed cultures, employees may demonstrate a behavior of accepting responsibility in both administrative and developmental evaluations. In outer-directed cultures, defensive tactics such as legitimization and excuses may be commonly observed. These arguments are in line with the recent studies showing the effects of culture (organizational or national) on various organizational variables (e.g. Gunkel, Schlaegel, Rossteutscher & Wolff, 2015; Güner Kibaroglu & Basim, 2023; Kortsch, Bashenkhaeva & Kauffeld, 2023)

The arguments of this study have important implications for organizations seeking to improve their PA practices within diverse cultural contexts. By recognizing the influence of cultural values on IM tactics employed by employees, organizations can adopt strategies to foster a fair and objective assessment process. Firstly, organizations should invest in cross-cultural training programs to increase cultural awareness and sensitivity among managers and performance evaluators. This training can help them understand the cultural norms and expectations of employees from different cultural backgrounds, enabling them to interpret and evaluate performance in a culturally appropriate manner. Secondly, organizations should promote open communication and transparency in the PA process. By providing clear guidelines, criteria, and performance expectations, employees are less likely to resort to defensive IM tactics. Managers should encourage a supportive and constructive feedback culture that allows employees to express their concerns and aspirations, fostering a more collaborative and developmental approach to PA. Thirdly, organizations should consider tailoring their PA systems to align with cultural values. This could involve adapting evaluation criteria, methods,

and frequency to suit the cultural preferences for sequential or synchronous orientations. By taking cultural nuances into account, organizations can ensure that PA processes are perceived as fair, meaningful, and relevant by employees from different cultural backgrounds. Lastly, organizations should continually monitor and evaluate the effectiveness of their PA systems, considering the feedback and suggestions from employees. This ongoing assessment can help identify areas for improvement and enable organizations to refine their evaluation processes to better suit the cultural diversity of their workforce. By implementing these managerial implications, organizations can foster a culture of fairness, inclusivity, and continuous improvement in their PA practices, ultimately enhancing employees' engagement, job satisfaction, and overall organizational performance.

It is important to acknowledge that this study has several limitations that warrant consideration. Firstly, the proposed model and propositions are theoretical in nature and have not been empirically tested. Therefore, future research should aim to conduct empirical studies in various cultural and industrial contexts to validate and further explore the relationships between PA, IM and cultural values. By gathering empirical evidence, researchers can enhance the robustness and generalizability of the findings. Secondly, this study primarily focused on the influence of cultural values on IM tactics and their implications for PA processes. However, it is crucial to recognize that other contextual variables may also play a significant role in shaping the dynamics between PA and IM. Organizational culture, for example, sets the norms, values, and beliefs that shape employees' behavior and their strategies for IM. The climate of the organization, including the level of trust, communication patterns, and power dynamics, can also impact employees' use of IM tactics during PA. Moreover, the degree of bureaucratization and professionalization within an organization can affect the formalization and structure of PA systems, as well as employees' perception of fairness and transparency. Therefore, future studies should incorporate these contextual factors to gain a more comprehensive understanding of the complex relationship between cultural values, IM, and PA within organizational settings.

Furthermore, individual factors, including personality traits, age, gender, and years of service, were not extensively addressed in this study. Considering the potential influence of these factors on the identified relationships, future research should investigate their roles and explore how they interact with cultural values and IM strategies

within the PA context. Moreover, it is worth exploring the potential mediating mechanisms that link cultural values, IM, and performance outcomes. By examining these underlying processes, researchers can uncover the mechanisms through which cultural values influence IM tactics and subsequently impact PA outcomes. Lastly, this study focused on the specific topic of PA within the realm of IM and cultural values. Future research could expand the scope to explore other facets of performance management, such as feedback processes, reward systems, and talent development, and examine their relationships with cultural values and IM. Addressing these limitations and pursuing the suggested avenues for future research will contribute to a deeper understanding of the complexities involved in PA practices across diverse cultural contexts. It will also provide practical insights for organizations aiming to develop culturally sensitive and effective performance management systems.

ETHICS DECLARATIONS

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

Conflict of interest: The author declares that she has no conflict of interest.

Ethical Approval: As this study is based on theoretical discussions, the use of ethical approval was not applicable.

Informed Consent: As this study is based on theoretical discussions, the use of an informed consent form was not applicable.

REFERENCES

- Arkin, R. M. (1981). Self-presentation style. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychological research* (ss. 311-333). New York: Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-685180-9.50020-8>
- Ash, A. (1994). Participants' reactions to subordinate appraisal of managers: Results of a pilot. *Public Personnel Management*, 23(2), 237-256. doi.org/10.1177/009102609402300206
- Basch, J. M., Melchers, K. G., Kurz, A., Krieger, M., & Miller, L. (2021). It takes more than a good camera: Which factors contribute to differences between face-to-face interviews and videoconference interviews regarding performance ratings and interviewee perceptions?. *Journal of Business and Psychology*, 36, 921-940. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09714-3>
- Basım, H. & Tatar, İ. (2006). Kamuda izlenim yönetimi: Karşılaştırmalı bir çalışma. *Amme İdaresi Dergisi*, 39(4), 225-244. Retrieved from <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/63042/kamuda-izlenim-yonetimi-karsilastirmali-bir-calisma>
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J. E., & Martinez-de-Morentin, S. (2021). Business strategy, performance appraisal and organizational results. *Personnel Review*, 50(2), 515-534. doi.org/10.1108/PR-09-2019-0498
- Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2000). Employee satisfaction with performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. *Human Resource Development Quarterly*, 11(3), 283-299. [doi.org/10.1002/1532-1096\(200023\)11:3<283::AID-HRDQ6>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200023)11:3<283::AID-HRDQ6>3.0.CO;2-3)
- Boswell, W. R., & Boudreau, J. W. (2002). Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 391-412. doi.org/10.1023/A:1012872907525
- Brady, M. K., Robertson, C. J., & Cronin, J. J. (2001). Managing behavioral intentions in diverse cultural environments: An investigation of service quality, service value, and satisfaction for American and Ecuadorian fast-food customers. *Journal of International Management*, 7, 129-149. [doi.org/10.1016/S1075-4253\(00\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(00)00041-7)
- Bretz, R. D., Jr. Milkovich, G. T., & Read, W. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns, directions, and implications. *Journal of Management*, 18, 321-352. doi.org/10.1177/014920639201800206
- Caldwell, D. F., & O'reilly, C. A. (1982). Responses to failure: The effects of choice and responsibility on impression management. *Academy of Management Journal*, 25(1), 121-136. doi.org/10.2307/256028

- Chawla, N., Gabriel, A. S., Rosen, C. C., Evans, J. B., Koopman, J., Hochwarter, W. A., Palmer, J. C., & Jordan, S. L. (2021). A person-centered view of impression management, inauthenticity, and employee behavior. *Personnel Psychology*, 74(4), 657-691. doi.org/10.1111/peps.12437
- Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130-135. doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.130
- Drenth, P. J. D. (1984). Personnel appraisal. In P.J.D. Drenth, H. K. Thierry, P. J. Williams, & C. J. de Wolff (Eds.). *Handbook of work and organizational psychology*. New York: Wiley.
- Eyoun, K., Chen, H., Ayoun, B., & Khelifat, A. (2020). The relationship between purpose of performance appraisal and psychological contract: Generational differences as a moderator. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102449. doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102449
- Fardale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing performance appraisal: Exploring the employee experience. *Human Resource Management*, 52(6), 879-897. doi.org/10.1002/hrm.21575
- Fletcher, C., & Perry, E. (2001). Performance appraisal and feedback: a consideration of national culture and a review of contemporary research and future trends. In N. Anderson, D.S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.). *Handbook of industrial, work and organizational psychology, volume 1, personel psychology* (ss. 127-144). California: Sage Publications.
- Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1988). Impression management in organizations. *Journal of Management*, 14(2), 321-338. doi.org/10.1177/014920638801400210
- Gunkel, M., Schlaegel, C., Rossteutscher, T., & Wolff, B. (2015). The human aspect of cross-border acquisition outcomes: The role of management practices, employee emotions, and national culture. *International Business Review*, 24(3), 394-408. doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.09.001
- Güner Kibaroğlu, G., & Basım, H. N. (2023). The effects of organization-based self-esteem and proactive personality on relationship between tight and loose organizational cultures and job crafting. *Journal of Management and Economics Research*, 21(1), 102-124. doi.org/10.11611/yead.1195133
- Gosselin, A., Werner, J. M., & Halle, N. (1997). Ratee preferences concerning performance management and appraisal. *Human Resource Development Quarterly*, 8, 315-333. doi.org/10.1002/hrdq.3920080407
- Gundersen, D. E., Tinsley, B. D., & Terpstra, D. E. (1996). Empirical assessment of impression management biases: The potential for performance appraisal error. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11(5), 57-77. Retrieved from <https://www.proquest.com/openview/59d296ff03bee93cc355bb363d8ac68b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1819046>
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.
- Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2000). *Building cross-cultural competence*. New Haven, London: Yale University Press.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- Jawahar, J., & Williams, C. R. (1997). Where all the children are above average: A meta analysis of the performance appraisal purpose affect. *Personnel Psychology*, 50(4), 905-925. doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb01487.x
- Jones, E. E., & Pittman, T. S. (1982). Toward a general theory of strategic self-presentation. In J. Suls. Hillsdale (Ed.). *Psychological perspectives on the self, 1. vol.* (ss. 231-263). NJ: Erlbaum.
- Kibler, E., Mandl, C., Farny, S., & Salmivaara, V. (2021). Post-failure impression management: A typology of entrepreneurs' public narratives after business closure. *Human Relations*, 74(2), 286-318. doi.org/10.1177/0018726719899465
- Kim, P., & Lee, J. (2012). The influence of collectivism and rater error on organizational citizenship and impression management behaviors. *Social Behavior and Personality*, 40(4), 545-556. doi.org/10.2224/sbp.2012.40.4.545
- Kortsch, T., Bashenkaeva, V., & Kauffeld, S. (2023). Learning from leaders: the mediating role of leadership between national culture and organizational learning culture. *Human Resource Development International*, 26(2), 151-174. doi.org/10.1080/13678868.2022.2060167
- Low, D., & Chapman, R. (2003). Organisational and national culture: A study of overlap and interaction in the literature. *International Journal of Employment Studies*, 11(1), 55-75. doi/10.3316/informit.298164213286882
- Meydan, C. H., Basım, H. N., & Başar, U. (2014). Power distance as a moderator of the relationship between organizational citizenship behavior and impression management. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 7(13), 105-118. Retrieved from <https://www.ejbe.org/index.php/EJBE/article/view/124>

- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1997). *Human Resource Management*. Irwin.
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, *30*(1), 13-31. doi.org/10.1111/1748-8583.12259
- Naim, A. (2022). Role of accounting and finance in performance appraisal. *American Journal of Sociology, Economics and Tourism*, *1*, 1-17. Retrieved from <https://www.americanjournal.org/index.php/ajset/article/view/9/6>
- Ostroff, C. (1993). Rater perceptions, satisfaction, and performance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *66*, 345-356. doi.org/10.1111/j.2044-8325.1993.tb00544.x
- Peretz, H., & Fried, Y. (2011). National cultures, performance appraisal practices, and organizational absenteeism and turnover: A study across 21 countries. *Journal of Applied Psychology, Advance online publication*, *97*(2), 448-459. doi: 10.1037/a0026011. doi.org/10.1037/a0026011
- Perkiss, S., Bernardi, C., Dumay, J., & Haslam, J. (2021). A sticky chocolate problem: Impression management and counter accounts in the shaping of corporate image. *Critical Perspectives on Accounting*, *81*, 102229. doi.org/10.1016/j.cpa.2020.102229
- Prince, J.S., & Lowler, E. E. (1986). Does salary discussion hurt the developmental performance appraisal? *Organizational Behavior and Human Resource Decision Processes*, *37*, 357-375. doi.org/10.1016/0749-5978(86)90035-X
- Rebecca, M. (2012). Middle eastern impression-management communication. *Cross-Cultural Research*, *46*(2), 109-132. doi.org/10.1177/1069397111424867
- Roney, J. (1997). Cultural implications of implementing TQM in Poland. *Journal of World Business*, *32*(2), 152-168. doi.org/10.1016/S1090-9516(97)90005-5
- Schönbach, P. (1980). A category system for account phases. *European Journal of Social Psychology*, *10*, 195-200. doi.org/10.1002/ejsp.2420100206
- Schütz, A. (1998). Assertive, offensive, protective, and defensive styles of self-presentation: A taxonomy. *The Journal of Psychology*, *132*(6), 611-628. doi.org/10.1080/00223989809599293
- Schütz, A. (1997). Audience perceptions of politicians' self-presentational behaviors concerning their own abilities. *The Journal of Social Psychology*, *138*, 173-188. doi.org/10.1080/00224549809600369
- Schlenker, B. R., & Leary, M. R. (1985). Social anxiety and communication about the self. *Journal of Language and Social Psychology*, *4*, 171-192. doi.org/10.1177/0261927X8543002
- Selvarajan, T. T., & Cloninger, P. A. (2012). Can performance appraisal motivate employees to improve performance? A Mexican study. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*(15), 3063-3084. doi.org/10.1080/09585192.2011.637069
- Silverman, S. B., Pogson, C. E., & Cober, A. B. (2005). When employees at work don't get it: A model for enhancing individual employee change in response to performance feedback. *Academy of Management Executive*, *19*(2), 135-147. doi.org/10.5465/AME.2005.16965190
- Singh, S., Mohamed, A. F., & Darwish, T. (2013). A comparative study of performance appraisals, incentives and rewards practices in domestic and multinational enterprises in the country of Brunei Darussalam. *The International Journal of Human Resource Management*, *24*(19), 3577-3598. doi.org/10.1080/09585192.2013.777933
- Shi, X.(C)., Wang, X., & McGinley, S. (2023). What happens to abusive actors? A study of managers' emotional responses and impression management tactics subsequent to enacted abusive supervision. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2022-0716>
- Snape, E., Thompson, D., Yan, F. K., & Redman, T. (1998). Performance appraisal and culture: Practice and attitudes in Hong Kong and Great Britain. *The International Journal of Human Resource Management*, *9*(5), 841-861. doi.org/10.1080/095851998340838
- Tabak, A., Basım, H. N. , Tatar, İ. & Çetin, F. (2010). The role of big five personality on impression management tactics: a research in defense industry. *Ege Academic Review* , *10*(2), 539-557. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/pub/eab/issue/39877/473212>
- Tedeschi, J. T., & Riess, M. (1981). Predicaments and verbal tactics of impression management. In C. Antaki (Ed.). *Ordinary language explanations of social behavior* (ss. 271-310). London: Academic Press.
- Tedeschi, J. T., & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in organization. In S.B. Bacharach & E. J. Lawler (Eds.). *Research in the sociology of organizations*, *3*. vol (ss. 31-58). Greenwich, CT: JAI Press.
- Tedeschi, J. T., & Norman, N. (1985). Social power, self-presentation, and the self. In J.T. Tedeschi (Ed.). *Impression management theory and social psychological research* (ss. 293-322). New York: Academic Press.
- Thorne, L., & Saunders, S. B. (2002). The socio-cultural embeddedness of individuals' ethical reasoning in

- organizations. *Journal of Business Ethics*, 35, 1-14. doi.org/10.1023/A:1012679026061
- Tillema, H. H. (2000). Using performance assessment instruments as learning tools in organisations. *Lifelong Learning in Europe*, 5(2), 76-82. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ607630>
- Triandis, H. C. (2000). Culture and conflict. *International Journal of Psychology*, 35(2), 145-152. doi.org/10.1080/002075900399448
- Trompenaars, F. (1996). Resolving international conflict: culture and business strategy. *Business Strategy Review*, 7(3), 51-68. doi.org/10.1111/j.1467-8616.1996.tb00132.x
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of cultures, 2nd edition*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Varma, A., Pichler, S., & Srinivas, E. S. (2005). The role of interpersonal affect in performance appraisal: Evidence from two samples – the US and India. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2029-2044. doi.org/10.1080/09585190500314904
- Vidè, F., Micacchi, L., Barbieri, M., & Valotti, G. (2022). The renaissance of performance appraisal: Engaging public employees through perceived developmental purpose and justice. *Review of Public Personnel Administration*. doi.org/10.1177/0734371X221116584
- Wang, C., & Li, H. (2022). Work motivation and performance appraisal: The Chinese college instructors perceived procedural fairness of moderating effect. *Journal of Higher Education Theory & Practice*, 22(11). Retrieved from <https://www.proquest.com/openview/5fc05d8ce59b520fdb91bda3a2490f3/1?pq-origsite=gscholar&cbl=766331>
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499. doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.487
- Wayne, S. J., & Kacmer, K. M. (1991). The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48, 70-88. doi.org/10.1016/0749-5978(91)90006-F
- Wayne, S. J., & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260. doi.org/10.2307/256734
- Wills, T. (1981). Downward comparison principles in social psychology. *Psychological Bulletin*, 90, 245-271. doi.org/10.1037/0033-2909.90.2.245
- Youngcourt, S. S., Leiva, P. I., & Jones, R. G. (2007). Perceived purposes of performance appraisal: Correlates of individual - and position- focused purposes on attitudinal outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 315-343. doi.org/10.1002/hrdq.1207
- Zedeck, S., & Cascio, W. F. (1982). Performance appraisal decisions as a function of rater training and purpose of the appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 67, 752-758. Retrieved from <https://psycnet.apa.org/record/1983-09102-001>
- Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Witt, L. A., Carlson, D. S., & Bratton, V. K. (2004). Interactive effects of impression management and organizational politics on job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 627-640. doi.org/10.1002/job.262



Araştırma Makalesi

Akademisyenlerin İş Yükü Algısının İş Doymu Üzerine Etkisi

The Effect of Academicians' Perception of Workload on Job Satisfaction

Mazlum Çelik^a, Gamze Ay^b, Murat Bayazıt^c

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
İş yükü,
İş Yükü Algısı,
İş Doymu,
Akademisyen...

Tarihler :
Geliş 18 Mart 2023
Düzeltilme Geliş
22 Eylül 2023
Kabul 25 Eylül 2023

ÖZ

Çalışmanın amacı, akademisyenlerin iş yükünün iş doymu üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Akademisyenler üniversitelerde eğitim öğretim faaliyetlerinin bütününde yer almakla birlikte, yükseköğrenime devam etmekte, bilimsel çalışmalar yürütmekte ve akademik olarak ilerlemeye çalışmaktadır. Ülkelerin insan sermayesinin nitelikli olabilmesi için sürekli gelişim ve öğrenme çabasını sürdürmesi gereken bu meslek grubunun faaliyetlerini mesai saatlerinde yapabilmesi güçtür. Akademisyenlik, iş yükünün fazla olduğu bir meslek grubu olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda akademisyenlere yüklenen iş miktarının iş tatmin düzeyini etkileme durumu araştırma konusu olmuştur. Araştırma grubu akademisyenlerden oluşmaktadır. Araştırma için basit tesadüfi örneklem yöntemine göre araştırma evreninden örneklem seçilmiştir. Veriler online platform olan İstarsurvey üzerinden toplanmıştır. Araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda akademisyenlerin iş yükünün iş doymu üzerinde negatif yönde etkisi olduğu belirlenmiştir. İş yükü düzeyinin yüksek olması iş doymunu azaltmaktadır. Araştırma hipotezleri yeterli kanıtla desteklenerek kabul edilmiştir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Workload,
Workload Perception,
Job Satisfaction,
Academician..

Article history:
Received 18 March 2023
Received in Revised Form
22 September 2023
Accepted
25 September 2023

ABSTRACT

The aim of the study is to investigate the effect of academicians' workload on job satisfaction. Although academicians take part in all educational activities in universities, they continue their higher education, carry out scientific studies and try to progress academically. It is difficult for this professional group to carry out its activities during working hours, which should continue to strive for continuous development and learning in order for the human capital of countries to be qualified. Being an academic can be expressed as a profession with a high workload. In this context, the effect of the amount of work loaded on academicians on the level of job satisfaction has been the subject of research. The research population consists of academicians. For the research, a sample was selected from the research universe according to the simple random sampling method. The data were collected through the online platform Istarsurvey. The research hypotheses were tested with structural equation modeling. As a result of the analysis, it was determined that the workload of academicians had a negative effect on job satisfaction. High workload level reduces job satisfaction. The research hypothesis was accepted, supported by sufficient evidence.

^a Prof. Dr., Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, mazlum.celik@hku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5021-3256

^b Sorumlu Yazar, Dr.Öğr. Gör., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Bölümü, drgamzeay@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1299-8552

^c İstatistikçi, İstar Danışmanlık, mbayazit@istardanismanlik.com, ORCID: 0000-0001-7789-3474

1. GİRİŞ

Çalışanların organizasyonlarda belirlenmiş görev ve sorumlulukları vardır. Bu görevlerin ve sorumlulukların bazen iş kapsamında, bazen geçici olarak, bazen de yönetsel nedenlerden dolayı genişletilmesi çalışanların fiziksel ya da zihinsel olarak daha fazla enerji harcamalarını gerektirebilir. Fazla yüklenen işler çalışanın odaklanması gereken asıl işleri aksatabilir. Bu durum sürekli hale geldiğinde örgütsel ihtiyaçları tam anlamıyla karşılanamayan çalışanın işi hakkındaki duyguları ve düşünceleri olumsuz yönde etkilebilir. Bu kapsamda bu çalışmada iş yükünün çalışanların iş hakkındaki en önemli tutumlardan biri olan iş doyumunu üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Toplumun ekonomik, sosyal, kültürel, bilimsel, teknolojik, etik ve entelektüel gelişiminde üniversitelerin üstlendiği görev önemlidir. Çağın gerektirdiğini gelişim düzeyine ulaşabilmek; bilgi toplumunda üniversitelerde nitelikli eğitim öğretim ortamının oluşturulması ve kaliteli bir üretim sürecinin var olmasına bağlanmaktadır (Gençyılmaz & Zaim, 1999). Eğitim sisteminde yer alan bir birey, en ideal sistemi çalışamaz hale getirebileceği gibi, en olumsuz koşulları içeren bir sistemde nitelikli ürünler ortaya koyabilmektedir (Özdemir, 2006; Yıldırım, 2007). Yüksek düzeyde örgütsel performans elde edebilmek için sistemde yer alan çalışanların işlerine karşı besledikleri duyguların önemsenmesi gerektiği düşünülmektedir. Çalışanların işine karşı olumlu olarak hissettikleri bu duygular iş doyumunu oluşturmaktadır.

Literatürde çalışanların iş doyumunu üzerinde etkili olan birçok faktör bulunmaktadır. İş yükü bu faktörlerden biridir. Akademisyenlerin iş doyumunun anlaşılması sayesinde kurumların; akademik yetenekleri elinde tutabilmesine, devamsızlığı ve çalışan devir oranını azaltabilmesine ve aynı zamanda en iyi zihinsel gücü akademik yöne çekmek için mekanizmalar bulmasına yardımcı olacaktır (Mustapha & Ghee, 2013). Çalışanların normalin üstünde iş yükü algısına sahip olmaları, onların işlerini yaparken zorlanmalarına ve stres yaşamalarına neden olabilmektedir (Pelenk & Acaray, 2020). Çalışanların iş yükünün aşırı düzeyde olması iş tatmini ile negatif ve anlamlı ilişkili olduğu belirtilmektedir (Çalışkan & Bekmezci, 2019; Harputlu, 2014; Kanbur, 2018; Janib, Rasdi, & Zaremohzzabieh, 2022; Srivalli & Vijayalakshmi, 2015).

Butt ve Lance (2005), öğretmenlerin iş yükü, iş doyumunu ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi,

tüm okul işgücünün gelecekteki modernizasyonu bağlamında araştırmaktadır. Yapılan bazı çalışmalarda iş yükü, akademisyenlerin iş doyumunu etkileyen en önemli faktörler arasında görülmektedir (Çetin, Arslan & Büyükyılmaz, 2021; Eker, Anbar & Kırbıyık, 2007). İş yükü olan öğretim elemanlarının iş doyumunun düşük olduğu (Osifila & Aladetan, 2020); adil iş yükü dağılımının ve kurumsal desteğin akademisyenlerde daha fazla memnuniyet sağlayabileceği belirtilmektedir (Ahmad vd., 2015).

Bilimsel çalışmalar yapan, üniversitelerde eğitim müfredatları hazırlayan, nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde önemli rolü bulunan akademisyenler, ülkenin insan sermayesi açısından önemli bir varlıktır. Bu hizmetlerden verim alınabilmesi için akademisyen iş yükünün performanslarını olumsuz yönde etkilemeyecek şekilde düzenlenmesi gerektiği düşünülmektedir. Akademisyenlerin eğitim öğretim hizmeti vermenin yanında kalan zamanlarında meslekte yükselebilmek için bazı çalışmalar yapmaları da gerekmektedir. Bunun için kendilerine gereken çalışma alanının ve sürenin yeterince sağlanamaması durumunda iş yerine karşı olumsuz duygu ve düşüncelerin oluşabileceği muhtemel görülmüştür. Buradan hareketle bu çalışmada akademisyenlere yüklenen işin iş doyumunu etkileme durumu araştırma konusu olmuştur.

Özellikle iş yükü algısı, çalışanların stres düzeyindeki artışa, iş verimliliğinin düşmesine, işten uzaklaşma hissiyatına hatta bireyin kendisini yetersiz hissetmesine, duygusal anlamda işten alınan hazzın düşmesine neden olabilmektedir. Bu bağlamda özellikle iş yükünün ve sorumluluklarının fazla olduğu düşünülen akademisyenler için iş yükü ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin incelenmesi önemli görülmektedir. Akademisyenler üzerine iş yükünün iş doyumunu üzerindeki etkisi uluslararası araştırmalarda yer almaktadır; ancak ulusal alanyazında bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan çalışmalarda farklı sonuçlar yer almaktadır. Bu sonuçların tekrar test edilmesinin ve ulusal alanyazında akademik örneklem grubuyla araştırmanın yapılmasının literatürdeki boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Yükü

İnsan diğer canlılardan farklı olarak hem duygusal yönü ağır basan hem de zihinsel faaliyetleri olan bir canlıdır. İş hayatının en önemli kavramlarından biri de bu faaliyetleri kapsayan iş yüküdür. İş yükü, bireyin kurum içinde ya da kurum dışında yapmakla

görevli olduğu tüm işler ve bireyin çalışma zamanı içinde kendisine düşen sorumlulukların tamamıdır (Qureshi vd., 2013). İş yükü kavramı farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Spector & Jex (1998) iş yükünün miktarını ve zorluğunu nitel ve nicel olarak; DiDomenico & Nussbaum (2008) ile Myrtek ve arkadaşları, (1994) çalışma saati boyunca bir sorunu çözme, bir konuda fikir sunma gibi algısal faaliyetleri zihinsel; bedeninin çalışmasını ise fiziksel iş yükü olarak iki grupta sınıflandırmıştır.

Aşırı iş yükünün hem işgörenler hem de örgüt açısından olumsuz sonuçları olduğu belirtilmektedir (Çalışkan & Bekmezci, 2019). Aşırı iş yüküyle zorlu koşullarda çalışmak, şirketlerin beklediği ve istediği olumlu performans ve başarılarından ziyade düşük performans ve memnuniyetsizlikle sonuçlanabilmektedir (Altaf & Awan, 2011). Bunun yanı sıra yüksek iş baskısına maruz kalan çalışanlar, düşük performansla sonuçlanan kişilerarası çatışmalar yaşayabilmektedir (Janib vd., 2022).

Van ve Geurts (2001) araştırmasında, gereğinden fazla yoğun çalışan kişilerin tükenmişlik sendromu yaşadığını hatta ruh sağlıklarını kaybetme sınırına geldiklerini ifade etmiştir. Erdem (2020) çalışması sonucunda hemşirelerin tükenmişlik düzeyleri ve iş yükü ile mesleki özdeşleşmeleri arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir. Tayfur ve Aslan (2012) araştırmasında, bireyin iş hayatındaki aşırı iş yükü ile ailede çatışma yaşadığı dolayısıyla duygusal tükenme nedeniyle işe karşı duyarsızlaşma yaşadığı sonucuna ulaşmıştır. Kanbur (2018) çalışmasında, bireylerin iş yükü ile iş ve yaşam doyumu arasında negatif; iş yükü ile gerginlik arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Literatürde yer alan araştırmalar gereğinden fazla iş yükü olan çalışanların örgütsel yaşamda doyum sağlayamayacağını göstermektedir.

2.2. İş Doyumu

Tatmin; bireyin işine, çalışma ortamına, karşılaştığı davranışlara ve aldığı hizmetlere ilişkin gösterdiği olumlu duygusal tepkiler (Koç, Arslantürk & Arslan, 2008: 59) şeklinde ifade edilmektedir. Örgütlerin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden birisi, yapıyı oluşturan bireylerin içinde buldukları örgüte karşı besledikleri olumlu tutum ve memnuniyet algısıdır (Ay & Koç, 2014). Vroom (1964), iş tatminini, çalışanın iş sırasında yaşadığı tüm durumlara yönelimi olarak tanımlamaktadır. İş memnuniyeti, bir çalışanın yaptığı işin beklentilerini karşılama veya karşılamama düzeyi olarak bir başka tanımla ifade edilebilir (Spector, 1997). İnsanların işlerinden memnun olmaları ya da işinden memnuniyetsizlik olarak tanımlanan iş doyumu, işin farklı yanları hakkında hissettikleri duygu olarak da ifade

edilmektedir (Öngel & Gerni, 2021: 673; Özdemir, 2006: 70). İş görenin iş doyum düzeyinin yüksek olması, çalışanın işini keyifle yaptığı ve işi için olumlu değerler hissettiği anlamına gelmektedir (Akçadağ & Özdemir, 2005: 172). İş doyumu, çalışan mutluluğunun ifadesidir (Vieira, 2005: 39).

İş doyumu, çalışanların işlerine karşı olan olumlu ve olumsuz duyguların birleşimi olarak belirtilmektedir. Çalışanların maddi ve psikolojik beklentilerinin ne derece karşılandığıyla yakından ilgili olan iş doyumu; sorumluluk, başarı gibi içsel özellikler ve ücret, çalışma koşulları gibi dışsal özellikler olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır (Çetin vd., 2021). Dışsal doyum, çalışmanın karşılığında elde edilen kazanımlara bağlıdır. İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve yöneticilerle ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işletmenin çevresiyle ilgili unsurları kapsamaktadır. Çalışma esnasında hissedilen doyum, içsel doyum olarak ifade edilmektedir. Bu doyum çalışanların psikolojik ihtiyaçlarıyla ilgili olan; aktivite, bağımsızlık, çeşitlilik, sosyal statü, ahlaki değerler, iş güvenliği, sosyal hizmet, sorumluluk, yetenekleri kullanma, yetki ve başarı gibi unsurları kapsamaktadır (Kaya, 2007; Köroğlu, 2012; Yeşilyurt & Koçak, 2014).

Çalışanların iş doyumu, örgütsel performansı etkileyen önemli faktörler arasında görülmektedir. İş tatmini, çalışanların işleri hakkında ne düşündüklerinin ve işte nasıl hissettiklerinin önemli bir göstergesidir. İş doyumuna dahil olan faktörlerin anlaşılması, çalışanların motivasyonunu artırmak için önemlidir. İş yükünün fazla olması da iş doyumunu olumsuz yönde etkileyebilen faktörlerdendir (Mustapha & Ghee, 2013).

Bireyin işinden memnun olması, yaptığı işten keyif alması hem işinde olan başarısını hem de maneviyatını etkilediği için tüm dünyada iş doyumu üzerine araştırmalar yapılmaktadır. Bireylerin örgütsel adaletinin iş doyumlarını etkilediği tespit edilmiştir (Yıldırım, 2007). Dağdeviren ve arkadaşları (2011) çalışmalarında akademisyenlerin genel iş doyum düzeylerini belirlemiş ve kişisel özelliklere (gelir, yaş, öğrenim durumu, tecrübe yılı) göre değiştiği sonucuna ulaşmıştır. Öğretmenler üzerine yapılan bir çalışmada bireylerin iş doyum düzeyleri; yaş, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre farklılık göstermektedir (Şahin, 2013). Çalışma sistemi ve mesai süreleri, uzun saatler iş başında olan hastane çalışanlarının iş yaşam dengesini ve iş doyumunu etkilediği, bireyin iş doyumu düzeyi ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkinin pozitif olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Palabıyık & İşözen, 2021).

Topluma fayda sağlamak, akademik araştırmalar yapmak ve bilimi takip etmek, bilim üretmek ölümsüz olmak, yeniliklere karşı duyarlı olmak, akademik bağlamda kendini geliştirmek, yeni nesiller yetiştirmek akademik çalışanların mesleki doyumunu artırmaktadır (Yılmaz, Çelebi & Çakmak, 2014). Akademisyenlerin iş doyumunu anlamak, kurumların akademik yetenekleri elde tutmasına, devamsızlık ve işgören devir oranını düşürmesine ve yeni en iyileri çekmek için mekanizmalar bulmasına yardımcı olabileceğinden (Mustapha & Zakaria, 2013), bu araştırma akademisyenler üzerine gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkinin anlaşılması amacıyla literatürde yer alan araştırmalar incelenmiştir.

2.3. İş Yükü ve İş Doyumu Arasındaki İlişki

Yeterli iş ekipmanına, kaynaklara ve eğitim fırsatlarına ve adil bir iş yükü dağılımına sahip olmak gibi organizasyonel faktörler çalışanların iş doyumunu önemli ölçüde etkilemektedir. Öte yandan, çalışanların bu faktörlere ilişkin algıları düştükçe iş doyumunu da azalmaktadır (Ellickson & Logsdon, 2001). Aşırı iş yükü olan çalışanların iş doyumlarının düşük olduğu literatürde vurgulanmaktadır (Chou & Robert, 2008; Kanbur, 2018; Keser, 2006; Pelenk & Acaray, 2020; Janib vd., 2022; Toropova, Myrberg & Johansson, 2021; Yılmaz vd., 2014). Aşırı iş yükü algısının oluşmasına neden olan; çok fazla sorumluluk, kişinin yetenekleri ile işin nitelikleri arasındaki uyumsuzluk, rolün ve görevin zorlayıcı olması, sorumluluğundan daha fazla iş yapma beklentisi gibi unsurlar iş doyumunu azaltmaktadır (Çalışkan & Bekmezci, 2019; Karsh, Booske & Sainfort, 2005).

Aşırı iş yükü eğitimcilerin iş doyumunu olumsuz etkilemektedir. Öğretmenler yaygın olarak aşırı iş yükünün düşük performansla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. (Omondi, 2011). Aynı şekilde akademik faaliyetlerde aşırı iş yüküne maruz kalan öğretim elemanlarının daha düşük iş doyumunu yaşadıkları ve performans üzerinde olumsuz bir etkiye neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Osifila & Aladetan, 2020; Sabagh, Hall & Saroyan, 2018). Kadın olmak, araştırma görevlisi olarak çalışmak, bilimsel çalışmalara fazla zaman ayırmak, gibi değişkenler de iş doyumunu olumsuz etkilemektedir (Çelikkalp, Temel & Bilgiç, 2019).

İş özerkliği, zenginleştirme, yeni buluşlar, başarı duygusu, uygun iş yükü ve tazelik hissi, üniversite akademisyenlerinin maksimum iş doyumunu oluşturan iş unsurlarından bazılarıdır (Sharma & Jyoti, 2009). Herhangi bir organizasyonla çalışmak, zekice çalışmayı ve işin başarısı için önemli olan

şeylere odaklanmayı gerektirirken, aşırı iş yükünden muzdarip olmak, zihnin yokluğuna ve yeni şeylerin ortaya konamamasına neden olmaktadır. Yenilik ve iletişim gibi beceriler, huzurlu bir zihnin ve kişinin yaptıklarından duyduğu memnuniyetin sonuçlarıdır (Altaf & Awan, 2011).

İş tatminiyle ilgili teoriler literatürde genellikle motivasyon kuramlarıyla ilişkilendirilmektedir (Aziri, 2011). Herzberg'in motivasyon teorisine göre, işyerinde tatmini sağlayan faktörler motive edici faktörler ve iş tatminsizliğine neden olan faktörler hijyen faktörler olarak gruplandırılmıştır (Herzberg, 1966). Verimliliği artırmak için, tatmin edici ve tatmin edici olmayan faktörlerin belirlenmesi gerektiği savunulmaktadır. Aşırı iş yükü olan çalışma koşullarındaki yönetici davranışı tatminsizlik yaratırken, akademisyenler başarı odaklılık, gelişim ve akademik olarak ilerleme hedefleri ile motive olabilmektedir. Her koşulda bu faktörlere odaklanılması gerektiği düşünülmektedir. İçsel ve dışsal motivasyonların bir bireyi motive etmenin en etkili yöntemleri olduğu öne sürülmüştür. Doğru ve etkili bir motivasyon, bireysel öz-yeterliği beraberinde getirmektedir ve bunu örgütsel verimlilik açısından iş doyumunu ve başarı takip etmektedir (Sinniah, Mamun, Salleh, Makhbul & Hayat, 2022). Alanyazın incelemesi sonucu bu çalışmada aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi amaçlanmıştır.

- H₁: İş yükü düzeyinin iş doyumunu üzerinde negatif etkisi vardır.
H₂: Zihinsel iş yükünün içsel iş doyumunu üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.
H₃: Zihinsel iş yükünün dışsal iş doyumunu üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.
H₄: Fiziksel iş yükünün içsel iş doyumunu üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.
H₅: Fiziksel iş yükünün dışsal iş doyumunu üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi vardır.

3. YÖNTEM

Bu çalışmada akademisyenlerin gereğinden fazla iş yoğunluğu olması ya da iş hayatının diğer koşullarından doğan iş yükünün, bireyin işten beklentilerinin ve memnuniyetinin bir sonucu olan iş doyumunu üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında belirlenen örneklemden toplanan veriler öncelikle nicel veri analiz yöntemlerinden korelasyon analizi ile incelenmiş sonrasında yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ile test edilmiştir. Çok sayıda gözlenen ve gözlenemeyen değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin test edilebilmesi amacıyla kullanılan bir

istatistiksel analiz aracı olması nedeniyle (Yılmaz, 2004) bu yöntem kullanılmıştır.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evreni Türkiye’de bir devlet üniversitesinde çalışan akademisyenlerden oluşmaktadır. Üniversitede 1605’e yakın akademisyen çalışmaktadır. Aşağıdaki formüle göre yapılan hesaplama sonucunda %95 güven düzeyinde evreni temsil edebilecek örneklem büyüklüğü 313 olarak bulunmuştur. Basit tesadüfi örnekleme yoluyla veriler toplanmıştır.

Formüle ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir:

$$n = Nt2pq/d2 (N-1) + t2pq \text{ (Kılıç, 2012:141)}$$

n: Hedef evren doğrultusunda istenen örneklem,

N: Hedeflenen evren,

t: Kabul edilebilir hata için t tablo değeri (alfa 0,05 için 1,96 olarak alınmıştır)

p: İlgilenilen olayın ortaya çıkma sıklığı,

q: İlgilenilen olayın ortaya çıkmama sıklığı.

Araştırma için akademisyenlerden online platform olan İstarsurvey üzerinden veriler toplanmıştır. Aykırı uç değerler analizi yapılarak; 17 veri anketten çıkarılmıştır. 313 veri analiz yapılmak için incelenmiştir.

Katılımcıların %70,3’ünü kadın, % 41,2’si 31-37 yaş, % 22,0’i 38-44 yaş, % 21,1’i 24-30 yaş, %15,7’si ise 45 yaş ve üzerinde, % 66,8’i evli, % 32,3’ünün çalışması süresi 4 yıl ve altı, %30,0’i 5-9 yıl, % 20,8’ü 15 yıl ve üzeri, % 16,9’u 10-14 yıl, unvanlarının %30,4’ü araştırma görevlisi, %27,5’i öğretim görevlisi, %24,6’sını doktor öğretim üyesi, %11,5’ini Doç. Dr. ve % 6,1’nin Prof. Dr. olduğu tespit edilmiştir.

3.2. Veri Toplama Araçları

İş Yükü Algısı Ölçeği. Peterson ve diğerleri (1995) tarafından çalışanların iş yükü düzeyini ölçmek için geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçe ’ye uyarlaması Derya (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçekte katılımcıların verdiği cevaplar 5’li likert tipindedir. Ölçek toplam 11 maddeden oluşmaktadır ve zihinsel ve fiziksel iş yükü olmak üzere iki boyutlu bir yapıdan oluşmaktadır. Alınan puanların yüksekliği iş yükü algısının fazla oluşu anlamına gelmektedir.

Açımlayıcı faktör analizi uygulamasından önce, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile örneklem yeterliliği test edilmiştir. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,894 olduğu ve örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “iyi derecede yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu & Yıldırım, 2010: 266). Bartlett Küresellik testinden elde edilen ki kare değerinin %95 güven düzeyinde kabul edilebilir olduğu ve küresellik varsayımının sağlandığı görülmüştür ($\chi^2(45) = 1622,308$; $p < 0,01$).

Araştırma grubunun verdikleri cevaplar doğrultusunda bireylerin iş yükünü ölçmeyi hedefleyen ve 11 maddeden oluşan ölçme aracı, zihinsel ve fiziksel iş yükü olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçme aracındaki maddelerin ölçekte kalması için faktör yüklerinin yüksek olması gerekir. Faktör yük değerlerinin birden çok faktörde yer alarak binişik olması durumunda, iki faktör yükü arasındaki değer 0.10’dan az ise o madde binişiklik göstermekte ve ölçekten çıkarılması gerekmektedir (Çokluk, Şekercioğlu & Büyükoztürk, 2010: 233). Analiz sonucuna göre 4. madde binişiklik göstermiş ve analizden çıkarılmıştır. Madde çıkarıldıktan sonra yinelenen analiz için faktör analizi için tüm faktör yük değerlerinin 0,50’nin üstünde olduğu (yüklerinin 0,577-0,873 arasında olduğu) görülmüştür. Yapılan

Tablo 1: İş Yükü Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi

	Fiziksel İş Yükü Boyutu	Zihinsel İş Yükü Boyutu
İY10	0,873	
İY5	0,869	
İY3	0,848	
İY6	0,845	
İY2	0,650	
İY7	0,613	
İY11	0,577	
İY8		0,770
İY9		0,738
İY1		0,714
Güvenilirlik ($\alpha=0,888$)	0,900	0,664
Açıklanan Varyans (%) (64,055)	50,431	13,624
Öz Değer (Λ)	5,043	1,362
KMO =0,894; $\chi^2(45) =1622,308$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000		

analiz sonucunda maddeler toplam 2 faktörlü bir yapı oluşturmuştur. Faktör yapısı ile ilgili olarak açıklanan varyans oranı %64,05'tir. Bu oran sınır değerleri %40 ile %60 arasında olmalıdır. (Büyüköztürk, 2007; Tavşancıl, 2005). Bu doğrultuda, her bir faktörün, ilgili varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Tablo 1'de görüldüğü üzere birinci faktör olan “**Fiziksel İş Yükü**” toplam varyansın %50,43'ünü, ikinci faktör “**Zihinsel İş Yükü**” %13,62'sini açıklamaktadır. İş yükü genel Cronbach Alfa katsayısı (0,88) ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin faktörlerine ilişkin güvenilirlik katsayısı “**Fiziksel İş Yükü**” 0,90 ve “**Zihinsel İş Yükü**” 0,66 olarak bulunmuş ve

RMSEA 0,078; GFI 0,921; CFI 0,929; NFI 0,912; χ^2 ise 4,680 ($p=0,000$) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde (Browne & Cudeck, 1993; Meydan ve Şeşen, 2011; Şimşek, 2007; Simon vd., 2010) olduğu söylenebilmektedir (Tablo 2).

Minnesota İş Doyum Ölçeği. İş doyumu düzeyini belirlemek amacıyla, 1967 yılında Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Baycan (1985) tarafından Türkçe 'ye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Ölçekte katılımcıların verdiği cevaplar 5'li likert tipindedir. Ölçek 20 maddeden oluşmakta ve içsel, dışsal doyumu belirleyici 2 boyutlu yapıyı içermektedir (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967: 1-2;

Tablo 2: İş Yükü Ölçeği İkinci Düzey Çok Faktörlü Model DFA Uyum İndeksleri

Uyum İyiliği Ölçümleri	Araştırma Bulgusu
CMIN/Df	4,680
GFI	0,921
CFI	0,929
RMSEA	0,078
NFI	0,912

ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Ölçme aracının yapı geçerliliği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre ilgili ölçme aracının yapısal denklem model sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,000$). Ölçeği oluşturan maddeler ve iki faktörün ölçme aracının yapısı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre iş yükü ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında;

Karadağ, Başaran & Korkmaz, 2009: 35). Alınan puanların yüksekliği iş doyumunun da yükselmesi anlamına gelmektedir.

Açımlayıcı faktör analizi uygulamasından önce, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği analiz sonucunda KMO değerinin 0,889 olduğu ve örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “iyi derecede yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Altunışık vd., 2010:266). Ayrıca Bartlett Küresellik testi sonucuna göre ki kare değerinin

Tablo 3: İş Doyumu Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi

	İş Doyumu	
	İçsel Doyum	Dışsal Doyum
İD8	0,743	
İD11	0,649	
İD4	0,641	
İD3	0,628	
İD14	0,619	
İD10	0,598	
İD2	0,572	
İD9	0,545	
İD20	0,539	
İD19		0,794
İD6		0,781
İD5		0,768
İD18		0,705
İD12		0,592
Güvenilirlik ($\alpha=0,880$)	0,833	0,830
Açıklanan Varyans (%) (51,441)	40,505	10,936
Öz Değer (Λ)	5,671	1,531
KMO =0,889; $\chi^2(91) =1732,302$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000		

anlamli olduğu ve küresellik varsayımının sağlandığı görülmüştür ($\chi^2(91) = 1732,302$; $p < 0,01$). Araştırma grubunun verdikleri cevaplar doğrultusunda bireylerin iş doyumunu ölçmeyi hedefleyen ve 20 maddeden oluşan ölçme aracı, iki boyuttan oluşmaktadır. Analiz sonucuna göre 15. 16. ve 17. maddeler binişiklik göstermiş ve analizden çıkarılmıştır. Madde çıkarıldıktan sonra yinelenen analiz için faktör analizi için tüm faktör yük değerlerinin 0,50'ın üstünde olduğu (0,539-0,794) görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda maddeler toplam iki faktörlü bir yapı oluşturmuştur. Bu faktörler toplam varyansın %51,44'ünü açıklamaktadır. Tablo 3'te görüldüğü üzere birinci faktör olan “İçsel Doyum” toplam varyansın %40,50'sini, ikinci faktör “Dışsal Doyum” %10,93'ünü açıklamaktadır. İş doyumunu genel Cronbach alfa katsayısı (0,880) ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçeğin faktörlerine ilişkin güvenilirlik katsayıları; “İçsel Doyum” 0,83; “Dışsal Doyum” 0,83 olarak

Meydan & Şeşen, 2011; Şimşek, 2007; Simon vd., 2010;) olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 4).

4. BULGULAR

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre akademisyenlerin genel olarak iş yükü algısı ve boyutları ile iş doyumunu ve boyutları arasında doğrusal, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,01$). (Tablo 5).

Ölçeklerin birbiri ile doğrusal ilişkili olduğu tespit edildikten sonra araştırma kapsamında oluşturulan hipotezleri sınavabilmek için Şekil 1'de sunulan model test edilmiştir. Modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 6'da; bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerine etkisine yönelik bulgular Tablo

Tablo 4: İş Doyum Ölçeği İkinci Düzey Çok Faktörlü Model DFA Uyum İndeksleri

Uyum İyiliği Ölçümleri	Araştırma Bulgusu
CMIN/Df	3,252
GFI	0,902
CFI	0,900
RMSEA	0,075
NFI	0,864

bulunmuş ve ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir (Tavşancıl, 2005: 19).

Doğrulamalı faktör analizi sonuçlarına göre ilgili ölçme aracının yapısal model sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p = 0,000$). Ölçeği oluşturan maddeler ve iki faktörün ölçme aracının yapısı ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Doğrulamalı faktör analizi sonuçlarına göre iş doyum ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA 0,075; GFI 0,902; CFI 0,900; NFI 0,864; χ^2 ise 3,252 ($p = 0,000$) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde (Browne & Cudeck, 1993;

7'de sunulmuştur.

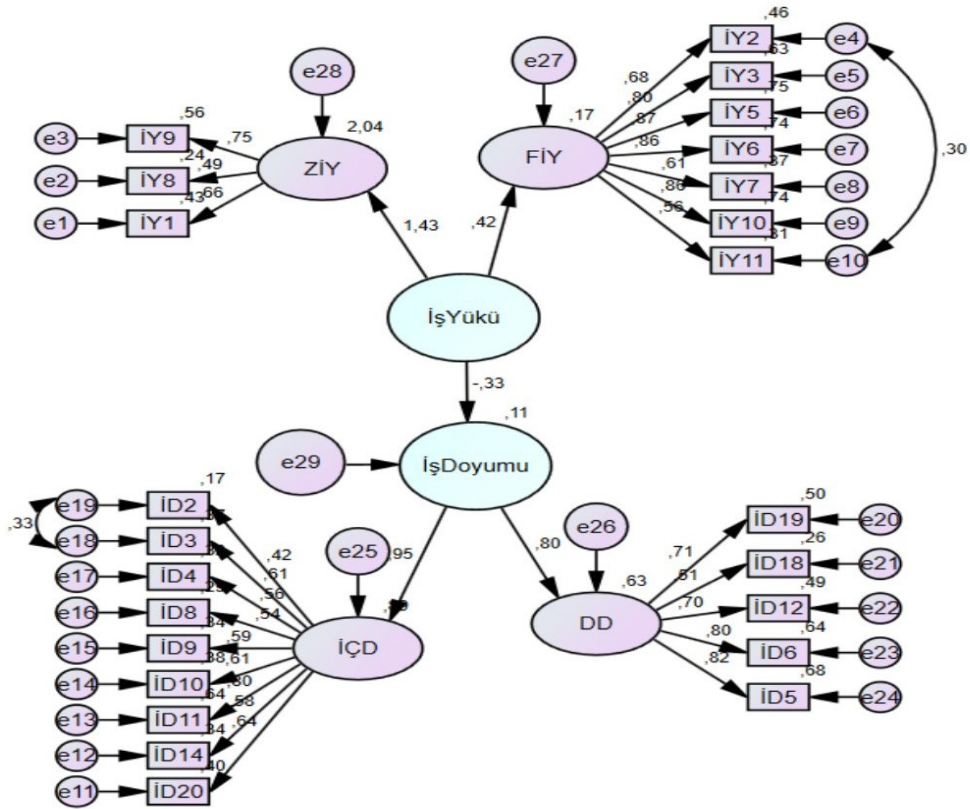
İş yükünün iş doyumunu üzerinde negatif ve anlamlı etkisi vardır hipotezi kabul edilmiştir ($p < 0,05$). Buna göre iş yükü arttığında iş doyumunun azalacağı görülmüştür. İş yükünün iş doyumunun %11'ini açıkladığı tespit edilmiştir ($R^2 = 0,11$). Model uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Browne & Cudeck, 1993; Meydan & Şeşen, 2011; Simon vd., 2010; Şimşek, 2007).

Zihinsel iş yükünün iş doyumunu üzerinde negatif ve

Tablo 5: Korelasyon Değerleri

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. İş Yükü	-					
2. Zihinsel İş Yükü	0,718**	-				
3. Fiziksel İş Yükü	0,960**	0,508**	-			
4. İş Doyum	-0,273**	-0,359**	0,186**	-		
5. İçsel Doyum	-0,240**	-0,343**	-0,152**	0,924**	-	
6. Dışsal Doyum	-0,250**	-0,293**	-0,187**	0,858**	0,596**	-

$r = \text{pearson korelasyon analizi}$, ** $p < .01$



Şekil 1: Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 6: Modele İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum İyiliği Ölçümleri	Araştırma Bulgusu
CMIN/Df	2,659
GFI	0,852
CFI	0,881
RMSEA	0,073
NFI	0,823

(Kaynak: Browne ve Cudeck, 1993; Şimşek, 2007; Simon vd., 2010; Meydan ve Şeşen, 2011)

Tablo 7: Yol Analizi Sonuçları

Bağımlı değişken	Bağımsız Değişken	Standart	p	Model açıklama gücü
İş Doyum	İş Yükü	-0,336	0,000	0,11

anlamli etkisi vardır ($p < 0,05$). Buna göre zihinsel iş yükü arttığında iş doyumunun azalacağı görülmüştür. Zihinsel iş yükünün içsel ve dışsal doyum üzerinde negatif ve anlamlı etkisinin olduğu bulunmuştur ($p < 0,05$). Fiziksel iş yükünün iş doyumunu içsel doyum boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur; ancak fiziksel iş yükünün dışsal

doyum üzerinde negatif yönde anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8: İş Yükü Algısı Boyutlarının İş Doymu Boyutları Üzerindeki Etkisi

Bağımlı değişken		Bağımsız Değişken	Tahmin	p
İş Doyum	<---	Zihinsel İş Yükü	-0,477	0,000
İş Doyum	<---	Fiziksel İş Yükü	-0,152	0,084
İçsel Doyum	<---	Zihinsel İş Yükü	-0,795	0,000
Dışsal Doyum	<---	Zihinsel İş Yükü	-0,926	0,000
İçsel Doyum	<---	Fiziksel İş Yükü	-0,120	0,070
Dışsal Doyum	<---	Fiziksel İş Yükü	-0,157	0,015

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Öğrencilerin yetiştirilmesine yardımcı olan ve çalışmalarıyla bilimsel kaynaklar oluşturan akademisyenlerin iş doymu önemli görülmektedir. Ülkelerin beşerî kaynağına önemli ölçüde etkisi olan akademisyenlerin mesleklerinde yaşayacağı memnuniyetsizlik, toplum için olumsuz sonuçlara neden olabilir. Bu çalışmada akademisyenlerin iş doymu üzerinde yoğun iş yükünün negatif yönde etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucuna göre iş yükünün artması iş doyumunu azaltmaktadır. Zihinsel iş yükünün iş doyumunun içsel ve dışsal doyum boyutları üzerinde negatif yönde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu yeterli olarak kanıtlanmıştır. Araştırmada belirlenen H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri kabul edilmiştir. Zihinsel iş yükü arttığında içsel ve dışsal doyumunun azalacağı anlaşılmaktadır. İş yükü fazla olan çalışanların iş doyumlarının düşük olduğu sonucu literatürde yer alan araştırmalarla paralellik göstermektedir (Chou & Robert, 2008; Kanbur, 2018; Pelenk & Acaray, 2020; Keser, 2006; Toropova vd., 2021; Janib vd., 2022; Yılmaz vd., 2014; Karsh vd., 2005; Çalışkan & Bekmezci, 2019). Endonezya'daki devlet üniversitesi öğretim görevlileri üzerine yapılan bir çalışmada iş tatmininin, kesintiye uğrama ve zaman baskısı gibi iş yükü unsurlarıyla ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Jermsittiparsert, Petchchedchoo, Kumsuprom & Panmanee, 2021).

Bu araştırma sonuçlarının literatürde yer alan bazı çalışmalarla paralel olmadığı da görülmüştür. Üniversite personeli ve öğretim elemanları üzerine yapılan bir çalışmada iş yükünün iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak öğretim elemanlarının genel olarak personele göre daha ağır iş yükü ve daha düşük iş tatmini olduğu belirtilmiştir (Zamanian, Roshan Sarvestani, Sedaghati, Ghatmiri & Kouhnavard, 2016).

Fiziksel iş yükünün içsel iş doymu boyutu üzerinde etkisi bulunamamıştır. H₄ hipotezi reddedilmiştir. Bu sonucun akademisyenlerin iş yükünün fiziksel ağırlıklı olmamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Fiziksel iş yükünün dışsal iş doymu boyutu üzerinde negatif yönde anlamlı etkisi istatistiksel olarak tespit edilmiştir. H₅ hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum bedenen daha fazla çalıştığını ve yorulduğunu düşünen akademisyenin maddi kaynakları ve çalışma koşullarını içeren dışsal doyum unsurlarıyla ilgili beklentisinin olması ve karşılanamaması ile açıklanabilir.

Yükseköğretim kurumunda tesis, iş arkadaşları ve çalışma ortamı ile ilişkiler, ücret, terfi ve adil iş yükü gibi çeşitli iş doymu belirleyicileri vardır. Bu faktörlerden iş yükü, iş doyumunun önemli bir yordayıcısı olarak açıklanmaktadır. İş yükü artık sadece öğretime ayrılan saatler değil, aynı zamanda araştırma ve diğer akademik taahhütler için ayrılan süreyi de içermektedir. (Porter & Umbach, 2000; Aggarwal & Medury, 2012; Zhou & Volkwein, 2004). Akademik personelin iş yükleri ve iş doymu üzerine yapılan bir çalışmada ankete katılanlar; maaşları, yükselme şansları ve iyi iş için aldıkları takdir gibi işlerinden elde edilen dışsal ödüllerden daha az tatmin olurken; esneklik, sorumluluk miktarı ve işlerinde çeşitlilik gibi içsel yönlere daha yüksek düzeyde iş doymuna sahip olduğu bulunmuştur. (Houston, Meyer & Paewai, 2006). Aynı şekilde bir başka çalışmada akademisyenler maaş, iş yükü ve fırsatlar gibi dışsal faktörlerden çok entelektüel zorluk, öğrencilerle etkileşim, özerklik ve esneklik gibi içsel faktörlerle motive olabildiği belirtilmektedir (Bellamy, Morley & Watty, 2003).

Literatürde akademisyenlerin işlerini sevmemelerine neden olan en büyük faktörün, fazlaca verilen yönetim görevleri ve diğer iş yükleri gibi dışsal faktörlerle ilgili olduğu belirtilmektedir (Look, 2013). Akademisyenlerin sınıf içi öğretme ve öğrenme görevleri, araştırma, yayın, hibe, eğitim, denetim, gözetleme, idari görevler ve sosyal taahhütler şeklinde birçok iş yükleri vardır (Arora,

2020). Yüksek iş yükü, fakültenin ücret ve kaynaklarla ilgili memnuniyetini azaltmaktadır (Zhou & Volkwein, 2004). Sonuç olarak iş yükü nedeniyle, öğretim üyeleri işlerine olan ilgilerini kaybetmekte ve akademik çalışmaları daha az ilgi çekici bulmaktadırlar (Chong, Falahat & Lee, 2019). Artan çalışma saatlerinin, azalan kaynakların ve iş taleplerinin akademisyenlerin içsel ve dışsal doyumunu azalttığı belirtilmektedir (Mgaiwa, 2021).

Kişiler arası ilişkinin etkisinin içsel, dışsal ve genel iş doyumunu açısından önemli olduğu ve iş doyumunu için en güçlü açıklayıcı değişkenlerden biri olduğu (Waskiewicz, 1999); örgütsel sosyalleşmenin iş doyumunu etkilediği (Wang, Lin & Yang, 2011) belirtilmektedir. Lider-üye ilişkisi ve iş arkadaşlarının etkileşimi daha iyi olduğunda, iş doyumunu düzeyi daha yüksek olacaktır (Mustapha & Zakaria 2013). Akademisyenlerin iş doyumlarının artırılmasına yönelik olarak yönetim, örgüt üyelerinin motivasyon kaynaklarını araştırabilir ve geliştirilebilir. Ders verme iş yükü, araştırma iş yükü ve çalışma saatleri planlaması organizasyon üyelerinin ihtiyaçları bazında özenle yapılabilir (Durnalı & Ayyıldız, 2019). Akademisyenlerin rektörlük düzeyinde liderleriyle daha sık bir araya gelmesi sağlanarak motivasyonları artırılabilir. Sosyal paylaşımların sağlanmasına yönelik, ergonomik tasarımlı alanlar oluşturularak iş doyumunu sağlayacak şekilde düzenlenmesi araştırma kapsamında önerilebilir. İş tatmini ile iş yükünün ilişkili olmaması sosyo-ekonomik koşullardaki farklılıktan kaynaklanabileceği belirtilmektedir (Jermsittiparsert vd., 2021). Akademisyenlerin sosyo-ekonomik düzeyleri ve bu araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkinin ayrıca incelenmesi önerilmektedir.

Çalışan bağlılığını ve gelecek vaat eden bir kurumsal performansı artırmanın yolu olarak makul bir doyum elde etmek için öğretim üyesinin iş yükünün dikkate alınması gerekir. Ülkelerin beşerî sermayesine önemli ölçüde katma değeri olan akademisyenlerin iş yükü planlaması yapılması iş doyumunu artırabilir. Üniversiteler arası karşılaştırmalar yapılarak iş yükü haritası çıkartılabilir. Akademisyenler mesailerini kampüs alanlarının dışında çalışarak da devam ettirebildiği için iş yüklerinin değerlendirilebileceği bir online uygulama geliştirilebilir. Bu çalışmanın sadece bir üniversitedeki akademisyenler üzerine yapılması araştırmanın kısıtıdır. Farklı üniversitelerdeki örneklem gruplarıyla araştırma tekrar yapılabilir.

ETİK BEYANATI

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

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

Etik Onayı: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Bu araştırma için Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'ndan 07.11.2022 tarih ve 2022-42 sayılı karar numarası ile Etik Kurul Onayı alınmıştır.

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

KAYNAKÇA

- Aggarwal, N. & Medury, Y. (2012). Job satisfaction among faculty: an approach to study the intention to leave or stay in the university. *Voice of Research*, 1(3), 38-41.
- Ahmad, A., Khan, M. U., Srikanth, A. B., Patel, I., Nagappa, A. N. & Jamshed, S. Q. (2015). Evaluation of workload and its impact on satisfaction among pharmacy academicians in Southern India. *Journal of Clinical and Diagnostic Research: JCDR*, 9(6), FC01.
- Akçadağ, S. & Özdemir, E. (2005). İnsan kaynakları kapsamında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde iş tatmini: İstanbul'da yapılan ampirik bir çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 167-193.
- Altaf, A. & Awan, M. A. (2011). Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 104(1), 93-99.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.
- Arora, R. G. (2020). Happiness among higher education academicians: A demographic analysis. *Rajagiri Manage. J.* 14, 3–17. doi: 10.1108/RAMJ-11- 2019-0024.
- Ay, G. & Koç, H. (2014). Yükseköğretimde öğrenci tatmin düzeylerinin belirlenmesi ve bazı değişkenler açısından analizi: Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı programındaki öğrenciler üzerine bir uygulama. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4).
- Baycan, F. A. (1985). *An Analysis of The Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bellamy, S., Morley, C. & Watty, K. (2003). Why business academics remain in Australian universities despite deteriorating working conditions and reduced job satisfaction: An intellectual puzzle. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 25(1), 13-28.
- Browne, M.W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In Bollen, K.A. & Long, J.S. [Eds.] *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage, 136-162.
- Butt, G. & Lance, A. (2005). Secondary teacher workload and job satisfaction: do successful strategies for change exist? *Educational Management Administration & Leadership*, 33(4), 401-422.
- Büyükoztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Chong, S. C., Falahat, M. & Lee, Y. S. (2019). Emotional Intelligence and Job Performance of Academicians in Malaysia. *Int. J. Higher Educ.* 9:69. doi: 10.5430/ijhe.v9n1p69.
- Chou, R. J. A. & Robert, S. A. (2008). Workplace support, role overload, and job satisfaction of direct care workers in assisted living. *Journal of Health And Social Behavior*, 49(2), 208-222.
- Çalışkan, A. & Bekmezci, M. (2019). Aşırı iş yükünün işten ayrılma niyetine etkisinde iş tatmini ve yaşam tatmininin rolü, Sağlık kurumu çalışanları örneği. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 381-431.
- Çelikkalp, Ü., Temel, M. & Bilgiç, Ş. (2019). Akademisyenlerin iş doyumunu ve etkileyen faktörler. *Yükseköğretim Dergisi*, 9(1), 59-66.
- Çetin, E., Arslan, B. & Büyükyılmaz, O. (2021). Covid-19 pandemi döneminde iş doyumunun iş performansına etkisi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 5(1), 19-36.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyükoztürk, S. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Pegem Akademi, Ankara.
- Dağdeviren, N., Musaoğlu, Z., Ömürlü, İ. K. & Öztora, S. (2011). Akademisyenlerde iş doyumunu etkileyen faktörler. *Balkan Medical Journal*, (1), 69-74.
- Derya, S. (2008). *Crossover of work-family conflict: Antecedent and consequences of crossover process in dual-earner couples* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Koç Üniversitesi, İstanbul.
- DiDomenico, A. & Nussbaum, M. A. (2008). Interactive effects of physical and mental workload on subjective workload assessment. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 38(11): 977-983.
- Durnali, M. & Ayyıldız, P. (2019). The relationship between faculty members' job satisfaction and perceptions of organizational politics. *Participatory Educational Research*, 6(2), 169-188.
- Eker, M., Anbar, A. & Kırbıyık, L. (2007). Job satisfaction of academicians in Turkey and the factors affecting job satisfaction. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(4), 66-90.
- Ellickson, M. C. & Logsdon, K. (2001). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *State and Local Government Review*, 33(3), 173-184.

- Erdem, A. T. (2020). Mesleki özdeşleşmenin tükenmişliğe etkisinde iş yükü algısının aracılık rolü: hemşirelere yönelik bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11(Ek), 89-103.
- Gençyılmaz, G. & Zaim, S. (1999). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2): 9-35.
- Harputlu, Ş. (2014). *Job satisfaction and its relation with perceived workload: an application in a research institution* (Master's thesis, Middle East Technical University). Ankara.
- Herzberg, F. (1966). *Motivate employees*. World, 88.
- Houston, D., Meyer, L. H. & Paewai, S. (2006). Academic staff workloads and job satisfaction: Expectations and values in academe. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 28(1), 17-30.
- Janib, J., Rasdi, R. M. & Zaremohzzabieh, Z. (2022). The Influence of Career Commitment and Workload on Academics' Job Satisfaction: The Moderating Role of a Supportive Environment. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 21(1).
- Jermstittiparsert, K., Petchchedchoo, P., Kumsuprom, S., & Panmanee, P. (2021). The impact of the workload on the job satisfaction: Does the job stress matter?. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-13.
- Kanbur, E. (2018). Aşırı iş yükünün iş ve yaşam doyumu üzerindeki etkisi: İşe bağlı gerginliğin aracı rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 125-143.
- Karadağ, E., Başaran, A. & Korkmaz, T. (2009). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algıladıkları liderlik biçimleri ile iş doyumları arasındaki ilişki. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 32-45.
- Karsh, B., Booske, B. C. & Sainfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. *Ergonomics*, 48(10), 1260-1281.
- Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: Geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2): 355-372.
- Keser, A. (2006). Çağrı merkezi çalışanlarında iş yükü düzeyi ile iş doyumunu ilişkisinin araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (11), 100-119.
- Kılıç, S. (2012). Örnek büyüklüğü, güç kavramları ve örnek büyüklüğü hesaplaması. *Journal of Mood Disorders*, 2(3), 140-2.
- Koç, H., Arslantürk, Y. & Arslan, S., (2008). Yüksek öğretimde öğrenci tatmin düzeyleri ile başarı ortalamaları arasındaki ilişki: Hazırlık sınıfı öğrencileri üzerinde bir uygulama, *Gazi Üniversitesi TTEF Dergisi*, 1, 57-69.
- Köroğlu, Ö. (2012). İçsel ve dışsal iş doyum düzeyleri ile genel iş doyum düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 275-289.
- Loock, P. J. (2013). *The Antecedents of Job Satisfaction Among Academic Staff*. University of Johannesburg (South Africa).
- Meydan, C.H. & Şeşen, H. 2011. *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mgaiwa, S. J. (2021). Academics' job satisfaction in Tanzania's higher education: The role of perceived work environment. *Social Sciences & Humanities Open*, 4(1), 100143.
- Mustapha, N. & Ghee, W. Y. (2013). Examining faculty workload as antecedent of job satisfaction among academic staff of higher public education in Kelantan, Malaysia. *Business and Management Horizons*, 1(1), 10-16.
- Mustapha, N. & Zakaria, Z. C. (2013). Measuring job satisfaction from the perspective of interpersonal relationship and faculty workload among academic staff at public universities in Kelantan, Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 4(15), 120-124.
- Myrtek, M., Deutschmann-Janicke, E., Strohmaier, H., Zimmermann, W., Lawrenz, S., Brügger, G. & Müller, W. (1994). Physical, mental, emotional, and subjective workload components in train drivers. *Ergonomics*, 37(7): 1195-1203.
- Omondi, P. J. (2011). *The influence of workload on performance of teachers in public primary schools in Kombewa division, Kisumu West District, Kenya* (Doctoral Dissertation, University of Nairobi).
- Osifila, G. I. & Aladetan, T. A. (2020). Workload and Lecturers' Job Satisfaction in Adekunle Ajasin University, Akungba-Akoko, Ondo State, Nigeria. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 14(3), 416-423.
- Öngel, G. & Gerni, G. M. (2021). Sağlık çalışanlarında iş-aile yaşamı çatışmasının örgütsel bağlılık, iş doyum ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(2), 667-695.
- Özdemir, F. (2006). *Örgütsel iklimin iş tatmin düzeyine etkisi: Tekstil sektöründe bir araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Palabıyık, N. & İşözen, H. (2021). İş Yaşam Dengesi ve İş Doyumu Hastane Çalışanları Örneği. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(4), 309-325.

- Pelenk, S. E. & Acaray, A. (2020). Aşırı iş yükünün iş tatminine etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(27), 480-497.
- Peterson, M. F., Smith, P. B, Akande, A. & Ayestaran, S., et al. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: A 21- nation study. *Academy of Management Journal*, 38, 429-452.
- Porter, S. R. & Umbach, P. D. (2001). Analyzing faculty workload data using multilevel modeling. *Research in Higher Education*, 42, 171-196.
- Qureshi, M. I., Iftikhar, M., Abbas, S. G., Hassan, U., Khan K. & Zaman. K. (2013). Relationship between job stress, workload, environment and employees turnover intentions: What we know, what should we know. *World Applied Sciences Journal*, 23(6), 764-77.
- Sabagh, Z., Hall, N. C. & Saroyan, A. (2018). Antecedents, correlates and consequences of faculty burnout. *Educational Research*, 60(2), 131-156.
- Sharma, R. D. & Jyoti, J. (2009). Job satisfaction of university teachers: an empirical study. *Journal of Services Research*, 9(2).
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C. & Harter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). *Health Expectations*, 13(3), 234-243.
- Sinniah, S., Al Mamun, A., Salleh, M. F. M., Makhbul, Z. K. M. & Hayat, N. (2022). Modeling the Significance of Motivation on Job Satisfaction and Performance Among the Academicians: The Use of Hybrid Structural Equation Modeling-Artificial Neural Network Analysis. *Frontiers in Psychology*, 13.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage.
- Spector, P. E. & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4): 356-367.
- Srivalli, P. & Vijayalakshmi, B. (2015). Job satisfaction: A study on interpersonal relationship and faculty workload. *International Journal on Global Business Management & Research*, 3(2), 51.
- Şahin, İ. (2013). Öğretmenlerin iş doyumları düzeyleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 142-167.
- Şimşek Ö.F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve lisrel uygulamaları*. Ankara: Ekinoks.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın.
- Tayfur, Ö. & Arslan, M. (2012). Algılanan iş yükünün tükenmişlik üzerine etkisi: İş-aile çatışmasını aracılık rolü. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30(1), 147-172.
- Toropova, A., Myrberg, E. & Johansson, S. (2021). Teacher job satisfaction: The importance of school working conditions and teacher characteristics. *Educational Review*, 73(1), 71-97. <https://doi.org/10.1080/00131911.2019.1705247>
- Van, D. H. M. & Geurts, S. (2001). Associations between overtime and psychological health in high and level reward jobs. *Work Stress*, 15, 3-17.
- Vieira, J. A. C. (2005). Skill mismatches and job satisfaction. *Economic Letters*, 89, 39-47.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.
- Wang, Y., Lin, G. & Yang, Y. (2011). Organizational socialization and employee job performance: An examination on the role of the job satisfaction and organizational commitment. In *Icsssm11* (pp. 1-5). IEEE.
- Waskiewicz, S. P. (1999). *Variables that contribute to job satisfaction of secondary school assistant principals*. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Weiss, D. J., Dawis, R. W., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*.
- Yeşilyurt, H., & Koçak, N. (2014). İş doyum ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri açısından incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 303-324.
- Yıldırım, F. (2007). İş doyum ile örgütsel adalet ilişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62(01), 253-278.
- Yılmaz, V. (2004). Lisrel ile yapısal eşitlik modelleri: Tüketici şikayetlerine uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (1), 77-90.
- Yılmaz, S. M., Çelebi, Ç. D. & Çakmak, E. (2014). Job satisfaction level of academicians in faculty of education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1021-1025.
- Zamanian, Z., Roshan Sarvestani, M., Sedaghati, M., Ghatmiri, M., & Kouhnavard, B. (2016). Assessment of the relation between subjective workload and job satisfaction in university faculty and staff. *Iranian Journal of Ergonomics*, 3(4), 1-10.
- Zhou, Y. & Volkwein, J. F. (2004). Examining the influences on faculty departure intentions: A comparison of tenured versus nontenured faculty at research universities using NSOPF-99. *Research in Higher Education*, 45, 139-176.



Research Article

Exploring the Mechanisms Linking Proactive Personality and Job Crafting: The Role of Organization-Based Self-Esteem

Proaktif Kişilik ve İş Biçimlendirme Arasındaki Bağlantı Mekanizmalarının Keşfedilmesi: Örgüt Temelli Benlik Saygısının Rolü

Gamze Güner Kibaroğlu^a, Nejat H. Basım^b

ARTICLE INFO

Keywords:
Proactive Personality,
Job Crafting,
Organizational-Based Self-Esteem.

Article history:
Received 9 July 2023
Received in Revised Form
12 August 2023
Accepted 29 August 2023

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Proaktif Kişilik,
İş Biçimlendirme,
Örgüt Temelli Öz Saygı.

Tarihler:
Geliş 9 Temmuz 2023
Düzeltilme Geliş
12 Ağustos 2023
Kabul
29 Ağustos 2023

ABSTRACT

The objective of this research is to examine the influence of organization-based self-esteem on the relationship between proactive personality and job crafting, considering the predictive and creative aspects of personality. A quantitative research approach was employed, collecting data from 1067 participants in two separate time periods through a survey. The findings, gathered at different time points, indicate that a proactive personality significantly and positively affects job crafting. Moreover, organization-based self-esteem emerges as both a partial mediator and a moderator in this relationship. The study highlights the significance of proactive thinking and having a sense of self-esteem within the organizational context for employees to engage in job crafting. Practical and academic recommendations are provided based on these results.

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, kişiliğin öngörücü ve yaratıcı yönlerini dikkate alarak, örgüt temelli benlik saygısının proaktif kişilik ile iş biçimlendirme arasındaki ilişki üzerinde etkisini incelemektir. Nicel bir araştırma yaklaşımı kullanılmış ve iki ayrı zaman diliminde 1067 katılımcıdan anket yoluyla veri toplanmıştır. Farklı zaman noktalarında elde edilen bulgular, proaktif kişiliğin iş biçimlendirmeyi önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, örgüt temelli benlik saygısı bu ilişkide hem kısmi bir aracı hem de bir moderatör olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışma, proaktif düşünmenin ve örgütsel bağlamda özsaygı duygusuna sahip olmanın çalışanların iş biçimlendirmeye katılmaları için önemini vurgulamaktadır. Bu sonuçlara dayanarak pratik ve akademik öneriler sunulmaktadır.

^aSorumlu Yazar, Dr., Başkent University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ankara, TR, gamzegunerkibaroglu@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6187-4607

^bProf. Dr., Başkent University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ankara, TR, nbasim@baskent.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2605-9962

1. INTRODUCTION

One of the goals of businesses is to increase performance in their operational processes. Especially the economic climate of the last few years shows that lean, simple, and multinational businesses focus on both individual and organizational results. These businesses aimed to be successful in variables such as job satisfaction and career, along with performance. In this process, an environment has been created in which it is necessary for employees to craft their work in order to achieve success. In this context, job crafting is expressed as an individual's crafting their job according to competencies (Tims, Bakker & Derks, 2012). Job crafting can have many preceding variables. However, these are the proactive personalities that include the predictive structure. A proactive personality is among the important variables that can keep up with fast and changing environments (Güner Kibaroglu & Basım, 2023). This personality structure aims to think on the basis of the predictive approach, whatever the circumstances. This approach enables individuals to be more creative in their work, increasing both crafting and self-esteem.

Proactive personality structure increases the possibility of understanding and predicting the behaviors of individuals and improving their abilities. Thanks to this personality structure, it is seen that people can change their environment and provide the ability to be predictive in interaction. This structure has a proficient disposition to act proactively. This competence is the state of being able to take personal initiative, responsibility and being effective in role width (Crant, 2000; Seibert, Crant & Kraimer, 1999). In this framework, the proactive personality structure has taken its place in the field of organizational behavior because it is in the predictive structure initiated by proactive behaviors (Bateman & Crant, 1993). There are different personality structures that affect the proactive personality formed within the scope of the employees' being in a structure that is compatible with the organization and focused on change, where they can act quickly. One of them is organization-based self-esteem. Organization-based self-esteem is expressed as the degree to which an employee believes in the organization according to their own values, competence, and perceptions as a member of the organization (Gardner, Dyne & Pierce, 2004; Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989: 625). In other words, organization-based self-esteem expresses the competence and perceptions of the individual on the basis of the needs of the organization rather than their own self-respect.

Therefore, organization-based self-esteem can play an effective role between proactive personality and job crafting. In addition, organization-based self-esteem is a concept that reflects employees' sense of belonging to the organization and is an important factor affecting proactive personality traits. When individuals feel that they belong to the organization, they tend to contribute more to the organization. Moreover, organization-based self-esteem can increase self-efficacy beliefs and strengthen leadership abilities. Therefore, organizations' efforts to develop a sense of belonging to the organization in employees are important to encourage proactive behaviors.

The main purpose of this study is to reveal how effective the proactive personality is on job crafting and how and in which direction the organization-based self-esteem affects this effect. Because the extent to which employees' proactive personality levels adapt the organization in which they work and, can affect the level of crafting their jobs. In this context, the results of the study reveal the effect of the predictive behaviors of individuals on the design of jobs and the importance of self-esteem, which exists on the basis of the organization's needs, apart from the individual's self-esteem.

2. THEORETICAL FRAMEWORK AND HYPOTHESES

2.1. Job Crafting

Job design theory has been an important step in the emergence of new concepts, arguing that employees should develop the job for themselves. According to this theory, employees can craft their own jobs according to their abilities and competencies. In this framework, the researchers realized that with the prominence of individual differences, employees are an important factor in the design of the job. For this reason, it has been seen that job crafting can be explained within the scope of job design theory. Job crafting is expressed as overcoming challenges, seeking new resources, and crafting business demands within available resources (Bruning & Campion, 2018; Bunocore, Gennaro, Russo & Salvatore, 2020; Tims et al., 2012). Job crafting refers to the ability of employees to tailor their jobs based on job resources and job demands according to their own preferences and competencies (Leana, Appelbaum & Shevchuk, 2009). This concept represents crafting that can change the levels of contribution that support personal development, such as reducing the impact of work demands and work-related costs, and work resources to achieve work-related goals (Bell & Njoli, 2016; Demerouti, Soyer, Vakola & Xanthopoulou, 2020; Mäkikangas,

2018; Shin, Hur & Kim, 2018; Petrou & Xanthopoulou, 2021; Tims et al., 2012; Wong, Škerlavaj & Černe, 2016; Wrzesniewski & Dutton, 2001). Although the concept of job crafting is basically defined as an individual skill, the fact that the ability to demonstrate this skill is determined by the culture and structure of the organization is important. In particular, the internal dynamics and framework of the organization should also be taken into account when going beyond the skill of job crafting. In this framework, this study goes beyond the individual dimension of job crafting ability and considers the organizational influences and constraints in a way to leave more room for future research. Job crafting is emphasized as the crafting of the employee on their job. It is also based on the theory of resource-based behavior. Resource-Based Theory of behavior is the ability to positively develop the capacity and potential of the employee with the orientation to internal factors. Therefore, job crafting is the formatting of resources and demands in the job in the most appropriate way to increase performance (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; Boyd et al., 2010; Çetin, 2019; Lee & Eissenstat, 2018; Vegchel, Jonge & Landsbergis, 2005). In addition, job crafting can also be explained by Self-Regulation Theory. Within the scope of this theory, it is pointed out that job crafting can improve the jobs of self-controlled individuals (Gardner et al., 2004). Self-Regulation Theory, drawing upon control theory, offers valuable insights into understanding human behavior. According to this theory, individuals are expected to engage in self-regulation processes to effectively manage and control their work. They are encouraged to renew their self-control resources and employ creative strategies tailored to their specific work context (De Stobbeleir, Ashford & Buyens, 2011; Kühnel, Bledow & Feuerhahn, 2016). Recent research has linked this theory to various factors including career development, job choices, personality traits, and self-identity (Johnson, Lanaj & Barnes, 2014; Nicholson & De Waal-Andrews, 2005). However, this study argues that Self-Regulation Theory forms the theoretical foundation for the concept of job crafting, with a particular focus on innovation and creativity (Wallace & Chein, 2006).

Job crafting involves behaviors that aim to enhance the work experience by increasing job resources, reducing hindering job demands, and seeking out challenging job demands (Bruning & Campion, 2019; Costantini, Demerouti, Ceschi & Sartori, 2019; Demerouti, Bakker & Halbesleben, 2015; Tims, Bakker & Derks, 2014; Wingerden, Derks & Bakker, 2017). In this framework, the four sub-dimensions of job crafting based on job resources and job demands can have many antecedent

variables. One of the antecedents, which is considered important for them, is the proactive personality.

2.2. The Concept of Proactive Personality

The personality structure of individuals is seen as a modeled system structure within human functioning. In this system, there are many characteristics of the personality as cognitive, emotional and behavioral. One of them, which is based on the predictive approach, is the proactive personality. A proactive personality is expressed as an initiative that includes long-term focus, goal-directed behavior, and self-starting behavior consistent with organizational goals (Pervin, 1996; Ohly, Sonnentag & Franziska, 2006; Thompson, 2005). The proactive personality, which can have a positive disposition towards change, is an effective personality structure for businesses and employees in multicultural contexts (Berg, Wrzesniewski & Dutton, 2010; Li, Jin & Chen, 2020; Petrou & Xanthopoulou, 2021). For this reason, this personality type can show a determined structure in influencing environmental change.

Often, the terms proactive and passive to describe the general behavior of individuals. The term proactive is meant for people who identify opportunities and act accordingly. The term is used for people who can show initiative, act quickly, and persist until meaningful change occurs. In this context, being proactive is being able to identify opportunities in a predictive process and act in line with initiative. This being proactive is the state of being extroverted and dynamic. The passive term is structures that cannot anticipate opportunities. These structures are passive and unresponsive. These structures can also be described as reactive. The basic philosophy in this personality structure is to accept the existing conditions without questioning instead of changing them. Reactive structure, which is expressed as the opposite of proactive personality, is a creative and unpredictable structure. In this context, a proactive personality can increase efficiency and productivity through foresight and accurate and fast decision-making (Crant, 2000; Li et al., 2020; NG & Feldman, 2013; Seibert et al., 1999). Therefore, the proactive personality is more inclined towards change in the same direction and with a clear orientation. In this context, this tendency can contribute to the prediction of proactive behavior of individuals. In this case, the proactive personality focused on the future and change has high competence in crafting and choosing the environments. This personality structure can direct them to develop business demands by producing and applying new ideas. The personality structure in

question has the ability to use its conditions at the optimum level. In this context, the proactive personality has a structure that can tend to change the scope of their own work and/or act creatively. In this way, employees can craft the jobs in the organization (Berg et al., 2010; Li et al., 2020; Parker, Williams & Turner, 2006; Zeijen, Peeters & Hakanen, 2018). Therefore, a proactive personality can have an impact on job crafting. In this framework, the first hypothesis of the study was formed:

H₁: Proactive personality has an impact on job crafting.

The proactive personality focuses on seeking opportunities within communities. However, this personality structure is seen as a motivation-oriented individual difference variable (Bertolino, Truxillo & Franco, 2011). In this context, one of the factors affecting the personality structure in question is organization-based self-esteem.

2.3. Organization-Based Self-Esteem as Mediator and Moderator Variable

Individuals need self-esteem to the extent that they can meet the needs of the organization they are in, along with their own self-respect. From this perspective, organization-based self-esteem, which differs from individual self-respect, expresses the employees' own competencies and thoughts in line with the needs of the organization (Gardner et al., 2004). Self-Regulation Theory provides a clearer understanding of this distinction. This theory focuses on employees' self-regulation within the context of organizational needs. It explores how employees' attitudes and behaviors toward their work are influenced by their own sense of self. The theory emphasizes the importance of maintaining self-control and aligning one's behavior with personal goals (Carver & Scheier, 1982; Kanfer &

Karoly, 1972). In relation to job crafting, individuals with high organizational-based self-esteem are more likely to positively contribute to the organization and invest in their work. On the other hand, individuals with low self-esteem tend to display more reactive attitudes and behaviors (Gardner & Pierce, 1998; Pierce, Gardner, Dunham & Cummings, 2017). As a result, self-esteem plays a crucial role in crafting emotional and behavioral responses (Zhang, Kang, Jiang & Niu, 2022). In such circumstances, it is thought that organization-based self-esteem may have a mediating effect on the effect of a proactive personality on job crafting. Considering this information, the second hypothesis of the study was formed as follows:

H₂: Organization-based self-esteem has a mediating role in the effect of proactive personality on job crafting.

Organization-based self-esteem fosters a sense of trust and confidence in the organization, making it relevant to the concept of Behavioral Plasticity Theory. This theory examines how external factors influence an individual's attitudes and behaviors. It seeks to understand the extent to which individuals' cognitive, affective, and behavioral indicators, such as job satisfaction, organizational commitment, job identification, and turnover intention, are influenced by their alignment with the organization. In this context, organization-based self-esteem plays a significant role in crafting individuals' perceptions and responses within the organization, as it contributes to their overall sense of harmony and connection with the organizational environment. Therefore, organization-based self-esteem appears to be associated with proactive personality and job crafting (Brockner, 1988; Gardner et al., 2004; Pierce et al., 1989; Saks & Ashforth, 2000). In this relationship, organization-based self-esteem may have predictive power between proactive personality and job crafting (Liao, 2013). In this

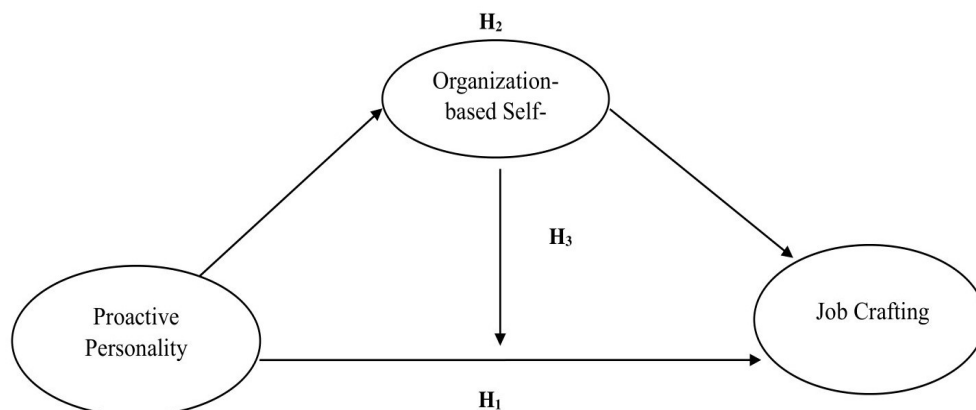


Figure 1: Research Model

context, while the job crafting of individuals with low proactive personalities is expected to decrease, the direction and strength of the effect may change with the organization-based self-esteem taking a moderator role between these two variables. Based on this information, the H3 hypothesis of the study was formed:

H₃: Organization-based self-esteem has a moderating role in the effect of proactive personality on job crafting.

The hypotheses created in light of the literature review are shown in the model of the research (see Figure 1).

3. RESEARCH METHODOLOGY

3.1. Sample

A quantitative research method was used in this study, and the convenience sampling method was selected. Research data were obtained from two different sources in two different time periods. The first practice covers the dates of June 2021-September 2021. In the first phase of the study, a total of 655 participants were reached. These data were collected from the doctoral thesis stage, in which the study was first conducted (Güner Kibaroğlu, 2022; Güner Kibaroğlu & Basım, 2023). The second practice was implemented between December 2021 and March 2022. In this context, a total of 412 people were reached in the second phase. In order to collect data in both practices, the questionnaire method, face-to-face and online, and the participants were reached with the convenience sampling method.

The universe of the research was determined as active workers. As an individual ability and skill, job crafting is an important quality that can be assessed independently of the context. Job crafting is based on how an individual organizes tasks, plans workflow, and manages resources. This skill is closely related to an individual's original thinking, problem-solving ability, and ability to optimize work processes. It is possible to argue that job crafting, which refers to the ability to organize work in line with an individual's skills and experience, regardless of the context, is valid and valuable in different sectors and organizations. For example, the effect of job crafting can be seen in different contexts such as an engineer's job crafting in technical projects, a manager's organizing teamwork or a sales specialist's managing customer relations. Thus, beyond the ability to independently demonstrate these core skills at the individual level, the sample selection in this study shows that job

crafting is a valuable and valid skill in a wide range of possible organizations and work domains. In this framework, the universe is infinite. Özdamar (2003) emphasized that if the universe is infinite, the number of samples will be sufficient when the sample is equal to and/or larger than 384. Therefore, the sample size of the study is sufficient.

The sample of the study consists of working participants in private and public companies. A total of 1067 data are obtained within the scope of the study. The first practice participants 57% are female and 43% male. 5.3% of these participants are primary/secondary school graduates, 17.7% are high school graduates, 11.4% are associate degree graduates, 50.5% are undergraduate and 15.1% are postgraduate graduates. Moreover, 51% are private, and 49% work in the public sector. The second practice participants 52.1% are female and 47.9% male. 6.1% of these participants are primary/secondary school graduates, 22.3% are high school graduates, 11.9% are associate degree graduates, 43.5% are undergraduate and 16.2% are postgraduate graduates, 56% of them are private and 44% are working in the public sector.

The analyzes of the data collected within the scope of the study were carried out in Smart PLS and SPSS programs. In this context, validity and reliability analyzes of the scales, effect coefficients, predictive power of the variables, and mediator and moderator effect analyzes were made in the Smart PLS program. In addition, the frequency analysis and relations (correlation) of the data used in the study were examined in the SPSS package program.

3.2. Measurement Instruments

Job Crafting Scale: The job crafting scale was used to measure the level of employees crafting their jobs by Tims et al. (2012) were developed and translated into Turkish by Çetin, Güner Kibaroğlu, and Basım (2021). The scale, which consists of 4 factors and 21 items, is evaluated in a 5-point Likert format. The scale adapted to Turkish was found to be, the average variance explained (AVE) values were 0.542, the combined reliability (CR) values were 0.857 and Cronbach's Alpha was 0.863, and validity results were $\chi^2/df=2.852$, RMSEA = 0.055, CFI= 0.925, TLI= 0.913.

Proactive Personality Scale: In this study, Seibert et al. (1999) were developed and translated into Turkish by Güner Kibaroğlu (2022) was used. The single-factor and 10-item scale is evaluated in a 5-point Likert format. The scale adapted to Turkish was found to be explained (AVE) values were 0.500, the combined reliability (CR) values were 0.860 and Cronbach's Alpha was 0.900, and validity

results were $\chi^2/df = 3.006$, $RMSEA = .068$, $CFI = .977$, $TLI = .954$.

Organization-Based Self-Esteem Scale: Pierce et al. (1989) were developed and translated into Turkish by Güner Kibaroglu (2022), and the organization-based self-esteem scale was used. The scale in question consists of a single factor and 10 items, and a 5-point Likert scale was applied for the scale. The scale adapted to Turkish was found to be AVE values were 0.550, CR values were 0.900, Cronbach's Alpha value was 0.902, and validity results were $\chi^2/df = 2.855$, $RMSEA = 0.053$, $CFI = 0.989$, $TLI = 0.977$.

4. RESULTS

For the validity and reliability analyzes of the scales used in the study, both practices were tested using the Smart PLS program. In all the processes of the tests, it was claimed by Fornell & Larcker (1981); A Cronbach's Alpha (CA) value of 70% and/or higher, factor loadings of each item equal to or higher than 40%, the average variance extracted

residual value less than 0.08 ($SRMR < 0.08$), exact model fit (d_ULS and d_G) correlation coefficients of the model and experimental correlation coefficients being insignificant ($p > 0.05$), normed fit index more than or equal to 90% ($NFI \geq 0.90$) was examined (Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017; Ringle, Wende & Becker, 2015).

Analyzes were made using the Smart PLS program as the first and second practices. Table 1 shows the scales in the first practice without deleting the item and the values after the item is removed. In this context, it was seen that Cronbach's Alpha values, factor loads, composite reliability, data A reliability coefficient, and variance inflation factor of the scales were acceptable. However, it was observed that the average variance extracted (AVE) was below 50% for the items of increasing the challenging job demands, which are the infrastructure of the proactive personality and job crafting scale, and the model good fit values ($SRMR$ and NFI) were below the acceptable values. In this context, item "PP3" was removed from the proactive personality scale, and item "ICJR2" was removed without increasing the challenging job demands.

Table 1: First Practice Measurement Model Results

Variables		N=655									
		Factor Loadings	CA	CR	AVE	VIF	rho_A	SRMR	d-ULS	d_G	NFI
JC	ISJR	.551-.717	.807	.817	.575	1.108-2.465	.824	.069	.411	.259	.903
	DHJD	.492-.614	.710	.707	.527	1.068-1.734	.710		(p > 0.05)	(p > 0.05)	
	ISOJR	.519-.627	.738	.731	.553	1.650-2.489	.734				
	ICJD	.603-.772	.722	.782	.494	1.112-1.968	.788				
PP	ICJD	.647-.891	.773	.786	.510	1.232-2.001	.793				
	PP	.374-.814	.870	.865	.483	1.319-3.014					
OBSE	IR PP	.589-.795	.876	.868	.504	1.373-2.612	.871				
		.610-.806	.903	.901	.578	1.146-2.455	.905				

N= Sample, JC: Job Crafting, PP: Proactive Personality, OBSE: Organization-based Self-esteem, ISJR: Increasing structural job resources, DHJD: Decreasing Hinderling Job Demands, ISOJR: Increasing social job resources, ICJD: Increasing challenging job demands, IR: Items removed, CA: Cronbach's Alpha, CR: Composite Reliability, AVE: average variance extracted, VIF: Variance Inflation Factor, rho_A: Data Consistency Coefficient, SRMR: Standardized root mean square residual, d-ULS ve, d-G: Exact Model Fit, NF: Normed Fit Index.

(AVE) equal to or higher than 50% ($AVE \geq 0.50$), the composite reliability (CR) value is equal to or higher than 70% ($CR \geq 0.70$), the variance inflation factor is less than 5 ($VIF < 5$), the data A reliability coefficient is more than or equal to 70% ($rho_A \geq 0.70$), Standardized root mean square

As can be seen in Table 1, it was seen that the values obtained as a result of removing one item from the scales from the proactive personality scale and increasing the challenging job demands from the scales provided the model's goodness-of-fit values. In other words, it is seen that internal

consistency, discriminant validity, and goodness of model fit values are at acceptable levels for each scale. In the second practice, the values of the scales without deleting the item and after removing the item for the proactive personality scale are shown in Table 2. In this context, it was observed that the average variance extracted (AVE) was not at an acceptable level as in the first practice. In this context, it was observed that the AVE value increased to an acceptable level when the items “PP3”, and “PP5” from the proactive personality scale and “I2” items were removed from the scale without increasing social work resources. In the second practice, it was not necessary to remove items from other scales, except for increasing proactive personality and social work resources.

According to this analysis, it was observed that the square root of the AVE values met the condition of being greater than the correlation values between the factors. According to these values, it was observed that the variables were well differentiated within themselves, with the square root of AVE being greater than the correlation values in the relations between the variables. In addition, when the relationship values between the factors are examined, it shows that there is a significant and similar relationship between the variables in both practices.

For the analysis of the hypotheses created within the scope of the study, the coefficients of determination (R^2) were examined. In addition to these, the effect size (F^2) and predictive relevance

Table 2: Second Practice Measurement Model Results

Variables		N=412									
		Factor Loadings	CA	CR	AVE	VIF	rho_A	SRMR	d-ULS	d_G	NFI
JC	ISJR	.726-.813	.859	.858	.601	1.553-2.031	.869	.075	.389 (p > 0.05)	.1172 (p > 0.05)	.969
	DHJD	.476-.632	.710	.706	.507	1.493-2.476	.712				
	ISOJR	.567-.782	.787	.731	.473	1.349-2.134	.714				
	IR ISOJR	.625-.790	.712	.783	.507	1.349-2.134	.790				
	ICJD	.567-.748	.773	.783	.551	1.316-2.095	.786				
PP	PP	.407-.613	.861	.867	.492	1.174-2.036	.859				
	IR PP	.511-.752	.860	.867	.509	1.174-2.036	.859				
OBSE		.593-.7984	.891	.889	.573	1.373-2.503	.894				

In addition to these analyzes, the cross-load values for the first and second practices were examined in order to reveal the discriminant validity values of the scales. It was observed that there were no overlapping items in the cross-loading ranges of the scales in question (Fornell & Larcker, 1981; Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006; Hair, Hult, Ringle & Sarstedt, 2017; Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015).

In order to test the hypotheses created within the scope of the study, first of all, the correlation between the variables and the criterion validity of the divergence was examined (see Table 3).

As seen in Table 3, the discriminant validity between factors was analyzed by comparing the square root of the AVE of each factor for the correlations between the factors of the first and second practices (Fornell & Larcker, 1981).

(Q^2) values were analyzed (Hair et al., 2017). The values obtained as a result of this analysis are shown in Table 4.

Looking at the R^2 values obtained from the first practice (N=655) in the study model, it is seen that PP explains ISJR by 74%, DHJD by 32%, ISOJR by 34%, ICJD by 61% and OBSE by 39%. When the R^2 values obtained from the second practice of the study (N=412) are examined, it is seen that PK explains ISJR by 62%, DHJD by 31%, ISOJR by 21%, ICJD by 49%, and OBSE by 39%. It is weak if the effect size value (F^2) is equal to or above 0.020; More than or equal to 0.050 is moderate; A value equal to or above 0.350 indicates a high correlation (Chen, 2007; Hair et al., 2017; Ringle et al., 2015). Considering the first practice results of the study, it was seen that PP had a high effect size on ISJR, weak on DHJD, medium on ISOJR, and high on ICJD and OBSE. Looking at the results of

Table 3: Correlations Between Variables, Dissociation and Criterion Validity

Variables		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
N=655	Job Crafting	ISJR	(.775)	.340**	.326**	.528**	.649**
		DHJD		(.712)	.335**	.332**	.356**
		ISOJR			(.687)	.572**	.420**
		ICJD				(.742)	.383**
	Proactive Personality					(.709)	.465**
	Organization-based Self-esteem						(.760)
N=412	Job Crafting	ISJR	(.758)	.652**	.655**	.674**	.528**
		DHJD		(.725)	.691**	.569**	.427**
		ISOJR			(.743)	.561**	.408**
		ICJD				(.714)	.622**
	Proactive Personality					(.713)	.680**
	Organization-based Self-esteem						(.756)

** $p < 0.01$, Values written in parentheses indicate the value of \sqrt{AVE} .

the second practice of the study, it was observed that PP had a medium effect size on ISJR, medium on DHJD, medium on ISOJR, and high on ICJD and OBSE. In addition, the predictive relevancies were examined in the study (Q^2). In this context, in the first practice of the study, it was observed that all variables had predictive power, while in the second practice, it was observed that other variables, except proactive personality, had predictive power (Hair et al., 2017).

In order to investigate the mediation effect within the scope of the study, firstly, the OBSE variable was removed from the model and analyzed. Then, the removed OBSE variable was added to the model and analyzed again (Table 5).

As seen in Table 5, in the first practice of the study, PP was compared to DHJD ($\beta=0.503$; $p<0.05$); to ISOJR ($\beta=0.586$; $p<0.01$); It was observed that it had an effect on ISJR ($\beta=0.779$; $p<0.01$ and ICJD ($\beta=0.784$; $p<0.01$). In the second practice results of the study PP had an effect on DHJD ($\beta=0.483$; $p<0.01$). 0.05), on ISOJR ($\beta=0.468$; $p<0.01$), on ISJR ($\beta=0.696$; $p<0.01$ and on ICJD ($\beta=0.696$; $p<0.01$). This finding of the study shows that hypothesis number 1 is supported.

The OBSE variable, which was removed from the model for the 2nd hypothesis of the study, was added to the model again as a mediating effect. In this context, the method developed by Zhao, Lynch & Chen (2010) were taken into consideration as a

Table 4: Research Model Coefficients

Variables		R ²	F ²				Q ²	
			ISJR	DHJD	IOSJR	ICJD	PP	OBSE
N=655	Job Crafting	ISJR	.745					.324
		DHJD	.322					.095
		ISOJR	.341					.104
		ICJD	.613					.225
	Proactive Personality	.540	.072	.310	.926		.650	.162
	Organization-based Self-esteem	.394	.550	.006	.011	.0210		
N=412	Job Crafting	ISJR	.620					.341
		DHJD	.310					.091
		ISOJR	.216					.089
		ICJD	.491					.183
	Proactive Personality	.245	.160	.152	.435		.645	
	Organization-Based Self-esteem	.392	.371	.121	.024	.111		.157

Table 5: Research Model Effect Coefficients

N	Model	β	Se	T	p	Di	Ti
655	OBSE-> DHJD	.342	.063	5.452	.000		
	OBSE-> ISOJR	.306	.060	2.082	.035		
	OBSE-> ISJR	.478	.050	9.679	.000		
	OBSE-> ICJD	.219	.057	1.365	.016		
	PP-> DHJD	.503	.047	10.643	.000		.500
	PP-> ISOJR	.586	.037	15.716	.000		.584
	PP-> ISJR	.779	.029	27.095	.000		.778
	PP-> ICJD	.784	.030	25.973	.000		.783
	PP-> OBSE-> ISOJR	.303	.038	5.080	.036	.203	
	PP-> OBSE-> ISJR	.301	.033	9.132	.000	.302	
	PP-> OBSE-> DHJD	.216	.043	5.048	.000	.216	
	PP-> OBSE-> ICJD	.112	.036	1.364	.016	.213	
412	PP-> OBSE	.629	.037	16.866	.000		
	OBSE-> DHJD	.356	.063	5.634	.000		
	OBSE-> ISOJR	.135	.061	1.544	.086		
	OBSE-> ISJR	.477	.049	9.896	.000		
	OBSE-> ICJD	.140	.061	2.349	.019		
	PP-> DHJD	.483	.048	10.053	.000		.483
	PP-> ISOJR	.468	.042	10.996	.000		.464
	PP-> ISJR	.696	.033	21.115	.000		.693
	PP-> ICJD	.696	.038	18.111	.000		.692
	PP-> OBSE-> ISOJR	.122	.039	1.541	.089	.321	
	PP-> OBSE-> ISJR	.300	.034	8.880	.000	.301	
	PP-> OBSE-> DHJD	.224	.043	5.159	.000	.222	
	PP-> OBSE-> ICJD	.087	.037	2.412	.016	.389	

Se: Standard error; Di: Indirect Impact; Ti: Total Impact

mediating effect method in this study, and the VAF value was calculated for each mediating effect:

$$VAF_{n655} = \frac{0.203}{(0.203+0.500)}; \frac{0.302}{(0.302+0.584)}; \frac{0.216}{(0.216+0.778)}; \frac{0.213}{(0.213+0.783)}$$

$$= 0.288; \quad = 0.340; \quad = 0.217; \quad = 0.213$$

$$= \%28,8; \quad = \%34; \quad = \%21,7; \quad = \%21,3$$

VAF_{n655} = Partial Mediation

$$VAF_{n412} = \frac{0.321}{(0.321+0.483)}; \frac{0.301}{(0.301+0.464)}; \frac{0.222}{(0.222+0.693)}; \frac{0.389}{(0.389+0.692)}$$

$$= 0.399; \quad = 0.393; \quad = 0.242; \quad = 0.359$$

$$= \%39,9; \quad = \%39,3; \quad = \%24,2; \quad = \%35,9$$

VAF_{n412} = Partial Mediation

$VAF = (\text{Indirect Impact}) / (\text{Indirect Impact} + \text{Total Impact})$ ($VAF > 80\%$ Full Mediation; $20\% \leq VAF \leq 80\%$ Partial Mediation $< 20\%$ No Mediation Impact).

Considering the above VAF values, the results of the first and second practices show that

organization-based self-esteem plays a partial mediator role.

For the analysis of the H₃ hypothesis created within the scope of the study, the moderator effect between the variables was examined. In other words, the moderating effect of organization-based self-esteem on the effect of proactive personality on job crafting was analyzed. During the analysis of the moderator effect, interaction terms (Moderator Organization-based Self-Esteem) were added to the model in both practices. The findings obtained as a result of the analysis are shown in.

As can be seen in Table 6, in line with the effects of the moderator variable, the organizational-based self-esteem variable; It was determined that the moderator role was significant ($p < 0.01$) in the relationship between the proactive personality variable and the job crafting variable.

The findings obtained as a result of all analyzes of the study are shown in Figure 2.

Table 6: Moderator Impact Results

Sample	Model	O	β	Se	T	P
N=655	Moderator: Organization-based Self-esteem-> Decreasing Hindering Job Demand	.085	.087	.033	2.602	.011
	Moderator: Organization-based Self-esteem -> Increasing structural job resources	-.100	-.100	.026	3.982	.000
	Moderator: Organization-based Self-esteem -> Increasing social job resources	.013	.014	.028	0.424	.049
	Moderator: Organization-based Self-esteem -> Increasing challenging job demands	-.010	.008	.027	0.361	.025
N= 412	Moderator: Organization-based Self-esteem-> Increasing structural job resources	-.123	-.123	.028	4.456	.000
	Moderator: Organization-based Self-esteem -> Decreasing Hindering Job Demand	.083	.086	.031	2.650	.008
	Moderator: Organization-based Self-esteem -> Increasing social job resources	-.004	-.002	.032	0.110	.012
	Moderator: Organization-based Self-esteem -> Increasing challenging job demands	-.014	-.013	.032	0.446	.046

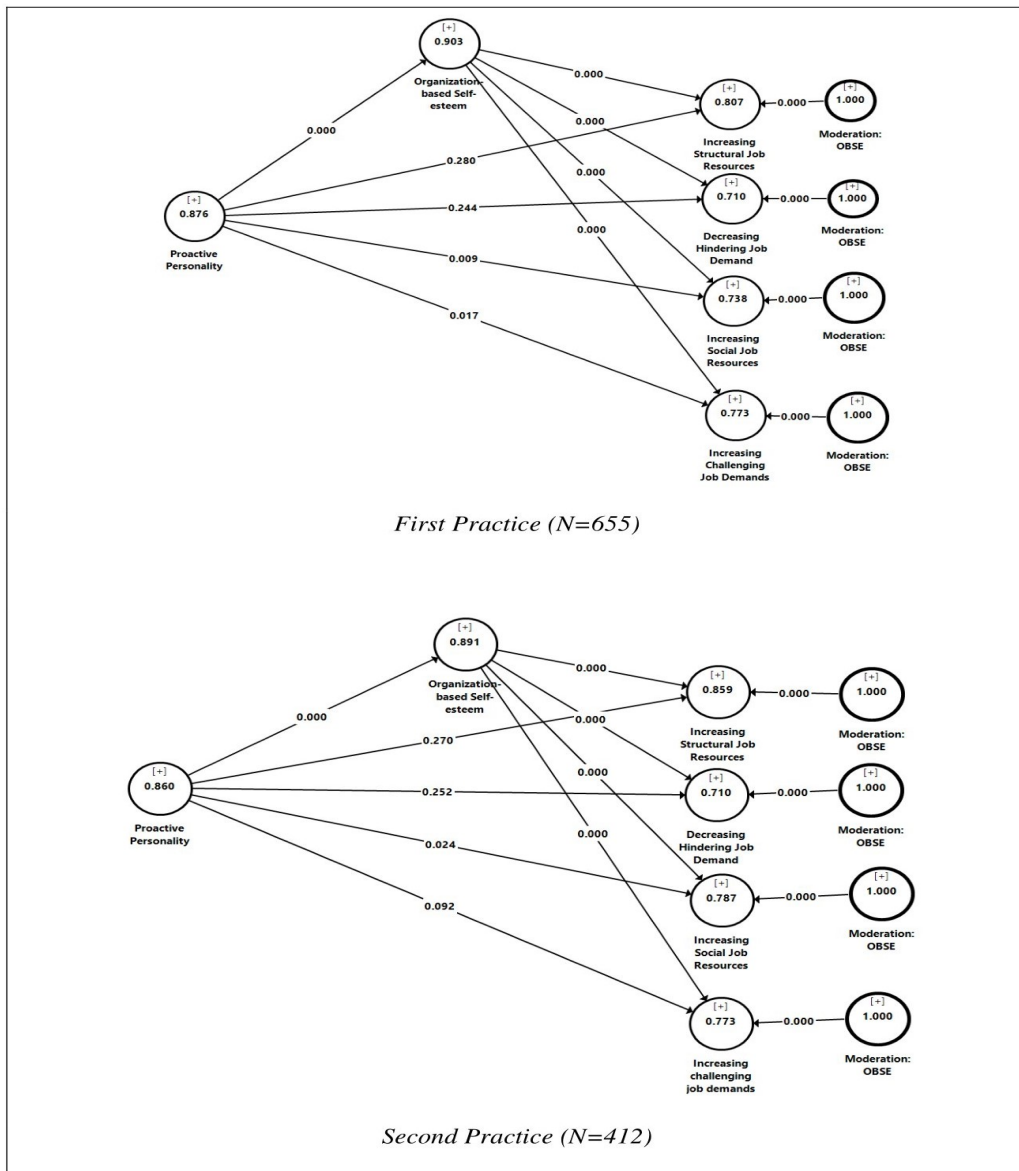


Figure 2: Analysis Results of the Research (Smart PLS)

5. DISCUSSION AND CONCLUSION

5.1. Key Findings

This study was conducted to reveal the job crafting effect of proactive personality on the basis of a predictive perspective and the role of organization-based self-esteem in this effect. In this context, the study was carried out in two different time periods. According to the findings of the study, proactive personality affects job crafting in the same direction. In other words, the fact that the individual is in a predictive structure has shown that the individual can craft their own work more according to their own abilities and competencies. To put it more clearly, proactive personality has the same effect on job crafting. That is, as an individual's proactive personality rises, job crafting increases in the same direction. This finding is supported in parallel by the literature (Demerouti & Peeters, 2018; Kickul & Gundry, 2002; Li et al., 2020; Parker & Sprigg, 1999; Plomp, Tims, Khapova, Jansen & Bakker, 2016; Zhang, Lu & Li, 2018).

In addition, the findings of the study revealed that organization-based self-esteem can play a role both as a partial mediator and as a moderator variable in the effect of proactive personality on job crafting. In other words, organizational-based self-esteem has a partial mediating effect on the effect of proactive personality on job crafting. No study has been found that directly supports this result of the study by the article. However, Chan, Huang, Snape & Lam (2012) indirectly argue that organizational-based self-esteem has a mediating effect between job crafting and personality structures. In addition, Güner Kibaroğlu (2022) revealed the mediating effect of organization-based self-esteem on the effect of organizational culture on job crafting in the context of firmness and flexibility. Moreover, the aforementioned study indirectly supports the findings of this study. Also, organization-based self-esteem has the power to predict between proactive personality and job crafting. Again, no study has been found in the literature that directly supports this finding of the study. However, Zhang et al. (2022) showed that high organization-based self-esteem in individuals is effective in crafting and making things better, even if the personality structure is weak. This finding of the study can fill the gap in the literature. More precisely, when organization-based self-esteem is added between proactive personality and job crafting, the effect between these two variables may increase and the direction of the effect may change. In other words, organization-based self-esteem can be both a moderating and a mediating factor between proactive personality and job crafting.

5.2. Practical Implications

The findings of the study both provide suggestions for future studies for academicians and also contain information as a recommendation for practitioners. It is recommended that this study, which was carried out by the longitudinal and quantitative methods of academicians, should be repeated in line with the qualitative method in future studies. As for practitioners, the effect of proactive state such as self-development, being in a constructive change, coping with negativities, always looking for the better, identifying opportunities in advance, on job crafting should not be ignored. In addition, it should be taken into account that the individual's high organizational-based self-esteem will have a positive effect on this process. These results can evaluate that, especially by the human resources units, the proactiveness of the people and the high organizational-based self-esteem will craft the jobs better. This process points to a proactive personality and high organization-based self-esteem structure from the individual to the highest unit of the entire organization. In addition, it should not be overlooked that today's employees will play an active role in determining a sustainable change and future as one of the important building blocks of a proactive personality, especially in the foresight and self-improving personality structure of the employees.

5.3. Limitations and Future Research Directions

All the results obtained in the study should be taken into account during the general practice phase due to the limited data collected. In addition, the association of some error variances and the fact that some linearity values were close to acceptable limits should be considered in the evaluation of the results.

ETHICS DECLARATIONS

Support Information: This study did not receive support from any organization such as government, commercial, or non-profit organizations.

Conflict of Interest: On behalf of all authors, the corresponding author declares no conflict of interest.

Ethical Approval: All procedures performed in studies involving human participants conform to the ethical standards of the institutional and/or national research committee and the 1964 Helsinki Declaration and its later amendments or comparable ethical standards. For this study, Ethics Committee Approval was obtained from Başkent University

Social Sciences Research Ethics Committee with decision number E-62310886-604.01.01-11091 dated 15.02.2021.

Informed Consent Form: An informed consent form was obtained from all individual participants who participated in the study.

REFERENCES

- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management, 43*(1), 83-104. doi.org/10.1002/hrm.20004
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior, 14*(2), 103-118. doi.org/10.1002/job.4030140202
- Bell, C. & Njoli, N. (2016). The role of big five factors on predicting job crafting propensities amongst administrative employees in a South African tertiary institution. *SA Journal of Human Resource Management, 14*(1), 1-11. doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.702
- Berg, M. J., Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2), 158-186. doi.org/10.1002/job.645
- Bertolino, M., Truxillo, D. M. & Franco, F. (2011). Age as moderator of the relationship of proactive personality with training motivation, perceived career development from training, and training behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior, 32*(2), 248-263. doi.org/10.1002/job.670
- Boyd, C. M., Bakker, A. B., Pignata, S., Winefield, A. H., Gillespie, N. & Stough, C. (2010). A Longitudinal test of the Job demands-resources model among Australian university Academics. *Applied Psychology: An International Review, 60* (1), 112–140. doi: 10.1111/j.1464-0597.2010.00429.x
- Brockner J. (1988). *Self-esteem at Work: Research, Theory, and Practice*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Bruning, P. F. & Campion, M. A. (2018). A Role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management Journal, 61*(2), 499-522. doi.org/10.5465/amj.2015.0604
- Bruning, P. F. & Campion, M. A. (2019). Exploring job crafting: Diagnosing and responding to the ways employees adjust their jobs. *Business Horizons, 62*(5), 625-635. doi.org/10.1016/j.bushor.2019.05.003
- Bunocore, F., Gennaro, D., Russo, M. & Salvatore, D. (2020). Cognitive job crafting: A possible response to increasing job insecurity and declining professional prestige. *Human Resource Management Journal, 30*(2), 244-259. doi.org/10.1111/1748-8583.12270

- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (1982). Control Theory; A useful conceptual framework for personality-social, clinical, and health psychology. *Psychological Bulletin*, 92(1), 111-135. doi.org/10.1037/0033-2909.92.1.111
- Chan, S. C., Huang, X., Snape, E. & Lam, C. K. (2012). The Janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 108-128. doi.org/10.1002/job.1797
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 14(3), 464-504. doi.org/10.1080/10705510701301834
- Costantini, A., Demerouti, E., Ceschi, A. & Sartori, R. (2019). Evidence on the hierarchical, multidimensional nature of behavioral job crafting. *Applied Psychology*, 70(1), 1-31. doi.org/10.1111/apps.12232
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in an organization. *Journal of Management*, 26(3), 435-462. doi.org/10.1177/014920630002600304
- Çetin, F. (2019). Kaynak esaslı davranış kuramı. İçinde S. Yürür (Eds.), *Örgütsel davranış kuramları* (pp. 109-158). İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetin, F., Güner Kibaroglu, G. & Basım, H.N. (2021). İş biçimlendirme (Job Crafting) ölçeğinin Türkçeye uyarlanması. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 257-271. doi.org/10.18394/iid.992676
- Demerouti, E., Bakker, A. B. & Halbesleben, J. R. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A Daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457-469. doi.org/10.1037/a0039002
- Demerouti, E. & Peeters, M. C. (2018). Transmission of reduction-oriented crafting among colleagues: A diary study on the moderating role of working conditions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 209-234. doi.org/10.1111/joop.12196
- Demerouti, E., Soyer, L. M., Vakola, M. & Xanthopoulou, D. (2020). The effects of a job crafting intervention on the success of an organizational change effort in a blue-collar work environment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 374-399. doi.org/10.1111/joop.12330
- De Stobbeleir, K. E. M., Ashford, S. J. & Buyens, D. (2011). Self-regulation of creativity at work: The role of feedback-seeking behavior in creative performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 811-831. doi.org/10.5465/AMJ.2011.64870144
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi.org/10.2307/3151312
- Gardner, D. G., Dyne, L. V. & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 307-322. doi.org/10.1348/0963179041752646
- Gardner D. G. & Pierce J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context. *Group and Organization Management*, 23, 48-70. doi.org/10.1348/0963179041752646
- Güner Kibaroglu, G. (2022). *Sıklık ve esneklik bağlamında örgüt kültürünün iş biçimlendirmeye üzerindeki etkisinde örgüt temelli öz saygı ve proaktif kişiliğin rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güner Kibaroglu G. & Basım H.N. (2023). The effects of organization-based self-esteem and proactive personality on relationship between tight and loose organizational cultures and job crafting. *Journal of Management and Economics Research*, 21(1), 102-124. doi.org/10.11611/yead.1195133
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis, Upper Saddle River*. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2017). *Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM)*, (2nd Ed.), Sage, Thousand Oaks.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modelling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8
- Johnson, R. E., Lanaj, K. & Barnes, C. M. (2014). The good and bad of being fair: Effects of procedural and interpersonal justice behaviors on regulatory resources. *Journal of Applied Psychology*, 99(4), 635-650. doi.org/10.1037/a0035647
- Kanfer, F. H. & Karoly, P. (1972). Self-control: A behavioristic excursion into the lions' den. *Behavior Therapy*, 3(3), 398-416. doi.org/10.1016/S0005-7894(72)80140-0
- Kickul, J. & Gundry, L. K. (2002). Prospecting For Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation. *Journal of Small Business Management*, 40(2), 85-97. doi.org/10.1111/1540-627X.00042
- Kühnel, J., Bledow, R. & Feuerhahn, N. (2016). When do you procrastinate? Sleep quality and social sleep lag jointly predict self-regulatory failure at work. *Journal*

- of *Organizational Behavior*, 37(7), 983-1002. doi.org/10.1002/job.2084
- Leana, C., Appelbaum, E. & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52(6), 1169-1192. doi.org/10.5465/AMJ.2009.47084651
- Lee, Y. & Eissenstat, S. J. (2018). A practice of work engagement in the job demands-resources model to career development: Assessing gender differences. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 143-161. doi.org/10.5465/AMJ.2009.47084651
- Li, H., Jin, H. & Chen, T. (2020). Linking proactive personality to creative performance: The role of job crafting and high-involvement work systems. *Journal of Creative Behavior*, 54(1), 196-210. doi.org/10.1002/jocb.355
- Liao, P. (2013). The role of self-concept in the mechanism linking proactive personality to employee work outcomes. *Applied Psychology*, 62(2), 421-443. doi.org/10.1111/apps.12003
- Mäkikangas, A. (2018). Job crafting profiles and work engagement: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 101-111. doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.001
- NG, T. W. & Feldman, D. C. (2013). Age and innovation-related behavior: The joint moderating effects of supervisor undermining and proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 583-606. doi.org/10.1002/job.1802
- Nicholson, N. & De Waal-Andrews, W. (2005). Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 137-154. doi.org/10.1002/job.295
- Ohly, S., Sonnentag, S. & Franziska, P. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 257-279. doi.org/10.1002/job.376
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Parker, S. K. & Sprigg, C. A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 925-939. doi.org/10.1037/0021-9010.84.6.925
- Parker, S. K., Williams, H. M. & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652. doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.636
- Pervin, L. A. (1996). Personality: A view of the future based on a look at the past. *Journal of Research in Personality*, 30(3), 309-318. doi.org/10.1006/jrpe.1996.0021
- Petrou, P. & Xanthopoulou, D. (2021). Interactive effects of approach and avoidance job crafting in explaining weekly variations in work performance and employability. *Applied Psychology*, 70(3), 1345-1359. doi.org/10.1111/apps.12277
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648. doi.org/10.2307/256437
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B. & Cummings, L. L. (2017). Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal*, 36(2), 271-288. doi.org/10.5465/256523
- Plomp, J., Tims, M., Khapova, S.N., Jansen, P. & Bakker, A.B. (2016). Proactive personality and well-being: the mediating role of job crafting and career competencies. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 26(1), 11411. doi.org/10.5465/AMBPP.2016.11411abstract
- Ringle, C.M., Wende, S. & Becker, J.M. (2015). SmartPLS 3. Retrieved from <https://www.smartpls.com/documentation>
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2000). Change in job search behaviors and employment outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 277-287. doi.org/10.1006/jvbe.1999.1714
- Seibert, S. E., Crant, J. M. & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416-427. doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.416
- Shin, Y., Hur, W.-M. & Kim, H.-G. (2018). Managers as a missing entity in job crafting research: Relationships between store manager job crafting job resources, and store performance. *Applied Psychology*, 69(2), 479-507. doi.org/10.1111/apps.12179
- Thompson, J. A. (2005). Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 1011-1017. doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1011
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186. doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009
- Tims, M., Bakker, A. B. & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy-performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5), 490-507. doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148

- Vegchel, N., Jonge, J. & Landsbergis, P. A. (2005). Occupational stress in (inter)action: the interplay between job demands and job resources. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 535-560. doi.org/10.1002/job.327
- Wallace, C. & Chein, G. (2006). A multilevel integration of personality, climate, self-regulation and performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 529-557. doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00046.x
- Wingerden, J. V., Derks, D. & Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51-67. doi.org/10.1002/hrm.21758
- Wong, S. I., Škerlavaj, M. & Černe, M. (2016). Build coalitions to fit: Autonomy expectations, competence mobilization, and job crafting. *Human Resource Management*, 56(5), 785-801. doi.org/10.1002/hrm.21805
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. doi.org/10.2307/259118
- Zeijen, M. E., Peeters, M. C. & Hakanen, J. J. (2018). Workaholism versus work engagement and job crafting: What is the role of self-management strategies? *Human Resource Management Journal*, 28(2), 357-373. doi.org/10.1111/1748-8583.12187
- Zhang, R., Kang, H., Jiang, Z. & Niu, X. (2022). How does workplace ostracism hurt employee creativity? Thriving at work as a mediator and organization-based self-esteem as a moderator. *Applied Psychology*, 72(1), 211-230. doi.org/10.1111/apps.12374
- Zhang, L., Lu, H. & Li, F., (2018). Proactive personality and mental health: The role of job crafting. *Psych Journal*, 7(3), 154-155. doi.org/10.1002/pchj.214
- Zhao, X, Lynch, J.G. & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research Inc.*, 37(2), 197-206. doi.org/10.1086/651257.



Araştırma Makalesi

Psikolojik Dayanıklılık ile Öznel İyi Oluş İlişkisi ve Benlik Saygısının Aracı Rolü

The Medating Role of Self-Esteem in the Relationship Between Psychological Resilience and Subjective Well-Being

Muhammet Ali Çelebi^a

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Psikolojik Dayanıklılık,
Öznel İyi Oluş,
Benlik Saygısı.

Tarihler:
Geliş 27 Temmuz 2023
Düzeltilme Geliş
20 Eylül 2023
Kabul 25 Eylül 2023

ÖZ

Bu çalışmada, psikolojik dayanıklılığın öznel iyi oluşa etkisi ve bu ilişkide benlik saygısının rolü bir aracılık modeli kapsamında araştırılmıştır. Araştırmanın örneklemini Konya'da özel bir şirkette çalışan 236 kişi oluşturmuştur. Katılımcılardan anket aracılığıyla toplanan veriler çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Korelasyon analizi sonucunda psikolojik dayanıklılık, öznel iyi oluş ve benlik saygısı değişkenleri arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur. Araştırmadaki hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli analizi uygulanmıştır. Elde edilen ilk bulgu; psikolojik dayanıklılığının öznel iyi olma halini etkilediğidir. Bir diğer bulgu ise çalışanların benlik saygısının bu etkide kısmi aracılık rolüne sahip olmasıdır. Araştırmadan elde edilen tüm bulgular yazın bağlamında tartışılmıştır.

ARTICLE INFO

Keywords:
Psychological Resilience,
Subjective Well-Being,
Self-Esteem.

Article History:
Received 27 July 2023
Received in Revised Form
20 September 2023
Accepted
25 September 2023

ABSTRACT

In this study, the effect of psychological resilience on subjective well-being and the role of self-esteem in this relationship were investigated within the scope of a mediation model. The sample of this study includes 236 workers in a private company in Konya. Various statistical analysis had applied to the data collected from participants via questionnaires. As a result of the correlation analysis, positive relationships were found between the variables of psychological resilience, subjective well-being and self-esteem. Structural equation model analysis was applied to test the suggested hypotheses of the research. According to the findings, psychological resilience effects the subjective well-being. Another finding is that workers' self-esteem has a partial mediating role in this effect. Results of this research were discussed within the framework of the existing literature.

^aDr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, muhammetalicebi@gmail.com, ORCID:0000-0003-3892-1879

1. GİRİŞ

Kişinin olumsuz sonuçlara direnme veya yüksek düzeyde olumsuz durumlardan sonra dayanıklılık gösterme konusundaki dikkate değer yetenekleri, önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir (Denckla vd., 2020). Özellikle iş ortamında karşılaşılan güçlükler (belirsizlikler, işin zorluğu, çalışma arkadaşı desteğinin olmayışı vb.), engeller ve gerginlikler çalışanların psikolojik olarak olumsuz etkilenmeleri ile sonuçlanmaktadır. Olumsuz olarak yaşanan bu süreçler çalışanın duygusal olarak tükenmesine ve duyarsızlaşmasına neden olmaktadır (Green, Walkey & Taylor, 1991). Aynı zamanda tükenmişlik kişinin bilişsel-duygusal ve çevresel sistemini oluşturan dengenin dış etkenler tarafından bozulmasına yol açmaktadır (Lazarus & Folkman, 1984; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Olumsuz durumlarda ortaya çıkan bu dış etkenlerin, örneğin belirli bir zamanda performans kapasitelerine bağlı olarak çalışanın mevcut baş etme yeteneklerinin kapasitesini, bilişsel ve çevresel sistemin dengesini veya bir esenlik durumunu (iyi oluşu) olumlu ya da olumsuz etkilemesi beklenmektedir (Demerouti vd., 2001).

Çalışanların olumsuz durumlarla başa çıkma mücadelesinde daha iyi performans göstermesi ve zorluklar sonucunda eski haline dönebilmesine ilişkin algıları psikolojik dayanıklılık kavramının rolünü ortaya çıkarmaktadır. Önceki çalışmalar, psikolojik dayanıklılığın öznel iyi oluş üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir (Doyle vd., 2015, Liu vd., 2013, Satıcı 2016). Psikolojik dayanıklılık ve öznel iyi oluş arasındaki ilişki literatürde iş talepleri-kaynakları modeli kapsamında incelenmektedir (Demerouti vd., 2001). Modelde iş talepleri, işin sürekli fiziksel veya zihinsel çaba gerektiren ve bu nedenle belirli fizyolojik ve psikolojik maliyetlerle (örn. bitkinlik) ilişkilendirilen işe ait fiziksel, sosyal ya da örgütsel yönleri açıklamaktadır. İş kaynaklarının korunması ise bu etkileri azaltan ve çalışanın başarılı sonuçlar elde etmesini sağlayan olanakları ve kazanımları belirtmektedir (Hobfoll, 1989; Demerouti vd., 2001). Ayrıca çalışanın benliğine duyduğu saygının boyutu yaşanan olumsuzlukların üstesinden gelmesinde etkili olabilmektedir. Çözülen her sorun veya olumsuz durumun, çalışanın refahını artırabileceği ve dolayısıyla öznel iyi olma haline olumlu katkı yapabileceği beklenmektedir. Bu çerçevede araştırmada psikolojik dayanıklılık ile öznel iyi oluş arasındaki ilişki ve bu süreçte benlik saygısının rolü iş talepleri-kaynakları modeli kapsamında tartışılarak literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

2.1. Psikolojik Dayanıklılık

Dayanıklılık kelimesi (resilience), Latince bir kelime olan resiliere fiilinden gelmekte (Fletcher & Sarkar, 2013) ve Oxford sözlüğünde şok, yaralanma vb. hoş olmayan bir olaydan sonra kişilerin veya nesnelere hızla iyileşme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Ulusal literatürde resilience kelimesinin Türkçe karşılığı olarak sağlamlık (Doğan, 2015; Akfırat & Özsoy, 2021) ve dayanıklılık (Basım & Çetin, 2011; Akdoğan & Yalçın, 2018) kelimesinin sıkça kullanıldığı görülmektedir. Sağlamlık daha çok nesnelere zarar görmemiş veya bozulmamış anlamlarında kullanılmaktadır (TDK, 2023). Kişinin duygusal olarak yaşadığı durumların sonucunda olumsuz etkilerin sürmesi, kişinin benliğinden bu duyguları atamaması ve oluşturduğu ruhsal tahribat neticesinde eski tam haline veya sağlamlık haline dönememe durumu vardır. Ayrıca dayanıklılık ile araştırılan ve yaşanan büyük çaptaki olumsuz durumlarda kullanılan kişinin “dayanma” gücünü zorlayan ya da aşan durum olarak nitelendirilen travma kavramına bakıldığında, “kişinin gerektiği gibi bir tepki gösteremediği, üzerinde durduğu halde çözüme kavuşturamadığı, dolayısıyla bilincin dışına ittiği yaşantı ve sarsıntı” (Vikipedi, 2023) olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu çerçevede kişinin olumsuzluklara karşı direnmesi, yıkılmaması ve metanet içinde durmasının dayanıklılıkla ifade edilmesi daha yerinde bir kullanım olacaktır.

Dayanıklılık ile ilgili ilk çalışmalar, bireylerin zorluklardan kurtulmalarında etkili olan faktörlere ya da özelliklere odaklanmıştır. Tusaie ve Dyer (2004) tarafından bu faktörler içsel ve çevresel olarak ikiye ayrılmaktadır. Tanımlanan içsel faktörler, bilişsel faktörleri ve belirli yetkinlikleri içermektedir. Bilişsel faktörler arasında iyimserlik, zekâ, yaratıcılık, mizah ve varoluşsal anlam sağlayan bir inanç sistemi, tutarlı bir yaşam anlatısı ve kişinin benzersizliğinin takdir edilmesi yer almaktadır. Dayanıklılığa katkıda bulunan yetkinlikler, çok çeşitli başa çıkma stratejileri, eğitim yetenekleri, sosyal becerileri ve ortalama seviyenin üzerinde hafızayı içermektedir. Dayanıklılığı etkileyen çevresel faktörler, algılanan sosyal desteği ya da bağlılık duygusunu ve yaşam olaylarını içermektedir (Tusaie & Dyer, 2004).

Psikolojik dayanıklılık kişinin belirsizlik, engel, zorluk ve birçok olumsuz durumla karşılaştığında, bunların üstesinden gelme ve başarılı olma yeteneği/kapasitesi olarak ifade edilmektedir (Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs, 2006;

Lee & Cranford, 2008). Psikolojik dayanıklılık tehdit, trajedi, travma, ileri seviyede sağlık problemleri, ailesel ve ilişkisel sıkıntılar, işyeri ve parasal sorunlar vb. önemli stres kaynaklarına (Tusaie & Dyer, 2004) ve yaşamın zorluklarına karşı başarı ya da uyum sağlama süreci (Hunter, 2001), olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel davranış alanında psikolojik dayanıklılık kişinin olumsuzluktan, çatışmadan, belirsizlikten, başarısızlıktan, gelişmeden ve artan sorumluluktan dolayı sendelemesi ve tekrar kendini toparlamak için gerek duyduğu kişisel pozitif psikolojik kapasite olarak görülmektedir (Luthans, 2002). Psikolojik dayanıklılık kişinin çalışma ortamında önemli ölçüde yaşamış olduğu strese veya sıkıntıya rağmen kendini toparlamasını, başarılı bir şekilde başa çıkmasını sağlayan yeteneklerini ve sürekli devam eden bir adaptasyon sürecini ifade etmektedir (Tusaie & Dyer, 2004). Bu kapsamda psikolojik dayanıklılık esneklik, direnç, strese uyum, strese rağmen normal çalışma yeteneği ve önceki mevcut kapasitesine geri dönmeyi ifade etmektedir.

2.2. Öznel İyi Oluş

Öznel iyi oluş kavramı, optimal psikolojik işleyiş ve deneyim anlamına gelmektedir. Bu, yalnızca günlük kişilerarası sorgulamaların (örn. "Nasılsın?") değil, aynı zamanda bilimsel incelemelerin de odak noktasıdır (Ryan & Deci, 2001). Öznel iyi oluş, bilişsel yargılar, duygusal tepkiler ve kişinin yaşamını olumlu bir şekilde değerlendirmesi ile ilgilidir. Bundan dolayı öznel iyi oluş, mutluluk, tatmin, moral, olumlu duygu (Diener, 2000) ve kişinin kapasitesini tam olarak kullanması (Ryff & Singer, 2008) gibi çok çeşitli terimleri kullanan çalışmaları kapsamaktadır. Öznel iyi oluşla ilgili ilk çalışmalar mutluluk ile ilişkisine odaklanmıştır. Shin ve Johnson (1978), mutluluğu bir kişinin yaşam kalitesini kendi belirlediği kriterlere göre genel bir değerlendirmesi olarak görmektedir (Shin & Johnson, 1978). Diener ve Lucas (1999) öznel iyi oluşu mutluluk terimiyle eşitleyerek daha fazla olumlu duyguya sahip olma ile daha az olumsuz duyguyu içermeye ve dolayısıyla daha fazla yaşam doyumu biçiminde tanımlamaktadır (Diener & Lucas, 1999).

Luthans öznel iyi oluşu mutluluktan daha kapsamlı bir kavram olarak kabul ederek, kişinin yaşamına ilişkin duygusal (ruh halleri ve duygular) ve bilişsel değerlendirmelerini yani yaşam doyumlarını içerdiğini söylemektedir (Luthans, 2002). Olumlu ve olumsuz olabilen bu değerlendirmeler; yaşam doyumu, ilgi ve bağlılık, yaşama karşı duyulan sevinç ve üzüntü gibi duyuşsal tepkiler ve iş, ilişkiler, sağlık, eğlence, anlam ve amaç ile diğer

önemli alanlarla ilgili yargıları ve duyguları içermektedir. Bununla birlikte, bir kişinin yaşam deneyimi içinde meydana geldiği için iyi oluş hali subjektif bir durum olmakla birlikte, kişinin dışavurumlarında, sözlü ve sözlü olmayan davranışlarında ve eylemlerinde izlemek mümkündür (Diener & Ryan, 2009).

Ryan ve Deci (2001) öznel iyi oluş üzerine yapılan araştırmaları iki görüş açısından değerlendirerek özetlemiştir: Bunlardan ilki hedonizm (hazcı bakış açısı) olarak adlandırılmakta (Kahneman, Diener & Schwarz, 1999) ve iyi oluşun zevk veya mutluluktan oluştuğu görüşünü yansıtmaktadır. Öznel iyi oluşa hedonizm açısından bakıldığında, mutluluk, acıdan kaçınma ve yaşam doyumuna odaklandığı görülmektedir (Fava & Tomba, 2009). İkinci görüşte ise öznel iyi oluşun mutluluktan daha fazlasını içerdiğini savunan eudaimonizm (eudaimonizm) bakış açısı vardır. Bu bakış açısı kendini gerçekleştirmeye odaklanmakta ve iyi oluşu bir kişinin tam olarak işlev görme derecesi (Ryff, 1989) veya kendini gerçekleştirme ve zindelik gibi sağlık değişkenleri ile ilişkilendirmektedir (Ryan & Deci, 2001). Kişinin potansiyelinin gerçekleştirilmesi için kişinin gerçek doğasını yerine getirmesi ya da gerçekleştirilmesine vurgu yapmaktadır (Waterman, 1993).

İş ortamında öznel iyi oluş genellikle stresin yokluğu ve negatif bir bakış açısının olmaması olarak kavramsallaştırılmaktadır (Viitala, Tanskanen & Säntti, 2015). Bir çalışan işinden memnunsu ve sık sık olumlu duygular (örn. şevk, bağlılık ve memnuniyet) ve seyrek olarak olumsuz duygular (örn. üzgün, sıkılmış veya gergin hissetmek) yaşıyorsa, yüksek bir öznel iyi oluşa sahip olduğu tahmin edilmektedir (Taheri, Jami Pour & Asarian, 2019).

2.3. Benlik Saygısı

Kişilerin kendileri hakkında sahip oldukları inançlar ve değerlendirmeler, kim olduklarını ve ne yapabileceklerini belirlemektedir (Burns, 1982). Kişilerin kendileri hakkındaki düşünce ve duygularını benlik kavramı ve benlik saygısı olarak etiketledikleri görülmektedir (Mann, Hosman, Schaalma & De Vries, 2004). Benlik saygısı, kişinin kendi değerine ilişkin öznel olumlu değerlendirmelerini ele almaktadır (Orth & Robins, 2014). Benlik saygısı, aşırı öz saygı ve kendini büyütmenin aksine, kendini kabul etme ve kendine saygı duyma duygularını içermektedir (Ackerman vd., 2011). Benlik saygısı, benlik kavramının değerlendirici ve duygusal boyutudur ve öz saygı, öz değerlendirme ve öz değer ile eşdeğer kabul edilmektedir (Harter, 1999).

Kişinin kendisi hakkındaki genel değerlendirmesini içeren, (Gecas, 1982; Rosenberg, Schooler, Schoenbach & Rosenberg, 1995; Rosenberg, 2017) benlik saygısı yetkinlik ve değer olmak üzere iki farklı boyutta literatürde tartışılmaktadır (Gecas, 1982; Gecas & Schwalbe, 1983; Cast & Burke, 2002): Yetkinlik boyutu (yeterliliğe dayalı benlik saygısı), kişinin kendisini ne ölçüde yetenekli ve yeterli gördüğüne işaret etmektedir. Değer boyutu (değere dayalı benlik saygısı) ise kişinin kendisini değerli bir kişi olarak hissetme derecesini ifade etmektedir.

Benlik saygısı kişinin, yaşamın farklı rollerinde ve alanlarında kendisine verdiği puanlara dayalı olarak, kişinin olumlu veya olumsuz değerine ilişkin genel değerlendirmesini ifade etmektedir (Rogers, 1981; Markus & Nurius, 1986; Mann vd., 2004). Yüksek benlik saygısı kişinin başarılarına ya da yeterliliğine atıfta bulunurken, düşük benlik saygısı, kişinin eksikliklerine işaret edebilmektedir (Baumeister, Campbell, Krueger & Vohs, 2003).

Çalışma ortamında kişinin kendisini yetenekli, önemli ve değerli olarak görmesi ve buna ne ölçüde inandığı ile görüşleri, benlik saygısının örgütsel bağlamda araştırılmasına neden olmuştur (Pierce, Gardner, Cummings & Dunham, 1989). Pierce ve arkadaşları (1989) örgütlerde benlik saygısını çalışanın örgütün bir üyesi olarak yetenekli, önemli ve değerli olduğuna inanma derecesi olarak tanımlamıştır (Gardner & Pierce, 1998). Örgütlerde benlik saygısının çalışanların motivasyonunu, tutumlarını ve işle ilgili davranışlarını etkilediğine dair literatürde çalışmalar bulunmaktadır (Brockner, 1988; Korman, 1970; Korman, 1976; Akt: Pierce & Gardner 2004).

2.4. Araştırma Hipotezleri

Psikolojik dayanıklılık sürecinde, stresörler, zorluklar, hayal kırıklıkları veya olumsuz durumlar tarafından sekteye uğratılma deneyimi ve sonrasında, bu aksama sayesinde güçlenmek için kişinin kişisel yeteneklerini ve güçlü yanlarını değerlendirmesi vardır (Ifeagwazi, Chukwuorji & Zacchaeus, 2015). Öznel iyi oluş ise bilişsel-davranış teorisi ile ilişkilendirildiğinde bilişsel dönüşümün genellikle olumsuz koşullarda adaptasyonu ifade ettiği ve dolayısıyla dayanıklılığın bir göstergesi olduğu ifade edilmektedir (Tebes, Irish, Puglisi & Perkins, 2004). Psikolojik dayanıklılık her ne kadar stresli durumların bir sonucu olarak öne sürülse de yaşam sürecindeki deneyimlere bilişsel-davranışsal bir tepki verme durumunu yansıttığı için dayanıklılık psikolojik iyi oluşa dahil edilmektedir (Ifeagwazi vd., 2015). Bu nedenle psikolojik dayanıklılığın, kişinin yaşamın zorlukları karşısında refahını

sürdürme, iyileştirme veya iyileştirme kapasitesi (Ryff, 1989), olarak tanımlanması onu iyi oluş ile ilişkilendirmektedir. Pozitif psikolojide, öznel iyi oluş, dayanıklılığa ilişkin nitelikler arasında (Diener, 2000) yer almaktadır. Psikolojik dayanıklılık ve öznel iyi oluşla ilgili araştırmalar iki kavramın birbiri ile bağlantılı olduğunu açıklamaktadır (Tebes vd., 2004; Gutman, Brown, Akerman & Obolenskaya, 2010; Ifeagwazi vd., 2015; Akdoğan & Yalçın, 2018). Buradan hareketle kişinin belirsizlik, engel ve stresli olaylarla karşılaştığında bunların üstesinden gelmesi ve önceki mevcut iyi haline hızlı bir şekilde dönebilmesi beklenmektedir. Psikolojik dayanıklılığın, kişinin daha fazla kontrol algısıyla kendini ifade edebilmesini ve zorlukların üstesinden gelebilmesiyle birlikte kişinin daha iyi olmasını etkilemesi mümkün olabilir. Bu kapsamda psikolojik dayanıklılığının kişinin iyi olma halini etkileyip etkilemediği aşağıdaki hipotezle araştırılacaktır.

H₁: Psikolojik dayanıklılık öznel iyi oluşu pozitif yönde etkilemektedir.

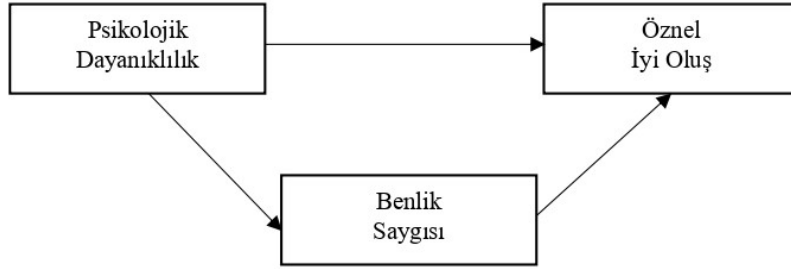
Son zamanlarda yapılan araştırma, öznel iyi oluşun yüksek benlik saygısıyla anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu ve benlik saygısının hem zihinsel iyi olma hem de mutlulukta önemli farklılıkları paylaştığını göstermiştir (Zimmerman, 2000). Benlik saygısının, mutluluğun en baskın ve güçlü yordayıcısı olduğu başka bir araştırmada iddia edilmiştir (Furnham & Cheng, 2000). Düşük benlik saygısının uyumsuzluğa yol açtığı, yüksek benlik saygısının ise öznel iyi oluşa katkıda bulunduğu görülmektedir (Glick & Zigler, 1992). Buradan yola çıkarak kişinin duygusal, fiziksel, bilişsel, ruhsal olarak kendini değerlendirdiği benlik saygısı, öznel iyi oluşu olumlu etkileyebilir. Bu kapsamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₂: Benlik saygısı öznel iyi oluşu pozitif yönde etkilemektedir.

Psikolojik dayanıklılığın hem öznel iyi oluşla hem de benlik saygısı ile ilişkili olduğu Kamya (2000)'nın yapmış olduğu çalışmada desteklenmiştir. Benlik saygısı, hayatın zorluklarıyla başa çıkma ve kişinin başına gelenleri kontrol etme yetenekleriyle birlikte ilişkilendirilmiş ve literatürde araştırılmıştır (Bandura, 1977; Bowlby, 1980; Rutter, 1992; Harter, 1999). Buradan hareketle psikolojik dayanıklılığın öznel iyi oluş ile ilişkisinde benlik saygısının rolünün araştırılması amacıyla aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₃: Psikolojik dayanıklılık ve öznel iyi oluş arasındaki ilişkide benlik saygısı aracılık rolü oynamaktadır.

Özetle, bu çalışmada psikolojik dayanıklılık ile çalışanların öznel iyi oluşu arasındaki ilişkiyi etkilemede benlik saygısı için aracı bir rol önerilmektedir (Şekil 1).



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3. YÖNTEM

3.1. Katılımcılar

Araştırmanın anakütlesini Konya'da faaliyet gösteren özel bir şirket çalışanları oluşturmaktadır. Şirket çalışan sayısının 320 kişi olduğu ilgililerce söylenmiş ve ana kütlenin tamamına ulaşmak amacıyla 320 anket formu dağıtılmıştır. Dağıtılan anket formlarında eksikler ve geri dönüşlerde yaşanan aksaklıklar nedeniyle 236 anket değerlendirmeye alınmıştır. 236 anket verisinin ana kütlenin temsili için Bartlett, Körtlik ve Higgins (2001)'in yapmış olduğu hesaplamaya göre yeterli olduğu (175'ten büyük olmalı) görülmektedir

Katılımcıların %39'u kadın (n = 92) %61'i ise erkektir (n = 144). Katılımcıların %60.02'si evli (n = 142), %30.01'i bekar (n = 71), %6.8'i boşanmış (n = 16) ve %0.8'i eşi vefat etmiş (n = 2) %2.1'i ise medeni durum belirtmemiştir (n = 5).

3.2. Ölçüm Araçları

Psikolojik Dayanıklılık Ölçeği. Araştırmaya katılan çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyi Smith ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması Doğan (2015) tarafından yapılan psikolojik dayanıklılık ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçek altı madde ve tek boyuttan

oluşmaktadır. Ölçeğin değerlendirilmesinde 5'li Likert tipi puanlama cetveli kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı .783 (Cronbach Alfa) olarak bulunmuştur.

Öznel İyi Oluş Ölçeği. Öznel iyi oluş ölçeği Andrews ve Withey (1976) tarafından geliştirilmiştir. Çeşitli yüz ifadelerinin bulunduğu ölçek kişilerin öznel iyi oluş düzeylerinin ölçülmesinde kullanılan görsel bir ölçektir. Ölçek yüz ifadeleri çok mutlu ve çok mutsuz olmak üzere iki kutuplu biçimde ve farklı yedi yüz ifadesinden oluşmaktadır. Yüz ifadeleri bu çalışmada emojiilerden seçilmiş ve Şekil 2'de gösterilmiştir. Ölçeğin değerlendirilmesinde yedili Likert tipinde değişen puanlama yapılarak ortalama değer 5.30 (S = 1.66) olduğu görülmüştür.

Benlik Saygısı Ölçeği. Benlik saygısı düzeyini ölçmek amacıyla Rosenberg (1965) tarafından geliştirilen ve Çuhadaroğlu (1986) tarafından

Birçok duyguyu ifade eden aşağıdaki yüz ifadelerinden hangisi sizin genel duygularınızı veya durumunuzu yansıtmaktadır?						
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Çok mutsuz	Mutsuz	Biraz mutsuz	Nötr	Biraz mutlu	Mutlu	Çok mutlu

Şekil 2: Öznel İyi Oluş Ölçeği

Kaynak: Andrews & Withey (1976)'dan uyarlanmıştır.

Türkçeye uyarlanan benlik saygısı ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin değerlendirilmesinde 5'li Likert tipi puanlama cetveli kullanılmıştır. On madde ve tek boyuttan oluşan ölçeğin güvenilirlik katsayısı .855 (Cronbach Alfa) olarak tespit edilmiştir.

3.3. İstatistiksel Analiz

Araştırma kapsamında katılımcılardan toplanan veriler SPSS 24.0 ve AMOS 24.0 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma verisi ile ölçek yapısının uygunluğu ve ölçeklerin geçerliliği için AMOS 24.0 paket programı ve en yüksek olasılıklı (maximum likelihood) yöntemi kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları için uyum indeksleri ve ilgili kabul edilebilir değerler (χ^2/df ; iyi uyum için 3'ten küçük olmalı, CFI; iyi uyum için .90'dan büyük olmalı, TLI; iyi uyum için .90'dan büyük olmalı ve RMSEA, iyi uyum için .08'den küçük olmalı) referans alınmıştır (Hu & Bentler, 1999).

Araştırmanın değişkenleri arasındaki ikili ilişkileri değerlendirmek için korelasyon katsayıları (Pearson) hesaplanmıştır. Araştırmadaki değişkenlerin betimleyici istatistikleri kapsamında ortalamaları ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Hipotezleri test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli her hipotez için ayrı ayrı oluşturulmuştur. Tüm modellerin yorumlanmasında doğrulayıcı faktör analizinde kullanılan uyum indeks ve değerleri referans alınmıştır. Son olarak aracılık etkilerini ortaya çıkarmak için Monte Carlo tekniğiyle 2000 önyükleme örnekleme oluşturulmuş (önyükleme güven aralığı %95 olarak alınmıştır) ve modelde dolaylı etkilerin anlamlılığı test edilmiştir (Preacher & Hayes, 2008).

4. BULGULAR

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin ölçüm değerlerinin kabul edilebilir sınırlar (Hu & Bentler,

1999) dışında kalması nedeniyle ($\chi^2 = 83.142$, $\chi^2/df = 9.238$, RMSEA=.187, TLI=.778, CFI=.867), hata varyansı eşleştirmesi (4 ile 6 madde) yapılmıştır. Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin tekrar yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise oluşan yeni değerlerin kabul edilebilir sınırlar içinde kaldığı tespit edilmiştir ($\chi^2 = 19.275$, $\chi^2/df = 2.409$, RMSEA=.077, TLI=.962, CFI=.980). Benlik saygısı ölçeği için yapılan DFA sonuçlarında elde edilen ölçüm değerleri kabul edilen sınırlar dışında kalmıştır ($\chi^2 = 578.985$, $\chi^2/df = 16.542$, RMSEA=.257, TLI=.529, CFI=.634). Amos paket programının tavsiye ettiği iyileştirme değerlerine bakılmış ve birbirleriyle korelasyonu yüksek çıkan ve benzer şekilde algılandığı görülen maddeler (1,2,5 ile 6. Madde) analizden çıkarılmıştır. Maddeler çıkartıldıktan sonra yapılan doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen değerlerinin kabul edilebilir değerler içinde kaldığı görülmüştür ($\chi^2 = 14.672$, $\chi^2/df = 1.834$, RMSEA=.060, TLI=.979, CFI=.989).

Araştırmada kullanılan değişkenlere ait ortalama skorlar ve standart sapmalar Tablo 1'e aktarılmıştır. Psikolojik dayanıklılık (Ort.=3.40, SS=.72), öznel iyi oluş (Ort.=5.31, SS=1.66) ve benlik saygısı (Ort.=3.83, SS=.88) değişkenlerinin skor ortalamaları ortalama değerden yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmada kullanılan değişkenlerin aralarındaki ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bununla birlikte tüm değişkenler arasında zayıf ve orta seviyede ilişkiler bulunmuştur. Psikolojik dayanıklılık ile öznel iyi oluş ($r = .30$, $p < .01$), ve benlik saygısı ($r = .34$, $p < .01$) değişkeni arasında pozitif yönde zayıf ilişki bulunmuştur. Öznel iyi oluş değişkeni ile benlik saygısı değişkeni ($r = .55$, $p < .01$) arasında aynı yönde ve orta düzeyde ilişkili bulunmuştur. Ayrıca cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinin, diğer değişkenlerle anlamlı ilişkileri tespit edilememiştir.

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için kurulan yapısal eşitlik modelleri Tablo 2'de gösterilmiştir. Araştırmanın ilk hipotezinin test edilmesi amacıyla oluşturulan ilk modelde psikolojik dayanıklılık ve demografik değişkenler (cinsiyet ve medeni durum) bağımsız değişken, öznel iyi oluş bağımlı değişken

Tablo 1: Araştırma Değişkenlerinin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler

	Ort.	SS	(1)	(2)	(3)	(4)
1. Cinsiyet	1.39	.49	1			
2. Medeni Durum	1.78	.60	.104	1		
3. Psikolojik Dayanıklılık	3.40	.72	.033	.000	1	
4. Öznel İyi Oluş	5.31	1.66	.021	-.053	.302**	1
5. Benlik Saygısı	3.83	.88	-.049	.022	.339**	.549**

** p < .01, * p < .05

olarak yapılandırılmıştır. İkinci hipotez için kurulan modelde benlik saygısı ve demografik değişkenler bağımsız değişken, öznel iyi oluş ise bağımlı değişken olarak yapılandırılmıştır. Üçüncü hipotez için kurulan üçüncü modelde aracılık rolü araştırılmıştır. Aracılık testi için psikolojik dayanıklılık ve demografik değişkenler (cinsiyet ve medeni durum) bağımsız değişken benlik saygısı aracı değişken, öznel iyi oluş ise bağımlı değişken olarak yapılandırılmıştır. Tablo 2 incelendiğinde tüm modellerin kabul edilir uyum değerleri

Tablo 2: Araştırmanın Modelleri ile Uyum Değerleri

Model	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA
Model 1	1.555	.978	.966	.049
Model 2	2.427	.954	.928	.078
Model 3	2.090	.934	.914	.068

aralığında olduğu görülmektedir.

Araştırmanın ilk modelinin test edilmesi sonucunda elde edilen sonuç, psikolojik dayanıklılığın öznel iyi oluşa etkisinin olduğudur ($\beta = .34$ $p < .001$). Bu bulgu psikolojik dayanıklılık arttıkça öznel iyi oluşun arttığını göstermiştir. Böylece araştırmanın ilk hipotezi doğrulanmıştır. Kurulan ikinci modelde araştırmanın ikinci hipotezi test edilmiş ve doğrudan öznel iyi oluş üzerinde benlik saygısının ($\beta = .57$ $p < .001$) etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuç benlik saygısı arttıkça öznel iyi oluşun arttığını göstermiş ve araştırmanın ikinci hipotezi doğrulanmıştır.

Son modelde araştırmanın üçüncü hipotezi (H3) için benlik saygısının öznel iyi oluş üzerindeki dolaylı etkilerin anlamlı olduğu görülmüştür ($a \times b = .13$, $p < .001$, GA [.059:.21]). Bu bulgu benlik saygısının psikolojik dayanıklılık ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolü olduğunu göstermiş ve son hipotezde doğrulanmıştır. Tüm değişkenlerin birlikte analize dahil edildiği son modelde elde edilen sonuçlar Tablo 3'te gösterilmiştir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada psikolojik dayanıklılığının öznel iyi oluşa etkisinde benlik saygısının rolü araştırılmıştır. Araştırmada elde edilen ilk bulgu psikolojik dayanıklılığının iyi olma halini etkilediğidir. Bu etkide benlik saygısının oynadığı olumlu rol araştırmanın diğer bulgusudur.

Araştırmadan elde edilen bulgulardan çıkan sonuç, kişinin olumsuz ve zor durumlardan çabuk kurtulma yeteneğinin olumlu duygularını beslediği, daha az olumsuz duygulandığı ve stresi ve can sıkıntısını azaltarak öznel iyi olma halini etkilediğidir. Bu etkide kişinin bilişsel değerlendirmelerinin etkisi büyüktür. Psikolojik dayanıklılık kişinin zihinsel sorunlarının üstesinden gelme ve sonrasında iyi olma ile ilişkilidir. Bu durum iş talepleri kaynakları ile kaynakların korunması teorisinin bulguları ile desteklenmektedir (Demerouti vd., 2001; Bakker & Demerouti, 2007). Çalışma ortamında iş talepleri ve kaynakları, çalışanların değişen durumlara ilişkin bilişsel algılarından etkilenebilmektedir. Çalışanların psikolojik olarak zorlanmaları, maruz kaldıkları talepler ile sahip oldukları kaynaklar arasındaki dengenin bozulmasından etkilenmektedir (Bakker & Demerouti, 2007). Bu nedenle zor durumların üstesinden gelmede olumlu duyguları kullanan ve bilişsel algılarını iyi yöneten çalışanların daha dayanıklı olması beklenmektedir.

Yüksek iş baskısı, rol belirsizliği ve duygusal istekler gibi iş taleplerinin uyku problemlerine, bitkinliğe ve genel sağlık durumunun bozulmasına yol açtığı görülmektedir (Lee & Ashforth, 1996; Demerouti vd., 2001; Doi, 2005; Bakker & Demerouti, 2007). Buna karşılık performans geri bildirimi, sosyal destek ve özerklik gibi iş kaynakları, iş ile ilgili öğrenme, işe bağlılık ve örgütsel bağlılığa yol açan motivasyonel bir süreci tetiklemekte ve çalışanların zorluklar karşısında dayanıklılığını artırmaktadır (Demerouti vd., 2001; Bakker & Demerouti, 2007).

Tablo 3: Aracılık Analizi Sonuçları

Etki	β	Standart Hata	%95 Güven Aralığı	
			Alt	Üst
Doğrudan Etkiler				
Psikolojik dayanıklılık>Öznel iyi oluş	.21	.05	.09	.31
Psikolojik dayanıklılık>Benlik saygısı	.25	.07	.11	.39
Benlik saygısı>Öznel iyi oluş	.52	.05	.41	.61
Dolaylı Etki				
Psikolojik dayanıklılık>Benlik saygısı>Öznel iyi oluş	.13	.04	.05	.21

Aynı zamanda literatürde yüksek iş talepleri ile düşük iş kontrolünün birleşiminin psikolojik zorlanmanın ve iyi olmamanın önemli bir yordayıcısı olduğunu gösteren ampirik kanıtlar da vardır (Karasek, 1979; Schnall vd., 1994; Akt; Bakker & Demerouti, 2007). Ayrıca kaynakların korunması teorisi çalışanın kişisel kaynakları yüksek oranda kullanabilmesinin psikolojik dayanıklılığını artırdığını ve sonuç olarak çalışanın psikolojik iyi oluşunu yükselttiğini iddia etmektedir (Hobfoll, 1989). Bu görüşe göre, bireysel özellikler refahı etkileyebilecek ana içsel kaynaklardan biriyken, aynı zamanda çevresel koşullar da sıklıkla bu içsel kaynakları tehdit etmekte ve strese yol açmaktadır (Güler & Çetin, 2019). Öznel iyi oluş, çalışanın işteki talepleri karşılama becerisinde kendini gösteren öznel bir deneyimi göstermektedir (Viitala vd., 2015). Bu deneyimde sorunlar ve zorluklar karşısında çalışanın psikolojik dayanıklılık seviyesi önemlidir. Sonuçta psikolojik dayanıklılık seviyelerinin artırılması stres faktörlerine daha kolay yanıt verebilme becerilerini geliştirerek çalışanların işyerinde mutluluğunu arttırabilmekte veya iyi oluşu yükseltebilmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bu bulgu literatürde yer alan çalışmaların (Akdoğan & Yalçın, 2018; Büyükyılmaz & Acar, 2022) bulguları ile desteklenmektedir.

Çalışanların mutluluk durumlarını veya öznel iyi olma durumlarını belirleyen olanları duygusal olarak nasıl yorumladıkları ve bilişsel olarak nasıl işledikleridir. Çalışanın daha fazla olumlu duygusunun olması, daha az olumsuz duygu yaşamasına ve dolayısıyla daha fazla iyi olmasına neden olabilmektedir. Bu süreçte yüksek benlik saygısına sahip olan çalışanların, benlik saygısı düşük olan kişilere kıyasla, olumsuz durumlara karşı daha dayanıklı olduğu, stresi yönetebildikleri görülmekte ve bu durumların öznel iyi oluşu olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Lo, 2002; Smith & Dust, 2006). Birlikte ele alındığında elde edilen bu bulgular psikolojik dayanıklılığın öznel iyi oluşa etkisinde benlik saygısının rolünün belirleyici olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak çalışanların iş ortamında karşılaştıkları olumsuz durumların üstesinden gelebilme yeteneklerinin kapasitesi hem benlik saygılarını kaybetmemek açısından hem de işini yaparken mutlu olmaları açısından önem arz etmektedir. Burada yöneticilerin çalışanlar için olumlu bir iş ortamı sağlamaları, çalışanların iyi olma halini pozitif yönde etkileyebileceği ve böylelikle psikolojik dayanıklılık düzeylerinin korunmasına katkı sunacağı beklenmektedir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarına eğitimlerle ve bünyesinde bulunduracağı psikologlarla verecekleri destekler, olumlu tutum ile davranışların gelişmesine ve

böylece örgütsel çıktıların iyileşmesine neden olacağı düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen tüm sonuçların yanı sıra araştırmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır İlk olarak kesitsel çalışma tasarımı, araştırma modelinde nedensel ilişkilerin yorumlanmasını sınırlamaktadır. Elde edilen bulguların gelecekteki boylamsal ve farklı çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir. İkincisi, araştırmanın katılımcı sayısı sınırlıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, önerilen ilişkileri büyük örneklerle incelemeleri önerilmektedir.

ETİK BEYANATI

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

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

Etik Onayı: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Bu araştırma için Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 18.04.2022 tarih ve 2022/51 sayılı karar numarası ile Etik Kurul Onayı alınmıştır.

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

KAYNAKÇA

- Ackerman, R. A., Witt, E. A., Donnellan, M. B., Trzesniewski, K. H., Robins, R. W. & Kashy, D. A. (2011). What does the narcissistic personality inventory really measure? *Assessment, 18*, 67-87.
- Akdoğan, B., & Yalçın, S. B. (2018). Lise öğrencilerinin psikolojik dayanıklılık ve çatışma çözme davranışlarının öznel iyi oluşlarını yordaması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, (46)*, 174-197.
- Akfirat, N. & Özsoy, M. (2021). Türkiye’de psikolojik sağlamlık ile ilgili yapılan lisansüstü tezlerin incelenmesi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi, 4(1)*, 26-42.
- Andrews, F. M. & Withey, S. B. (1976). *Social indicators of well-being: Americans’ perceptions of life quality*. New York: Plenum.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22(3)*, 309-328.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Barlett, J.E., Körtlik, J.W. & Higgins, C.C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal, 19(1)*, 43-50.
- Basım, H. N. & Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi, 22(2)*, 104-114.
- Baumeister, R. F., Campbell, J. D., Krueger, J. I. & Vohs, K. D. (2003). Does high self-esteem cause better performance, interpersonal success, happiness, or healthier lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest, 4(1)*, 1-44.
- Bowlby, J. (1980). *Attachment and loss III: Loss sadness and depression*. Hogarth Press, London.
- Burns, R. (1982). *Self concept—developing and education*, Dorset Press, Dorchester.
- Büyükyılmaz, O. & Acar, B. (2022). Ceza infaz kurumlarındaki psikologların iyi oluşları üzerinde psikolojik dayanıklılığın etkisi. *İş ve İnsan Dergisi, 9(1)*, 45-59.
- Cast, A. D. & Burke, P. J. (2002). A theory of self-esteem. *Social Forces, 80(3)*, 1041-1068.
- Çuhadaroğlu, F. (1986). *Adolesanlarda benlik saygısı*. (Yayımlanmamış Tıpta Uzmanlık Tezi) Hacettepe Üniversitesi Tıp Fakültesi, Psikiyatri Anabilim Dalı,, Ankara.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86(3)*, 499.
- Denckla, C. A., Cicchetti, D., Kubzansky, L. D., Seedat, S., Teicher, M. H., Williams, D. R. & Koenen, K. C. (2020). Psychological resilience: An update on definitions, a critical appraisal, and research recommendations. *European Journal of Psychotraumatology, 11(1)*, 1822064.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist, 55(1)*, 34-43.
- Diener, D. & Lucas, R. E. (1999). Personality and subjective well-being. D. Kahneman, E. Diener and N. Schwarz, (Ed.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology in (11/213-229)*. New York: Russell Sage Foundation.
- Diener, E. & Ryan, K. (2009). Subjective well-being: A general overview. *South African Journal of Psychology, 39(4)*, 391-406.
- Doğan, T. (2015). Kısa psikolojik sağlamlık ölçeği’nin türkçe uyarlaması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *The Journal of Happiness & Well-Being, 3(1)*, 93-102.
- Doyle, N., MacLachlan, M., Fraser, A., Stilz, R., Lismont, K., Cox, H., & McVeigh, J. (2016). Resilience and well-being amongst seafarers: cross-sectional study of crew across 51 ships. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 89*, 199-209.
- Fava, G. A. & Tomba, E. (2009). Increasing psychological well-being and resilience by psychotherapeutic methods. *Journal of Personality, 77(6)*, 1903-1934.
- Fletcher, D. & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist, 18(1)*, 12.
- Furnham, A. & Cheng, H. (2000). Perceived parental behaviour, self-esteem and happiness. *Social Psychiatry & Psychiatric Epidemiology, 35(10)*.
- Gardner, D. G. & Pierce, J. L. (1998). Self-esteem and self-efficacy within the organizational context: An empirical examination. *Group & Organization Management, 23(1)*, 48-70.
- Gecas, Viktor. (1982). "The self-Concept." *Annual Review of Sociology 8*:1-33.
- Gecas, V. & Schwalbe, M. L. (1983). Beyond the looking-glass self: Social structure and efficacy-based self-esteem. *Social Psychology Quarterly, 46*:77-88.
- Glick, M. & Zigler, E. (1992). 22 Premorbid competence and the courses and outcomes of psychiatric

- disorders. Risk and protective factors in the development of psychopathology, 497.
- Green, D. E., Walkey, F. H. & Taylor, A. J. (1991). The three-factor structure of the Maslach Burnout Inventory: A multicultural, multinational confirmatory study. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(3), 453.
- Gutman, L., Brown, J., Akerman, R. & Obolenskaya, P. (2010). Change in wellbeing from childhood to adolescence: Risk and resilience [Wider Benefits of Learning Research Report No. 34].
- Güler, M. & Çetin, F. (2019). The relationship between personal resources and well-being: The role of resource-threatening and resource-consuming factors. *Management Research Review*, 42(2), 199-214.
- Harter, S. (1999). *The construction of the self. A developmental perspective*. Guilford Press, New York.
- Hobfoll, S.E. (1989). "Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress", *The American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hu, L. T. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling, A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hunter, A. J. (2001). A cross-cultural comparison of resilience in adolescents. *Journal of Pediatric Nursing*, 16(3), 172-179.
- Ifeagwazi, C. M., Chukwuorji, J. C. & Zacchaeus, E. A. (2015). Alienation and psychological wellbeing: Moderation by resilience. *Social Indicators Research*, 120, 525-544.
- Kahneman, D., Diener, E. & Schwarz, N. (Eds.). (1999). *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.
- Kamya, H. A. (2000). Hardiness and spiritual well-being among social work students: Implications for social work education. *Journal of Social Work Education*, 36(2), 231-240.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Lee, R. T. & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 123.
- Lee, H. H. & Cranford, J. A. (2008). Does resilience moderate the associations between parental problem drinking and adolescents' internalizing and externalizing behaviors?: A study of Korean adolescents. *Drug and Alcohol Dependence*, 96(3), 213-221.
- Liu, Y., Wang, Z., & Lü, W. (2013). Resilience and affect balance as mediators between trait emotional intelligence and life satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 54(7), 850-855.
- Lo, R. (2002). A longitudinal study of perceived level of stress, coping and self-esteem of undergraduate nursing students: An Australian case study. *Journal of Advanced Nursing*, 39(2), 119-126.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 387-393.
- Mann, M., Hosman, C. M., Schaalma, H. P. & De Vries, N. K. (2004). Self-esteem in a broad-spectrum approach for mental health promotion. *Health Education Research*, 19(4), 357-372.
- Markus, H. & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954-969.
- Orth, U. & Robins, R. W. (2014). The development of self-esteem. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), 381-387.
- Oxford İngilizce Sözlük, (2023). Resilience. Erişim Tarihi: 20/04/2023, <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/resilience?q=resilience>.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Cummings, L. L. & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622-648.
- Pierce, J. L. & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591-622.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069.
- Rogers, T.B. (1981). A model of the self as an aspect of the human information processing system. In Canton, N. and Kihlstrom, J.F. (Eds), *Personality, Cognition and Social Interaction*. Erlbaum, Hillsdale, NJ, pp. 193-214.

- Rosenberg, M. (1965). Rosenberg self-esteem scale. *Journal of Religion and Health*.
- Rosenberg, M., Schooler, C., Schoenbach, C. & Rosenberg, F. (1995). Global self-esteem and specific self-esteem: Different concepts, different outcomes. *American Sociological Review*, 141-156.
- Rosenberg, M. (2017). *The self-concept: Social product and social force*. In *social psychology* (pp. 593-624). Routledge.
- Rutter, M. (1992). Psychosocial resilience and protective mechanisms. In Rolf, J., Masten, A.S., Cicchetti, D., Nuechterlein, K.H. and Weintraub, S. (Eds), *Risk and Protective Factors in the Development of Psychopathology*. Cambridge University Press, Cambridge, pp. 181–214.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166.
- Ryff, C. D. & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9, 13-39.
- Satıcı, S. A. (2016). Psychological vulnerability, resilience, and subjective well-being: The mediating role of hope. *Personality and Individual Differences*, 102, 68-73.
- Shin, D. C. & Johnson, D. M. (1978). Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*, 5, 475-492.
- Smith, M. C. & Dust, M. C. (2006). An exploration of the influence of dispositional traits and appraisal on coping strategies in African American college students. *Journal of Personality*, 74(1), 145-174.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P. & Jennifer Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194–200.
- Taheri, F., Jami Pour, M. & Asarian, M. (2019). An exploratory study of subjective well-being in organizations—A mixed method research approach. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 29(4), 435-454.
- Tebes, J. K., Irish, J. T., Puglisi, V. M. J. & Perkins, D. V. (2004). Cognitive transformation as a marker of resilience. *Substance Use and Misuse*, 39(5), 769–788.
- Türk Dil Kurumu (2023). Sağlık. Erişim Tarihi: 20/04/2023, <https://sozluk.gov.tr/>.
- Tusaie, K. & Dyer, J. (2004). Resilience: A historical review of the construct. *Holistic Nursing Practice*, 18(1), 3-10.
- Waterman AS. (1993). *Two conceptions of happiness: contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment*. *J.Pers. Soc. Psychol.* 64:678–91.
- Vikipedi, Özgür Ansiklopedi (2023). Dayanıklılık. Erişim Tarihi: 20/04/2023 [https://tr.wikipedia.org/wiki/Travma_\(tıp\)](https://tr.wikipedia.org/wiki/Travma_(tıp)).
- Viitala, R., Tanskanen, J. & Säntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(4), 606–620.
- Zimmerman, B. J. (2000). *Attaining self-regulation: A social cognitive perspective*. In *Handbook of self-regulation* (pp. 13-39). Academic press.



Araştırma Makalesi

İş Ertelemenin İş Stresine Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracı Rolü

The Mediating Role of Supervisor Support in the Effect of Job Procrastination on Job Stress

İnan Kaynak^a, Berat Çiçek^b

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Erteleme,
İş Erteleme,
Stres,
İş Stresi,
Yönetici Desteği.

Tarihler :
Geliş 3 Ağustos 2023
Düzeltilme Geliş
20 Eylül 2023
Kabul 25 Eylül 2023

ARTICLE INFO

Keywords:
Procrastination,
Job Procrastination,
Stress,
Job Stress,
Supervisor Support.

Article history:
Received 3 August 2023
Received in Revised Form
20 September 2023
Accepted
25 September 2023

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, iş erteleme davranışının iş stresine olan etkisini araştırmaktır. İş erteleme davranışının iş stresine etkisinde yönetici desteğinin rolünün tespiti, çalışmanın bir diğer amacı oluşturmaktadır. Bu kapsamda TRB2 bölgesindeki özel ve kamu bankası çalışanları üzerinde 318 kişi ile bir anket çalışması yapılmıştır. Hipotez testi sonuçlarına göre, iş erteleme davranışının iş stresi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı, yönetici desteği üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Yönetici desteğinin ise, iş stresi üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca yönetici desteğinin iş erteleme ile iş stresi arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

ABSTRACT

This study aims to investigate the effect of procrastination behavior on work stress. Determining the role of supervisor support in the effect of job procrastination on job stress is another aim of the study. In this context, a survey was conducted with 318 employees of private and public banks in the Trb2 region. According to the results of the hypothesis test, work procrastination has a positive and significant effect on work stress; It has been determined that it has a negative and significant effect on supervisor support. It has been observed that supervisor support has a negative and significant effect on job stress. In addition, it was concluded that supervisor support partially mediated the relationship between job procrastination and job stress.

^a Sorumlu Yazar, Dr. Öğr. Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, i.kaynak@alparslan.edu.tr, ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9944-1540>

^b Doç. Dr. Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Sivil Havacılık Yüksekokulu, Havacılık Yönetimi Bölümü, berat.cicek@ozal.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4584-5862>

1. GİRİŞ

İş yerleri çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi gereken yerler olmakla beraber, kendilerini geliştirme, ispatlama ve kaliteli yaşam sürmelerini sağlayan ortamlardır (Sadykova, 2016). İşlerin önceden belirlenmiş kurallar çerçevesinde gerçekleştirilmesi, örgütün amaçlarının gerçekleşmesine, etkinliğin ve verimliliğin artmasına katkıda bulunacaktır (Baltacı, 2017). Fakat günümüz iş yaşamının en önemli sorunlarından birisi, çalışanların normatif kurallara uymamalarının sonucunda, verimsiz oldukları düşüncesidir. Bu düşüncenin temel dayanağı ise, çalışanlarda erteleme (prokrastinasyon) davranışı eğilimlerinin olmasıdır (Paksoy, Bozkurt & Kumral, 2019). Neredeyse herkesin günlük yaşamında sergilediği ortak bir davranış olan erteleme (Aydemir, 2018), kişinin kararını önceden aldığı bir işi yapabileceğine sahip olmasına rağmen, herhangi bir gerekçeye dayandırmadan son güne kadar veya ileri bir tarihe bırakma davranışı olarak ifade edilmektedir (Grecco, 1984). Yaygın bir davranış olan erteleme, düzeyi ve etki alanının genişliğine bağlı olarak çalışanlarda basit sonuçlara neden olabileceği gibi (Demir, 2017) iş stresinde de önemli sonuçlar doğurabilmektedir (Sadykova, 2016).

İş yaşamındaki yoğun rekabet ortamı ve örgüt içi faktörler çalışanların üstesinden gelmesi gereken zorlukların sayısını arttırmaktadır. İş görenlerin iş kaynaklı beklentileri karşılayamaması fizyolojik ve psikolojik açıdan gerilmelerine neden olabilmektedir. Bu gerilimin olumsuz psikolojik sorunlarından biri de hiç şüphesiz iş stresidir (Çiçek, 2020; Yenihan, Öner & Çiftiyıldız, 2014). Çalışanlar ile çevresi arasında meydana gelen etkileşimin bir sonucu olarak ortaya çıkan gerilim olarak ifade edilen iş stresi (French & Caplan, 1970), yönetici desteğinin yeterli düzeyde olmaması durumunda da ortaya çıkabilmektedir (Rees, Mitchell, Evans & Hardy, 2010). Çalışanlarını destekleyen, zor anlarında yanlarında olan, gelişimlerini sağlayabilen (Tokmak, 2019), performanslarını takdir eden, başarıları ile gurur duyan ve çalışma şartlarını imkan dahilinde kolaylaştıran örgütler (Göktepe, 2017), duygusal bir varlık olan insanın (Başlar & Aydın Göktepe, 2021) işiyle ve örgütüyle olan uyumunu arttırabilecektir. Yönetici desteği olarak kavramsallaştırılan bu destek, iş görenin yöneticisinin işiyle ilgili algıladığı veya duygusal olarak hissettiği destek olarak tanımlanmaktadır (Ng & Sorensen, 2008). Yöneticisinden destek gören bir çalışanda, motivasyon, performans ve iş tatmini (Cicek, Turkmenoglu & Ozbilgin, 2021; Dawley, Andrews

& Bucklew, 2008) gibi birçok olumlu duygu ve durumlar ortaya çıkabilmekte ve bu duygu ve durumların iş stresini de azaltacağı ifade edilmektedir (Yang vd., 2015).

İş erteleme davranışının farklı sektörlerde artan bir biçimde incelenmesi bu kavramının örgütler açısından önemli olduğunu ve bu alanda yeni çalışmalar yapılması gerektiğini göstermektedir (Kahyaoğlu & Arıkan, 2021). Uzunca bir dönemdir araştırmalara konu olan stres kavramı da (Rojas & Kleiner, 2000) tıpkı erteleme davranışı kadar önemini sürdürmektedir. Yapılan birçok araştırma stresin önemine değinmekle birlikte çalışanlar üzerindeki etkilerini de ölçmeye çalışmaktadır (Bhagat, Steverson & Segovis, 2007). İş erteleme (Aydemir, 2018; Effert & Ferrari, 1989; Ellis & Knaus, 1977; Ferrari, 1991; Kara, 2021; Lay, 1986; Steel, Brothen & Wambach, 2001), iş stresi (Beheshtifar, Hoseinifar & Moghadam, 2011; Schuler, 1980; Tokay Taçgın, Karapınar & Karakaya; 2020) ve yönetici desteği (Babin & Boles, 1996; Başlar & Aydın Göktepe, 2021; Bhanthumnavin, 2000; Dawley, Andrews & Bucklew, 2008; Gerçek & Elmas Atay, 2021) kavramlarını ayrı ayrı ele alan çalışmalara alan yazınında rastlanılmakla birlikte, tüm bu kavramları bir arada ele alan çalışmaya rastlanılamamıştır. Bu yönüyle çalışmanın özgün bir yanının olduğu düşünülmektedir. Ayrıca iş stresinin öncüllerinde olabileceği düşünülen erteleme kavramının yönetici desteğiyle birlikte ele alınmış olması bakımından bu çalışmanın örgütsel davranış alan yazınına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Erteleme

Örgütlerin temel amaçlarını gerçekleştirebilmeleri mevcut kaynaklarını etkin ve verimli bir biçimde kullanmasına bağlıdır (Kaplan, 2018) ve modern yönetim anlayışları bu kavramları etkileyen erteleme konusu üzerinde durmaktadır (Lay, 1986). Toplumsal yaşamda bireylerin farklı nedenlerden dolayı öncelikleri değişebilmektedir (Akhtar & Faisal Malik, 2016). Bu öncelikler hayatın diğer alanlarında olduğu gibi iş yaşamında da etkisini göstermekte ve çalışanların erteleme gibi bazı davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir (Berk, Altunışık Eskiler & Sarıkaya, 2021). Erteleme davranışının belirlenmesine dönük çalışmalar incelendiğinde davranışın kişilik özelliklerinden kaynaklandığı yönünde görüşlere rastlanırken (Ferrari & Pychyl, 2000), içinde yaşanılan toplumdan, aileden ve çevreden kaynaklı ortaya çıkan ve öğrenmeye bağlı şekillenen bir durum olduğu görüşlerine de rastlanmakta (Berk

vd., 2021) ve farklı biçimlerde gerçekleştiği görülmektedir (Uzun & Demir, 2015). Bunlardan ilki örgütsel davranış alan yazınında yoğun olarak çalışma konusu olan ve akademik görevlerin zamanında yapılmamasını ifade etmek için kullanılan akademik ertelemedir (Solomon & Rothblum, 1984). Çatışma durumunda veya farklı seçenekler arasından seçim yapma zorunluluğu gibi karar vermeyi gerektiren durumlarda ortaya çıkan karar vermeyi erteleme (Effert & Ferrari, 1989; Ellis & Knaus, 1977), günlük yapılması gereken işlerin programlanmasında ya da işlerin zamanında yapılmasında güçlük çekildiği durumlarda ortaya çıkan rutin işlerde erteleme (Lay, 1986) ve hem karar verme hem de yapılması gereken işleri ertelemeyi içeren kompulsif erteleme davranışları olarak bir ayırım yapılmaktadır (Ferrari, 1991). Milgram, Batori & Mowrer (1993) ise, bu tür erteleme davranışlarına ilaveten hayati öneme sahip olan evlilik ve meslek seçimi gibi bazı kararların alınmasının ertelenmesini ise nörotik erteleme olarak sınıflandırmıştır.

Çalışma kapsamında ele alınan iş erteleme; iş yaşamında bireylerin önceliklerini değiştirmesiyle kendisine verilmiş olan işlerin zamanında bitirilmemesi, ileri bir zamana bırakılması ya da geciktirilmesi şeklinde ortaya çıkan (Demir, 2017), bireylerin davranışlarını meşrulaştırma çabasıdır (Beheshtifar vd., 2011). Erteleme kavramıyla ilgili yapılan araştırmalarda bu kavramın davranışsal, bilişsel ve duygusal olmak üzere üç bileşenden oluştuğu görülmektedir (Solomon & Rothblum, 1984) ve bu davranışı anlayabilmek içinde çeşitli kuramlardan yararlanılmıştır. Davranışsal ve duygusal bileşeni açıklamak için başvurulan duygusal ve davranışsal kurama göre erteleme; bireyin normatif kurallar çerçevesinde üstlendiği işler ile bağ kuramaması, işini akla yatkın bulmamasıdır (Sirois & Tosti, 2012). Davranışsal bileşende, yapılması gereken işlere başlanması, yürütülmesi veya tamamlanması üzerine odaklanılmaktadır (Ferrari, 1992). Davranışsal ertelemde ise, birey yapması gereken işlerden kaçınarak daha keyifli gördüğü diğer işlere yönelmekte (Beck, Koons & Milgrim, 2000) ve bu durum da bitirilmesi gereken işlerin gereğinden fazla zaman almasına neden olmaktadır (Rothblum, Solomon & Murakami, 1986). Erteleme davranışının duygusal bileşeninde olumsuz düşüncelere odaklanılmaktadır (Tuckman, 1991). İştten kaçınma, başarısızlık korkusu, belirsizlik, kararsızlık, kaygı, endişe, otoriteye isyan, başarının getirilerinden çekinme (Solomon & Rothblum, 1984; Zarick & Stonebraker, 2009), yapılacak işin beraberinde yeni yükleri getireceği düşüncesi ve işle ilgili yetkin olmadığını düşünme gibi duygular, ertelemeye neden olabilmektedir (Dryden, 2000). Ertelemenin bilişsel bileşeni ise, belirli işleri yapma

veya yapmama konusunda karar alma süreçlerine odaklanmaktadır (Hampton, 2005). Bireyler bu konudan olumsuz biçimde etkilenebilmelerine rağmen erteleme davranışı göstermekte (Karas & Spada, 2009) ve bu erteleme işini planlı, amaçlı ve kasıtlı bir biçimde gerçekleştirmektedir (Gafni & Geri, 2010). Genel olarak erteleme davranışı içsel, durumsal ve görevsel nedenlerden kaynaklanmaktadır. Kişilik özellikleri içsel faktörleri, işin yapılmasını etkileyen iş yeri koşulları ve hastalık benzeri elde olmayan sebepler, durumsal faktörleri oluşturmaktadır. Bireylerin işlerinde başarısız olmaları ile son teslim tarihi olmayan işlerin varlığı da görevlerden kaynaklanan faktörler olarak sıralanabilir (Gupta, Hershey & Gaur, 2012). Birçok nedenden kaynaklanabilen erteleme davranışı kişilerin performansı, iyilik hali, psikolojisi ve sağlığı üzerinde etkili olabilmekle birlikte (Steel, Brothen & Wambach, 2001), strese de neden olabilmektedir (Hofer, Kuhnle, Kilian & Fries 2012).

2.2. İş Stresi

İnsanlık kadar eski olmakla birlikte (Stranks, 2005), 1930'lu yıllarda ilk olarak kavramsallaştıran stres; "insan bedeninin dış kaynaklı uyarıcılara karşı verdiği tepki" (Selye, 1974) olarak tanımlanmıştır. Diğer bazı tanımlamalar da ise, "bir durum veya eylemin bireyde oluşturduğu psikolojik veya fiziksel zorlanma hali" (Steers, 1981), "bireyin düşünce süreçlerinde, duygularında ya da fiziki şartlarında, çevresiyle baş edebilme gücünü tehdit eden gerilme durumu" (Davis, 1988), "bireyin çevresindeki bilinen ile az bilinen durumlar karşısında ikileme sebep olan bedenin gerginlik hali" gibi durumları açıklamaya çalışan bilimsel bir bakış açıdır (Olpin & Hesson, 2013). Çalışanların günlük yaşamlarında en fazla strese maruz kaldıkları yer çalışma hayatı veya diğer bir ifadeyle iş yerleridir (Saltık & Kızıllırmak, 2020). Bu sebeple iş yaşamında da önemi anlaşılan stres (Dewe, O'Driscoll, & Cooper, 2010), örgütsel stres veya iş stresi olarak adlandırılmaktadır (Schuler, 1980).

İş stresi, iş görenlerin duygu, düşünce, davranış, performans ve diğer kişilerle olan ilişkilerini etkileyen, hem fiziki hem de psikolojik yapılarının bozulmasına neden olabilen bir kavramdır (Tokay Taçgın vd., 2020). İş stresi, işle ilgili taleplerin zorlukların ve tehditlerin çalışanlarda meydana getirdiği gerilim hali (Ganster & Rosen, 2013) veya çalışanların işyerinde işlevsiz davranmasına sebep olabilen psikolojik bir durum (Stranks, 2005) olarak açıklanmaktadır. İş stresi yaygın olarak görülen bir durum olsa da kendiliğinden ortaya çıkan bir durum değildir (Köse, 2013). Günlük yaşamda olduğu gibi çalışma ortamında da strese sebep olan potansiyel tehditler stres kaynakları olarak ifade edilmektedir.

İş stresi, kişisel, çevresel ve örgütsel olmak üzere üç boyutta incelenmektedir (Kumar & Jain, 2012). Kişisel faktörler, çalışanın deneyimleri ve bu deneyimlerin sebep olabileceği muhtemel değişimlerdir. Kişinin bireysel özelliklerine göre de farklılık gösterebilir (Robbins & Judge, 2013). Bireyin düşünce âleminde kendi kendine oluşturduğu kuruntular bu kapsamda değerlendirilmektedir (Erdoğan, 1999). Çevresel faktörler, bireyin iç veya dış dengesini bozabilen yavaş ya da hızlı fiziksel değişimleri ifade etmektedir. Örgütsel faktörler ise, kişinin örgüt içinde çalışma anında yaşayabileceği olumsuzluklardır (Robbins & Judge, 2013). Örgütsel faktörler, fiziksel ve yönetsel olmak üzere iki kısma ayrılmaktadır (Arrington, 2008). Havasız, gürültülü, aşırı sıcak ya da soğuk ve yeterli düzeyde aydınlanmayan çalışma ortamı, çalışma alanının işin yapılması için uygun olmaması ve işle ilgili araç gereçlerin yetersiz veya ilgisiz olması fiziksel stres faktörleri olarak sayılabilir (Arrington, 2008; Erdoğan, 1999). Strese sebep olan örgütsel faktörler; yanlış ücret politikası, örgütsel kararlara katılmama (Arrington, 2008), örgüt içi ilişkiler, kariyer gelişim imkânları (Parker & DeCotiis, 1983), rol çatışması, rol belirsizliği (Hellriegel, Slocum & Woodman, 1986), örgüt içinde sürekli olarak değişen planlar (Ganster, 2008), örgütlerin küçülme stratejileri (Dollard & Winefield, 2002), sürekli bir şekilde gelişen teknolojiye uydurma gayreti (Kendall, Murphy, O'Neill & Bursnall, 2000), baskıcı yönetim uygulamaları, performans değerlendirme kriterleri (Dunnette, 1998), örgüt yapısı ve iklimi, mobbing, iş yerindeki sosyal destek eksikliği, eğlence ve tatil imkânlarının azlığı, işle ilgili taleplerin çalışanın yeteneklerinin üzerinde olması (Powell & Enright, 1990), otonomi, iş güvenliği uygulamaları (Vijayan, 2017), uzun çalışma saatleri ve aşırı iş yükü (Wang, Zheng, Hu, & Zheng, 2014) olarak sıralanabilir. Ayrıca çalışanın zamanını etkili yönetememesi de bir örgütsel stres kaynağı olarak görülmektedir (Göktaş Kulualp & Demir, 2022). Kişinin zamanı iyi yönetebilmek için amaç ve hedeflerini belirlemesiyle birlikte kendisine verilen görevleri zamanında bitirmesi gerekmektedir (Baltaş ve Baltaş, 2016). Kendisine verilen görevleri zamanında yerine getirmeyen çalışanın bu davranışı belirli bir sistematiği olan bir alışkanlık ya da süregelen bir davranış kalıbıdır. Hemen her işi öteleyen ve bunu bir alışkanlık haline getiren iş görenlerdeki bu erteleme davranış (Milgram & Toubiana, 1999), performans kayıpları başta olmak üzere bazı psikolojik sorunlara da neden olabilmektedir (Lazarus, 2006). Bu bilgilerden hareketle oluşturulan hipotez şu şekildedir;

H₁: İş erteleme davranışı iş stresini pozitif yönde etkilemektedir.

2.3. Yönetici Desteği

Örgütsel amaçlar doğrultusunda otorite yetkisini elinde bulunduran yöneticiler (Bayat, 2005) kendilerine verilen bir takım roller kapsamında çeşitli davranışlar sergileyerek yönetim sürecine yön vermektedirler (Bektaş, 2022). Bu süreç içerisinde iş görenler örgütlerine olan katkılarından dolayı örgütün kendileriyle ilgili memnuniyet derecelerini önemsedikleri gibi yöneticilerin memnuniyet derecelerini de önemsemektedirler (Shanock & Eisenberger, 2006). Hatta iş görenler, yöneticileri örgütün en önemli temsilcileri olarak gördüklerinden yöneticilerin kendilerine karşı olan tutum ve davranışlarını örgütün tutum ve davranışı olarak algılamakta (Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001), örgütsel desteğin oluşmasını yönetici desteğine bağlamaktadırlar (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986). Yönetici desteği kavramı; yöneticinin yardım etmek amacıyla arkadaşça davranıp çalışanlarla sosyal ve duygusal açıdan ilgilenme (Pearce, Branyiczki & Bakacsi, 1994), örgüte yaptıkları katkılardan ötürü değer verme ve önemsemedir (Pohl & Galletta, 2017). Ayrıca, işlerini yürütebilmeleri için kolaylaştırıcı ve yardımcı olma (Matthews, Bulger & Barnes-Farrell, 2010), çalışanlara destek olup ilgi göstererek amaçlarına ulaşmaları için cesaretlendirme ve motive etmeye bağlı (Babin & Boles, 1996) oluşan algı (Burke, Borucki & Hurley, 1992) ve yöneticiye duyulan inanç (Kottke & Sharafinski, 1988) olarak ifade edilmektedir.

Yönetici desteğinin türleriyle ilgili alan yazınında farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Rooney & Gottlieb, 2007). Genel olarak yönetici desteğinin bilgilisel, finansal ve duygusal destek türlerinden oluştuğu ifade edilmektedir (Bhanthumnavin, 2000). Bilgisel yönetici desteği ödül, ceza, rehberlik, değerlendirme gibi araçların kullanımıyla çalışanın bilgi, beceri ve etkinliğini arttıracak olan işin içeriği ile ilgili destek unsurlarını içermektedir (Altaş, 2022; Bhanthumnavin, 2000). Finansal yönetici desteği, iş görenlerin emeklerinin karşılığı olarak maddi açıdan desteklenmesini ve katkıları mukabilinde ödüllendirilmelerini kapsamaktadır (Kraimer & Wayne, 2004). Finansal yönetici desteği ise çalışanın insanca bir hayat sürmesini temin edecek bir maaş ve prim uygulamaları olarak da ifade edilebilir. Maddesel yönetici desteği olarak ta sınıflandırılan finansal yönetici desteği, maddi desteğin yanında zaman, maddi kaynak, yardım ve ihtiyaç hissedilen hizmetlerin sağlanmasını da içermektedir (Bhanthumnavin, 2000).

Yönetici desteğinin oluşması yönetici ile çalışan arasında olumlu ilişkilerinin kurulması ile başlamaktadır. (Nikandrou, Papalexandris & Bourantas, 2000). Desteğin mahiyeti ne olursa

olsun çalışan açısından önemlidir. Bireyin herhangi bir biçimde desteklendiğini düşünmesi kendisini daha iyi ve güvende olduğunu hissetmesini sağlar (Giray & Şahin, 2012). Örgüt içinde çalışanın desteklenmesi hem bireysel hem de örgütsel açıdan önemli sonuçlar doğurabilmektedir (Gerçek & Elmas Atay, 2021). Yönetici desteği kavramı örgütsel açıdan birçok değişkenle ilişkilendirilebilir (Günay, 2013). Çalışanların davranışlarını meşrulaştırmaya çalıştıkları bir davranış türü olan ve örgütler üzerinde birçok etkisi bulunan erteleme davranışı (Beheshtifar vd., 2011) yönetici desteğiyle ilgilidir. Çünkü erteleme davranışı yapılan işin kalitesini bozan, çalışanın performansını düşüren ve zaman kaybına neden olan bir eylemdir (Kanten, 2016). Çalışan erteleme davranışını bir nedene bağlasa bile sürekli olarak bir bahane öne sürmektedir (Sirois, 2007; Tice & Baumeister, 1997). Sürekli bir hal alması ise, çalışanlarda öfke ve huzursuzluk gibi çalışanın çevresini de olumsuz etkileyecek davranışlar sergilemesine neden olabilmekte (Strongman & Burt, 2000), iş yaşam dengesini etkileyebilmektedir (Kara, 2021). Genel olarak ifade etmek gerekirse erteleme davranışı çalışanlarda bireysel olumsuzluklara neden olduğu gibi örgütsel bazı olumsuzluklara da neden olabilmektedir (Elvers, Mengenci, Taşdöven & Garayev, 2003). Örgüt içinde birçok olumsuzluğa neden olan erteleme davranışının örgütün amaçlarına ulaşması için önemli bir konumda olan yöneticilerin desteklerini kesmelerine veya azaltmalarına sebep olabilecektir. Tüm bu bilgilerden hareketle oluşturulan hipotez şu şekildedir;

H₂: İş erteleme davranışı yönetici desteğini negatif yönde etkilemektedir.

Çalışanlara işleriyle ilgili konularda yardımcı olmak, sorun yaşayanlara karşı hoş görülü davranmak, sorunların çözümüne katkı sunmak, iyi ve doğru yapılan işleri desteklemek, çalışanların dertlerini ve sorunlarını dinlemek iyi yöneticilerin özellikleri arasında sıralanmaktadır (Wicks, 2006). Çalışanların örgüte katkı sunacak fırsatları gözetmesi ise, yöneticilerin kendilerine yeni kaynaklar sunmasına ve refahlarını arttıracak uygulamaları hayata geçirmesine, kısaca çalışanın maddi manevi desteklenmesine bağlıdır (Zhang, Liao, Yan & Guo, 2014). Yönetici desteği diğer destek türlerine göre örgütlere zarar veren ve bu nedenle oluşması istenmeyen stres gibi olumsuz iş çıktıları üzerinde daha etkin bir role sahiptir (Göktepe, 2017). İş dünyasının her geçen gün artan karmaşıklığı çalışma koşullarını zorlaştırmakta ve çalışanların daha fazla strese maruz kalmalarına sebep olmaktadır (Barutçu, Mengüloğlu & Sırma, 2020). Bu zorlu şartlarda yöneticiden alınacak destek çalışanları olumlu bir şekilde etkileyerek,

işlerine verdikleri değer ve sundukları emeğin artmasını sağlamakla beraber, psikolojik duyu durumlarının da düzelmesine doğrudan etki edecektir (Başlar ve Aydın Göktepe, 2021; Lloyd, King & Chenoweth, 2002). Yönetici desteğine sahip olduğuna inanan çalışanlarda iş nedeniyle oluşan stresin etkisi azalabilmektedir (Taş ve Özkara, 2020).

H₃: Yönetici desteği iş stresini negatif yönde etkilemektedir.

İş erteleme davranışı, çalışanlar üzerinde birçok olumsuzluklara neden olabilen bir davranış türüdür. Bu davranışın sürekliliği ise, çalışanlarda stres düzeyinin artmasına neden olabilmektedir (Strongman & Burt, 2000). İş yerinden kaynaklanan strese karşı iş görenleri koruyan örgütsel kaynak olarak da görülen yönetici desteği (Öztürk Anabal & Arıkan, 2019), ne denli etkili ise çalışanların memnuniyet düzeyi o seviyede artacağından, iş stresi ve stresin sebep olacağı olumsuzlukların etkilerinin de o derece azalacağı söylenebilir (Yang vd., 2015). Yönetici desteği ile iş stresi arasındaki ilişkiye dönük yapılan çalışmalarda; Viswesvaran, Sanchez ve Fisher (1999) yönetici desteğinin performans artışı ile birlikte iş stresini, Carlson ve Perrewé (1999) iş yükü ve iş stresi algısını, Halbesleben (2006) ise, iş stresini azalttığını tespit etmiştir. Taş ve Özkara (2020) ise, yönetici desteğinin çalışanların iş stresini anlamlı ve negatif bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İş erteleme davranışının da birçok olumsuz neticesi olmakla birlikte Hofer vd. (2012), bu davranış türünün strese neden olduğunu ortaya koymuşlardır. Tüm bu çalışmalar stresin birçok sebebinin olduğunu ve azalmasına etki eden önemli kaynaklardan birinin yönetici desteği olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Tüm verilerden hareketle oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

H₄: Yönetici desteği iş erteleme davranışı ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

3. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, iş ertelemenin iş stresine etkisini ve bu ilişkide yönetici desteğinin aracı rolünü tespit etmektir. Çalışmaya başlamadan evvel Malatya Turgut Özal Üniversitesi ETİK komisyonundan 28/07/2023 tarih ve E-35841939-050-166594 sayı ile etik kurul onay belgesi alınmıştır. Araştırmanın banka çalışanları ile yapılması düşünüldüğünden amaçlı örneklem metodu tercih edilmiş ve TRB2 bölgesi olarak adlandırılan Muş, Bitlis, Van ve Hakkâri illerindeki kamu ve özel banka çalışanlarıyla yüz yüze anket

tekniki kullanılarak veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Ankete katılımın gönüllülük esasına bağlı olduğu bilgisi paylaşıldıktan sonra, 332 kişi çalışmaya gönüllü olarak katılım sağlamıştır. Katılımcıların verdikleri cevaplar incelendiğinde bazı formların eksik ve hatalı olduğu anlaşılmış bu sebeple 14 form çalışma kapsamı dışında bırakılmıştır. 318 katılımcıdan elde edilen veriler ışığında veriler analize tabi tutulmuştur. Katılımcılarla ilgili demografik veriler Tablo 1 de verilmiştir.

açıklanmasında iyi sonuçlar veren yeni nesil bir analiz tekniğidir (Weston & Gore, 2006). Ayrıca YEM yaklaşımı modeldeki aracılık rollerinin analizinde birinci nesil regresyon yaklaşımlarına kıyasla daha başarılı sonuçlar verebilmektedir (Iacobucci, Saldanha & Deng, vd., 2007). Bu sebeplerden ötürü veri analizinde YEM yaklaşımı izlenmiş ve araştırma modeli Şekil 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Demografik Veriler

		F	%
Cinsiyet	Erkek	254	79.9
	Kadın	64	20.1
Toplam Çalışma Süresi	1 Yıldan Az	8	2.5
	1-5 Yıl	74	23.3
	6-10 Yıl	109	34.3
	11-15	66	20.8
	16 ve Üstü	61	19.2
Yaş	18-25	16	5.0
	26-30	161	50.6
	31-40	119	37.4
	41-45	18	5.7
	46 ve Üstü	4	1.3
Eğitim	İlkokul	4	1.3
	Lise	8	2.5
	Ön Lisans	13	4.1
	Lisans	242	76.1
	Lisans Üstü	51	16.0
Toplam		318	100.0

Çalışma kapsamında elde edilen demografik verilere göre, katılımcıların büyük çoğunluğunu (%79.9) erkekler oluşturmaktadır. Toplam çalışma süresinin en yüksek olduğu frekans 109 kişiyle 6-10 yıl arasında gerçekleşmiştir. %50.6’lık en yüksek oranla katılımcıların yaşları 26-30 aralığındadır. Katılımcıların en yüksek eğitim oranı ise, %76.1 ile Lisans olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada anket tekniğiyle elde edilen veriler nicel araştırma yöntemi benimsenerek analiz edilmiştir. Araştırma bir nedensel karşılaştırma araştırmasıdır. Ayrıca veriler toplanış itibariyle kesitsel araştırma yöntemi türündedir (Wang & Cheng, 2020). Elde edilen verilerin analizi için ikinci nesil istatistikî analiz tekniği olan yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yaklaşımı benimsenmiştir. YEM, insan davranışlarının incelendiği sosyal disiplinlerdeki teorik modellerin

3.1. Ölçüm Araçları

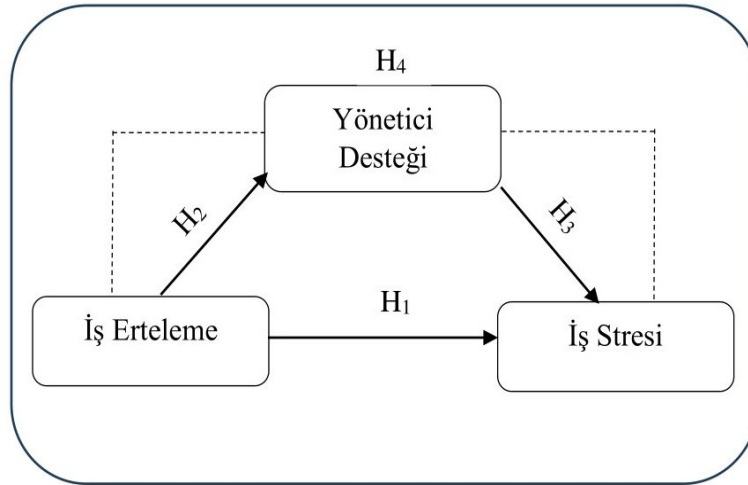
İş Erteleme Ölçeği: Tuckman (1991) tarafından geliştirilen iş erteleme ölçeği 16 ifadeden oluşmaktadır ve $\alpha = .86$ olarak ölçülmüştür. Özer, Saçkes & Tuckman (2013) tarafından Türkçeleştirilen ölçekte gerekli koşulu sağlamayan 2 ifade çalışma dışında bırakılmış ve 14 ifadeli bir ölçek oluşturulmuştur. 1= Kesinlikle katılmıyorum ve 4= Kesinlikle katılıyorum şeklinde dördümlü Likert ölçeğine göre belirlenen ve $\alpha = .90$ olarak ölçülen ölçeğin örnek soruları “Önemli olsalar bile, işleri bitirmeyi gereksiz yere ertelerim;” Bir şeyi yapmamak için bahane bulmayı başarırım” ve “Bugünün işini yarına bırakmak benim tarzım değildir” şeklindedir. Çalışmada elde edilen $\alpha = .92$ olarak tespit edilmiştir.

İş Stresi Ölçeği: Rizzo, House & Lirtzman (1970) tarafından oluşturulan iş stresi ölçeği 5 ifadeden oluşmaktadır. Orijinal ölçeğin $\alpha = .88$ olarak ölçülmüştür. 1= Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum şeklinde beşli Likert tipine göre belirlenen ölçek tarafımızdan Türkçeleştirilmiştir. Ölçek ifadeleri “Büyük bir gerilim altında çalışıyorum”, “İşimin bir sonucu olarak kendimi huzursuz veya gergin hissediyorum”, Farklı bir işim olsaydı, sağlığım muhtemelen daha iyi olurdu”, “İşimle ilgili sorunlar beni geceleri uyutmuyor” ve “Sıklıkla zihnimi meşgul edecek şekilde eve iş getiririm” şeklindedir. Türkçeleştirilen ölçeğe ilişkin $\alpha = .88$ olarak tespit edilmiştir.

Yönetici Desteği Ölçeği: Giray & Şahin'in (2012) farklı araştırmacıardan istifade ederek geliştirdikleri yönetici desteği ölçeği tek boyut ve 11 maddeden oluşmaktadır ve $\alpha = .94$ olarak tespit edilmiştir. 1= Kesinlikle katılmıyorum ve 5= Kesinlikle katılıyorum şeklinde beşli Likert tipine göre belirlenen ölçekte örnek sorular “Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur”, “Yöneticim görüşlerimi dikkate alır” ve “Yöneticim performansımı nasıl

kurulmasını, ardından yapı geçerliliği ve güvenilirliği test edilen verilerin yapısal modelle analiz edilmesinin uygun olacağını belirtmiştir. Bu çalışmada iki basamaklı yaklaşım belirlenmiştir ve ilk olarak ölçüm modeli kurulmuştur. Ölçüm modeli kurulmadan önce ise, verilerin normal dağılım gösterip göstermediği test edilmiştir. Bu amaçla ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiştir. Yapılan incelemede tüm ölçek maddelerinin alan yazınında kabul gören -1,5 ile 1,5 değerleri arasında dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Buradan hareketle verilerin normal dağılım gösterdiğine kanaat getirilmiştir (Tabachnick, Fidell & Ullman, 2019).

AMOS 26 programı ile maximum likelihood modunda ölçüm modeli kurulmuştur. Fornell & Larcker (1981) ölçüm modelin doğrulanması gereken kriterlerden bahsetmiştir. Buna göre ölçüm modelindeki ifadelerin faktör yüklerinin .50 sınırını aşması gerekmektedir. Daha sonra uyum geçerliliği kriteri için varyans tahmin değerlerinin (AVE) .50 değerinden yüksek olması beklenmektedir. Güvenilirlik içinse, değişkenlerden elde edilen kompozit güvenilirlik (CR) değerinin .60'tan ve Cronbach's α değerlerinin .70'ten yüksek



Şekil 1. Araştırma Modeli

geliştireceğim konusunda bana yol gösterir” şeklindedir. Çalışmada elde edilen $\alpha = .94$ olarak tespit edilmiştir.

3.2. Ölçüm Modeli

Bu Araştırma kapsamında banka çalışanlarından toplanan verilerin analizinde, yapısal eşitlik modellemesi yaklaşımı benimsenmiştir. Anderson & Gerbing (1988) YEM analizinde iki basamaklı yaklaşımın kullanılmasının uygun olacağını savunmuştur. Bu bağlamda öncelikle verilerin analize uygunluğunu test etmek için ölçüm modeli

olması gerekmektedir. Son olarak ayrışım geçerliliği için AVE değerinin karekökünün değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarından büyük olması gerekmektedir. Bu kriterleri test etmek için kurulan ölçüm modelinin uyum iyiliği değerleri şu şekildedir: CMIN = 1295,855; df = 659; $\chi^2/df = 1,966$; RMSEA = .055; NFI = .881; TLI = .869; CFI = .878; SRMR = .074. Bu değerlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu belirlenmiştir (Hu ve Bentler, 1999). Modelden elde edilen diğer sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Ölçüm Modeli Analizi Sonuçları

Ölçekler	Maddeler	Faktör Yüklü	AVE	CR	Alpha
İş Erteleme	İE1	.551	.519	.937	.928
	İE2	.605			
	İE3	.746			
	İE4	.607			
	İE5	.895			
	İE6	.541			
	İE7	.682			
	İE8	.707			
	İE9	.851			
	İE10	.741			
	İE11	.757			
	İE12	.712			
	İE13	.847			
	İE14	.739			
Yönetici Desteği	YD1	.679	.559	.933	.941
	YD2	.783			
	YD3	.750			
	YD4	.789			
	YD5	.594			
	YD6	.698			
	YD7	.803			
	YD8	.785			
	YD9	.823			
	YD10	.682			
	YD11	.810			
İş Stresi	İS1	.651	.596	.880	.886
	İS2	.779			
	İS3	.838			
	İS4	.767			
	İS5	.811			

Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere ölçüm modelinin tüm maddelerinin faktör yükleri .50 eşliğini, AVE değerleri .50 eşliğini, CR değerleri .60 eşliğini, Cronbach alpha değerleri ise .70 eşliğini aşmaktadır. Bu nedenle ölçüm modelinin Fornell & Larcker (1981) kriterlerini sağladığı tespit edilmiştir. Değişkenler arasındaki korelasyon ve tanımlayıcı istatistikler Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3'ten de anlaşılacağı üzere değişkenlerin AVE değerlerinin karekökü, ölçeklerin kendi aralarındaki korelasyon değerlerini aşmaktadır. Bu durumda değişkenler arası ayrışım geçerliliği kriterleri de karşılanmaktadır (Fornell & Larcker 1981). Böylece değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlik açısından herhangi bir sorun teşkil etmediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda hipotez testlerine geçilmiştir.

Tablo 3: Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3
1. Yönetici Desteği	3.845	.894	(.748)		
2. İş Erteleme	2.064	.544	-.275***	(.721)	
3. İş Stresi	2.890	.994	-.140*	.440***	(.772)

***p<.001; *p<.05; Parantez İçi Değerler = \sqrt{AVE}

3.3. Yapısal Model

İlk basamakta yapı geçerliliği test edilen bu çalışmanın ikinci adımında yapısal eşitlik analizleri basamağına geçilmiştir. Bu bağlamda AMOS 26 programı ile araştırma modeline (Şekil 1) uygun bir yapısal model kurulmuştur. Kurulan modelin öncelikle uyum iyiliği indeksleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, kurulan yapısal modelin kabul edilebilir uyum değerlerine (Hu & Bentler,

büyüklüğü 2000 olarak, güven aralığı ise % 95 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Araştırmada kurulan H₄ hipotezi yönetici desteğinin iş erteleme ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık edeceğini öngörmekteydi. Bu durumu test için kurulan modelin sonuçları Tablo 5'te paylaşılmıştır. Sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, bootstrap yöntemiyle elde edilen dolaylı etki değeri

Tablo 4: Etki Analizi Sonuçları

Hipotez	β	Standart Hata	Kritik Oran	Anlamlılık
İş Erteleme → İş Stresi	.464	.135	5.342	0.000
İş Erteleme → Yönetici Desteği	-.275	.114	-4.086	0.000
Yönetici Desteği → İş Stresi	-.087	.059	-1.348	0.048

1999) sahip olduğu tespit edilmiştir: CMIN = 811.879; df = 374; $\chi^2/df = 2.171$; RMSEA = .061; NFI = .900; TLI = .870; CFI = .880; SRMR = .079. Modelde çıkan doğrudan etki sonuçları Tablo 4'te paylaşılmıştır.

Hipotez testi sonuçlarına göre iş erteleme ile iş stresi ($\beta = .464$; $p < .001$) üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı; yönetici desteği üzerinde ($\beta = -.275$; $p < .001$) negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Yönetici desteğinin ise, iş stresi ($\beta = -.087$; $p < .05$) üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

anlamlıdır. Ayrıca Baron ve Kenny'nin (1986) önerdiği adımlarda yönetici desteğinin modele girdiği durumda iş erteleme ile iş stresi arasındaki ilişkinin gücünün azaldığı belirlenmiştir. Bu sonuçlar bir arada değerlendirildiğinde yönetici desteği iş erteleme ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre "H: Yönetici desteği iş erteleme davranışı ile iş stresi arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir" hipotezi **desteklenmiştir**.

Tablo 5: Aracı Etki Analizi Sonuçları

Hipotez	Toplam Etki	p Değeri	Doğrudan Etki	P Değeri	Dolaylı Etki	p Değeri	Aracılık Durumu
H ₄ : İş Erteleme → Yönetici Desteği → İş Stresi	.380	.001	.464	.001	-.084	.049	Kısmi Aracılık

Araştırmanın bu bulguları ile "H₁: İş erteleme davranışı iş stresini pozitif yönde etkilemektedir", "H₂: İş erteleme davranışı yönetici desteğini negatif yönde etkilemektedir ve "H₃: Yönetici desteği iş stresini negatif yönde etkilemektedir" hipotezleri **desteklenmiştir**.

Araştırmanın aracı değişkenlerinin rolünü tespit etmek için Baron & Kenny'nin (1986) önerdiği adımlar izlenmiştir. Ayrıca dolaylı etki gücünü tespit etmek için Mallinckrodt, Abraham, Wei & Russell, (2006) tarafından önerilen bootstrapping yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem kitle parametresine ilişkin güven aralığı oluşturarak dolaylı etki hesaplaması yapabilmektedir. Analizlerde bootstrap kitle parametresi örneklem

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma ile iş erteleme ve iş stresi kavramları incelenmiştir. Öncelikli olarak iş erteleme davranışının iş stresine olan etkisi incelenmiştir. Sadykova (2016) erteleme davranışının iş stresine neden olacağını ileri sürmüş, Strongman ve Burt (2000) ise erteleme stresi arttıracağını iddia etmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen ilk sonuç, alan yazınında ileri sürüldüğü gibi iş erteleme davranışının iş stresini pozitif yönde etkilediği yani arttırdığı sonucudur. Çalışanları destekleyen, yol gösteren, ödüllendiren ve yanlış davranışları

karşısında cezalandırma yerine arkadaşça davranıp çalışanları olumsuz tutumlar sergilemesinin önüne geçen yöneticiler örgütler açısından çok önemlidirler (Kara & Kaya, 2020). Fakat örgütler bir amaç için vardır ve bu amaçlara ulaşma konusunda yöneticiler birinci derecede sorumluluk sahibi olan kişilerdir. Bu nedenle örgütsel çıktılar açısından birçok olumsuzluğa sebep olan erteleme davranışının yönetici desteğini ne yönde etkilediğine dönük yapılan analiz sonucunda, erteleme davranışının yönetici desteğini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yani erteleme davranışı yönetici desteğinde azalmaya neden olmaktadır. Her şart ve koşulda çalışanın desteklenmesi önemlidir. Fakat erteleme davranışının kronikleşmesi yani ömür boyu iyileşemeyip kalıcı hale gelmesi durumunda yönetici desteğinin azalması beklenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. İş erteleme davranışının yönetici desteğini azalttığı ile ilgili elde edilen bu sonuç alan yazınında karşılaştırma yapılacak başkaca bir sonuç bulunamadığı için değerli görülmektedir.

Günlük hayatta stresten uzak durmak neredeyse imkansızdır (Emhan & Çayır, 2010). Bu sebeple yönetici desteğinin strese olan etkisinin bilinmesi önemli görülmektedir. Zira yönetici iş yaşamında bir stresör olarak karşımıza çıkabilmektedir (Speegle, 2013). Bir stresör olabilen yönetici desteğinin iş stresini ne yönde etkileyeceği araştırma kapsamında cevap aranan sorulardan biri olmuştur. Bu kapsamda yapılan analiz sonucunda yönetici desteğinin iş stresini negatif yönde etkilediği diğer bir ifadeyle azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici desteğinin çalışanların stres düzeyleri ile ilgili etkisini araştıran (Carlson & Perrewé, 1999; Halbesleben, 2006; Taş & Özkara, 2020) çalışmalar, yönetici desteğinin iş stresini azalttığı sonucuna ulaşmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen yönetici desteği iş stresini negatif yönde etkiler sonucu alan yazınındaki sonuçlarla örtüşmektedir.

Ertelme davranışı kişisel özelliklerden kaynaklanabildiği gibi çevresel bazı etkenler sonucunda da ortaya çıkabilmektedir (Balkis & Duru, 2016). Yalnızca bir tek uyarıcı olmayan iş ertelme davranışı örgütlerin çalışanlarda oluşmasını arzu etmediği davranış türlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu davranışların azaltılması veya ortadan kaldırılmasında ise her kademedeki yöneticiler sorumlu olmaktadır. Yönetici desteği olarak kavramsallaştırılan bu destek türü çalışanlarca algılanan diğer destek türlerinden daha ağırlıklı bir role sahiptir (Göktepe, 2017). Yönetici desteğinin iş ertelme ile iş stresi arasındaki ilişkide bir rolünün olup olmadığı ile ilgili analizler neticesinde kısmi bir aracılık rolü

tespit edilmiştir. Yani yönetici desteği kısmen de olsa iş ertelme davranışının iş stresi üzerindeki etkisini azaltmaktadır denilebilir.

Çalışma kapsamında bazı öneriler sunulabilir. Öncelikle örgüt içinde ertelme davranışının sebepleri ve sonuçları araştırılarak, kaynak örgütsel ise bu sebepleri ortadan kaldıracı tedbirler alınmalıdır. Eğer ertelemeye neden olan davranış çalışan kaynaklı ise çalışanın bu davranışa yönelmesinin kök sebebi gerekli görüşmeler yapılarak öğrenilmeli ve sorunun ortadan kaldırılmasına çalışılmalıdır. Bu sayede ertelme davranışının sebep olduğu iş stresi azaltılmış olunabilir. Ayrıca yönetici desteğinin önemine binaen ertelme davranışı gösteren çalışanlara destek öncelikli olarak azaltılmak yerine artırılmalı ve böylece iş ertelme davranışının azaltılması ya da ortadan kaldırılması sağlanabilir. Her çalışmanın olduğu gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle ertelme davranışı sergileyen bireylerin bu davranışı yapmıyormuş gibi sorulara objektif cevaplamamış olması ile yönetici desteği olmasa bile çalışmanın yöneticilerce yapıldığı düşüncesinden hareketle varmış gibi cevaplamış olmaları ihtimali çalışmanın en önemli kısıtı olarak görülmektedir. Ayrıca çalışma belli bir bölge de ve belli sayıda kişi ile gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle sonuçların genelleştirilmesi mümkün görülmemektedir. Katılımcıların kendilerini daha rahat ifade edebilecekleri ve daha geniş katılımlı, ertelme davranışının etkilendiği değişkenlerin ele alındığı yeni araştırmaların yapılması önerilmektedir.

ETİK BEYANATI

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

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

Etik Onayı: İnsan katılımcıları çeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Bu araştırma için Malatya Turgut Özal Üniversitesi ETİK komisyonundan 28/07/2023 tarih ve E-35841939-050-166594 sayılı etik kurul onay belgesi alınmıştır.

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

KAYNAKÇA

- Altaş, S. S. (2022). Ağır iş yükü, iş-aile çatışması ve yönetici desteği arasındaki ilişkiler: Otomotiv sektörü üzerine bir araştırma. *Journal of Life Economics*, 9(1), 41-51.
- Akhtar, S., & Faisal Malik, M. (2016). Effect of boredom and flexible work practices on the relationship of wfc with procrastination and affective commitment: Mediation of non-work-related presenteeism. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 17(4), 343-356.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Arrington, P. (2008). *Stress at Work: How do social workers cope?* Washington: National Association of Social Workers.
- Aydemir, S. (2018). Çalışanlarda erteleme davranışı (İşyeri prokrastinasyonu) gelişiminde zaman tuzaklarının etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(6), 1031-1040
- Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Balkis, M., & Duru, E. (2016). Birey-Çevre Uyumu, Erteleme Eğilimi, Akademik Doyum ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkilerin Analizi. *Pamukkale University Journal of Education*, Ocak (39), 119-119.
- Baltacı, A. (2017). Sınıf Öğretmenlerinin Erteleme Davranışı Eğilimleri ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiler. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(12), 54-54.
- Baltaş, A., & Baltaş, Z. (2016). *Stres ve Başa Çıkma Yolları* (19. bs). İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barutçu, E., Mengüloğlu, M. A., & Sırma, F. (2020). Pozitif psikolojik sermaye ile stresle başa çıkma yolları arasındaki ilişki: Denizli’deki lise öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 200-220.
- Başlar, Y., & Aydın Göktepe, E. (2021). Çalışanların algılanan yönetici desteğinin duygusal emek üzerindeki etkisinin belirlenmesi: Bir araştırma. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 4(1), 136-156.
- Bayat, B. (2005). Örgüt içerisindeki rol ve işlevleri bakımından “orta kademe” yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-13.
- Beck, B. L., Koons, S. R., & Milgrim, D. L. (2000). Correlates and consequences of behavioral procrastination: The effects of academic procrastination, self-consciousness, self-esteem and self-handicapping. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5), 1-3.
- Beheshtifar, M., Hoseinifar, H., & Moghadam, M. (2011). Effect procrastination on work-related stress. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 38.
- Bektaş, M. (2022). Besleyici yönetici davranışları üzerine nitel bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(30), 42-54.
- Berk, Ö., Altunışık, R., Eskiler, E., & Sarıkaya, N. (2021). Lay (1986)’nın genel erteleme ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik araştırması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 12(2), 614-626.
- Bhagat, R. S., Steverson, P. K., & Segovis, J. C. (2007). International and cultural variations in employee assistance programmes: Implications for managerial health and effectiveness. *Journal of Management Studies*, 44(2), 222-242.
- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of supervisory social support and its implications for hrd in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12(2), 155-166.
- Burke, M. J., Borucki, C. C., & Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: A multiple-stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 717-729.
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of Management*, 25(4), 513-540.
- Cicek, B., Turkmenoglu, M. A., & Ozbilgin, M. (2021). Examining the mediating role of organisational support on the relationship between organisational cynicism and turnover intention in technology firms in istanbul. *Frontiers in Psychology*, 12, 606215.
- Çiçek, B. (2020). Hizmetkar liderlik algısının iş stresine etkisi: Sivil havayolu taşımacılığı çalışanları üzerine bir araştırma. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 8(1).
- Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı* (K. Tosun, Çev.). İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.

- Dawley, D. D., Andrews, M. C., & Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most? *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 235-247.
- Demir, Ö. (2017). Erteleme eğilimi ve baş etme yolları araştırmaları bulgularının dini erteleme açısından yorumlanması. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(24), 747-780.
- Dewe, P., O'Driscoll, M. P., & Cooper, C. L. (2010). *Coping with work stress: A review and critique*. Wiley.
- Dollard, M. F., & Winefield, A. H. (2002). Mental health: Overemployment, underemployment, unemployment and healthy jobs. *Australian E-Journal for the Advancement of Mental Health*, 1(3).
- Dryden, W. (2000). *Overcoming procrastination*. London: Sheldon Press.
- Dunnette, M. D. (1998). Emerging trends and vexing issues in industrial and organisational psychology. *Applied Psychology*, 47(2), 129-153.
- Effert, B., & Ferrari, J. (1989). Decisional procrastination: Examining personality correlates. *Journal of Social Behavior & Personality*, 4, 151-161.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Ellis, A., & Knaus, W. J. (1977). *Overcoming procrastination*. New York: Signet.
- Elvers, G. C., Polzella, D. J., & Graetz, K. (2003). Procrastination in online courses: Performance and attitudinal differences. *Teaching of Psychology*, 30(2), 159-162.
- Emhan, A., & Çayır, C. (2010). Girişimcilerin stres ile başedebilmesinde tinsel değerlerin etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 101-120.
- Erdoğan, İ. (1999). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları No: 3.
- Ferrari, J. R. (1991). Compulsive procrastination: Some self-reported characteristics. *Psychological Reports*, 68(2), 455-458.
- Ferrari, J. R. (1992). Procrastinators and perfect behavior: An exploratory factor analysis of self-presentation, self-awareness, and self-handicapping components. *Journal of Research in Personality*, 26(1), 75-84.
- Ferrari, J. R., & Pychyl, T. A. (2000). The scientific study of procrastination: Where have we been and where are we going? Foreword. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5), 7-8.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-.
- French, J., & Caplan, R. (1970). Psychosocial factors in coronary heart disease. *Industrial Medical Surgery*, 39, 383-397.
- Gafni, R., & Geri, N. (2010). Time management: Procrastination tendency in individual and collaborative tasks. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 5, 115-125
- Ganster, D. C. (2008). Measurement challenges for studying work-related stressors and strains. *Human Resource Management Review*, 18(4), 259-270.
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122.
- Gerçek, M., & Elmas Atay, S. (2021). Algılanan yönetici desteğinin psikolojik sözleşmenin içeriği ve yerine getirilmesi üzerindeki etkileri. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2), 268-281.
- Giray, M. D., & Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- Göktaş Kulualp, H., & Demir, A. (2022). Silindirin üç yüzü: Zaman yönetimi, iş stresi ve yaşam doyumu. *Journal of Economy Business and Management*, 6(2), 182-208.
- Göktepe, E. A. (2017). Algılanan yönetici desteği ölçeği: Geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenilirliği. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 46(Özel Sayı), 31-48.
- Grecco, P. R. (1984). *A Cognitive-Behavioral Assessment of Problematic Academic Procrastination: Development of a Procrastination Self-Statement Inventory*, (Doctoral dissertation), Ann Arbor, United States.
- Gupta, R., Hershey, D. A., & Gaur, J. (2012). Time perspective and procrastination in the workplace: An empirical investigation. *Current psychology*, 31(2), 195-211.
- Günay, M. D. (2013). İş yeri desteği: Örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğine genel bir bakış. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15(3), 65-81.
- Halbesleben, J. R. B. (2006). Sources of social support and burnout: A meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1134-1145.
- Hampton, A. E. (2005). Locus of control and procrastination. *Epistimi*, 2(1), 3-5.

- Hellriegel, D., Slocum, J. W., & Woodman, R. W. (1986). *Organizational behavior* (4th ed). Minesota, St. Paul: West.
- Hofer, M., Kuhnle, C., Kilian, B., & Fries, S. (2012). Cognitive ability and personality variables as predictors of school grades and test scores in adolescents. *Learning and Instruction, 22*(5), 368-375.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1-55.
- Iacobucci, D., Saldanha, N., & Deng, X. (2007). A meditation on mediation: Evidence that structural equations models perform better than regressions. *Journal of Consumer Psychology, 17*(2), 139-153.
- Kahyaoglu, M., & Arıkan, E. (2021). Otel işletmelerinde erteleme davranışının demografik değişkenler açısından incelenmesi: Alanya örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(24), 79-92.
- Kanten, P. (2016). The antecedents of procrastination behavior: Personality characteristics, self-esteem and self-efficacy. *Pressacademia, 2*(1), 331-331.
- Kaplan, M. (2018). İş erteleme: Demografik özellikler açısından farklılıkların analizi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi, 8*(2), 287-309.
- Kara, E., & Kaya, A. (2020). Yönetici desteğinin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde psikolojik sahiplenmenin aracı rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9*(4), 2364-2375.
- Kara, H. (2021). Çalışanlarda erteleme davranışının iş yaşam dengesi üzerine etkisi: Konya ilinde bir araştırma. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi (ODÜSOBİAD), 11*(2), 467-482.
- Karas, D., & Spada, M. M. (2009). Brief cognitive-behavioural coaching for procrastination: A case series. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 2*(1), 44-53.
- Kendall, E., Murphy, P., O'Neill, V., & Bursnall, S. (2000). *Occupational stress: Factors that contribute to its occurrence and effective management: A report to the workers' compensation and rehabilitation commission, western australia*. Shenton Park, W. A: Work Cover WA
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement, 48*(4), 1075-1079.
- Köse, H. (2013). Örgütlerde stres kaynakları ve stres yönetimi. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi, 29*, 37-44.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management, 30*(2), 209-237.
- Kumar, S., & Jain, A. K. (2012). *Essence and consequences of stress in the workplace*. Journal of Organisation & Human Behaviour 1(3), 1-11.
- Lay, C. H. (1986). At last, my research article on procrastination. *Journal of Research in Personality, 20*(4), 474-495.
- Lazarus, R. S. (2006). *Stress and emotion: A new synthesis*. New York: Springer.
- Lloyd, C., King, R., & Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental Health, 11*(3), 255-265.
- Mallinckrodt, B., Abraham, W. T., Wei, M., & Russell, D. W. (2006). Advances in testing the statistical significance of mediation effects. *Journal of Counseling Psychology, 53*(3), 372-378.
- Matthews, R. A., Bulger, C. A., & Barnes-Farrell, J. L. (2010). Work social supports, role stressors, and work-family conflict: The moderating effect of age. *Journal of Vocational Behavior, 76*(1), 78-90.
- Milgram, N. A., Batori, G., & Mowrer, D. (1993). Correlates of academic procrastination. *Journal of School Psychology, 31*(4), 487-500.
- Milgram, N., & Toubiana, Y. (1999). Academic anxiety, academic procrastination, and parental involvement in students and their parents. *British Journal of Educational Psychology, 69*(3), 345-361.
- Ng, T. W. H., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management, 33*(3), 243-268.
- Nikandrou, I., Papalexandris, N., & Bourantas, D. (2000). Gaining employee trust after acquisition: Implications for managerial action. *Employee Relations, 22*(4), 334-355.
- Olpin, M., & Hesson, M. (2013). *Stress management for life: A research-based, experiential approach* (3rd ed). Belmont CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Özer, B. U., Saçkes, M., & Tuckman, B. W. (2013). Psychometric properties of the tuckman procrastination scale in a Turkish sample. *Psychological Reports, 113*(3), 874-884.
- Öztürk Anabal, İ., & Arıkan, S. (2019). İş yükü, irritasyon ve çalışmaya tutkunluk ilişkisinde algılanan yönetici desteği ve pozitif psikolojik sermaye biçimleyici midir? *İş'te Davranış Dergisi, 4*(1), 25-45.

- Paksoy, M., Bozkurt, S., & Kumral, T. (2019). Kontrol odağı ve işyeri prokrastinasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Tekstil sektöründe bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(2), 499-515.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(2), 160-177.
- Pearce, J. L., Branyiczki, I., & Bakacsi, G. (1994). Person-based reward systems: A theory of organizational reward practices in reform-communist organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 261-282.
- Pohl, S., & Galletta, M. (2017). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61-66.
- Powell, T. J., & Enright, S. J. (1990). *Anxiety and Stress Management*. Florence: Routledge.
- Rees, T., Mitchell, I., Evans, L., & Hardy, L. (2010). Stressors, social support and psychological responses to sport injury in high- and low-performance standard participants. *Psychology of Sport and Exercise*, 11(6), 505-512.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık
- Rojas, V. M., & Kleiner, B. H. (2000). The art and science of effective stress management. *Management Research News*, 23(7/8), 103-106.
- Rooney, J. A., & Gottlieb, B. H. (2007). Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 186-203.
- Rothblum, E. D., Solomon, L. J., & Murakami, J. (1986). Affective, cognitive, and behavioral differences between high and low procrastinators. *Journal of Counseling Psychology*, 33(4), 387-394.
- Sadykova, G. (2016). İş güvencesizliği ile işyeri prokrastinasyonu (erteleme alışkanlığı) ilişkisi. *International Journal of Management Economics and Business*, 30(30), 97-120
- Saltık, Z., & Kızılırmak, İ. (2020). Profesyonel turist rehberlerinde stres yönetimi ve psikolojik dayanıklılığın ölçülmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 7(11), 50-67.
- Schuler, R. S. (1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25(2), 184-215.
- Selye, H. (1974). *Stress without distress* (1st ed.). Philadelphia: Lippincott.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Sirois, F. M. (2007). "I'll look after my health, later": A replication and extension of the procrastination-health model with community-dwelling adults. *Personality and Individual Differences*, 43(1), 15-26.
- Sirois, F. M., & Tosti, N. (2012). Lost in the moment? An investigation of procrastination, mindfulness, and well-being. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 30(4), 237-248.
- Solomon, L. J., & Rothblum, E. D. (1984). Academic procrastination: Frequency and cognitive-behavioral correlates. *Journal of Counseling Psychology*, 31(4), 503-509.
- Speegle, M. (2013). *Safety, health, and environmental concepts for the process industry* (2nd ed). Delmar, Cengage Learning.
- Steel, P., Brothen, T., & Wambach, C. (2001). Procrastination and personality, performance, and mood. *Personality and Individual Differences*, 30(1), 95-106.
- Steers, R. M. (1981). *Introduction to organizational behavior*. Glenview: Scott, Foresman.
- Stranks, J. W. (2005). *Stress at work: Management and prevention*. Oxford, Burlington, MA : Elsevier
- Strongman, K. T., & Burt, C. D. B. (2000). Taking breaks from work: An exploratory inquiry. *The Journal of Psychology*, 134(3), 229-242.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2019). *Using multivariate statistics* (Seventh edition). New York: Pearson.
- Taş, A., & Özkara, Z. U. (2020). İş stresinin algılanan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide üstlendiği rol. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(21), 475-504
- Tice, D. M., & Baumeister, R. F. (1997). Longitudinal study of procrastination, performance, stress, and health: The costs and benefits of dawdling. *Psychological Science*, 8(6), 454-458.
- Tokay Taçgın, F., Karapınar, M., & Karakaya, A. (2020). Çalışanların stres algıları üzerine bir araştırma. *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(2), 158-180.
- Tokmak, M. (2019). Algılanan üst yönetim desteğinin işe adanmışlık üzerine etkisi: Bir araştırma. *Pamukkale*

- University Journal of Social Sciences Institute*, 36, 273-290.
- Tuckman, B. W. (1991). The Development and Concurrent Validity of the Procrastination Scale. *Educational and Psychological Measurement*, 51(2), 473-480.
- Uzun, B., & Demir, A. (2015). Erteleme: Türleri, Bileşenleri, Demografik Etkenler ve Kültürel Farklılıklar. *Ege Eğitim Dergisi*, 16(1), 106.
- Vijayan, M. (2017). Impact of job stress on employees' job. *Journal of Organisation & Human Behaviour*, 6(3), 21-29.
- Viswesvaran, C., Sanchez, J. I., & Fisher, J. (1999). The role of social support in the process of work stress: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 314-334.
- Wang, X., & Cheng, Z. (2020). Cross-Sectional Studies. *Chest*, 158(1), 65-71.
- Wang, Y., Zheng, L., Hu, T., & Zheng, Q. (2014). Stress, burnout, and job satisfaction: Case of police force in China. *Public Personnel Management*, 43(3), 325-339.
- Weston, R., & Gore, P. A. (2006). A brief guide to structural equation modeling. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719-751.
- Wicks, R. J. (2006). *Overcoming secondary stress in medical and nursing practice: A guide to professional resilience and personal well-being*. London: Oxford University Press.
- Yang, T., Shen, Y.-M., Zhu, M., Liu, Y., Deng, J., Chen, Q., & See, L.-C. (2015). Effects of co-worker and supervisor support on job stress and presenteeism in an aging workforce: A structural equation modelling approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(1), 72.
- Yenihan, B., Öner, M., & Çiftçiyıldız, K. (2014). İş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Otomotiv işletmesinde bir araştırma. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(1), 38-49.
- Zarick, L. M., & Stonebraker, R. (2009). I'll do it tomorrow: The logic of procrastination. *College Teaching*, 57(4), 211-215.
- Zhang, Y., Liao, J., Yan, Y., & Guo, Y. (2014). Newcomers' future work selves, perceived supervisor support, and proactive socialization in Chinese organizations. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(9), 1457-1472.



Araştırma Makalesi

**Yönetici Nezaketsizliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi:
Psikolojik Sözleşme İhlali ve Ahlaki Çözülmenin Aracılık Rolü^a**

*The Effect of Manager's Incivility on Organizational Citizenship Behavior: The
Mediation Role of Psychological Contract Violation and Moral Disengagement*

Selen Doğan^b, Fatma Gül Karaçelebi^c

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Yönetici Nezaketsizliği,
Örgütsel Vatandaşlık
Davranışı,
Psikolojik Sözleşme İhlali,
Ahlaki Çözülme.

Tarihler :
Geliş 2 Eylül 2023
Düzeltilme Geliş
2 Ekim 2023
Kabul 6 Ekim 2022

ÖZ

Nezaket, insan ilişkilerinde kilit rol oynamaktadır. Örgütler bağlamında konu ele alındığında nezaketin örgütün işleyişinde aynı şekilde önemli yer tuttuğu görülmektedir. Çalışanların yöneticileri ile ilişkilerinde yaşadığı veya gözlemlediği nazik davranışlar tüm örgüte yayıldığı gibi nezaketsiz ve kaba davranışlarda aynı şekilde sirayet etmektedir. Nezaketsizlik kaynaklı olumsuzluklar örgütün çalışma düzenini bozabilmekte ve çalışan-örgüt ilişkisini zedeleyebilmektedir. Buradan hareketle bu çalışmada yönetici nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma Konya, Karaman, Yozgat ve Niğde illerinde bulunan 509 kamu kurumu çalışanı üzerinde yapılmıştır. Veriler Yapısal Eşitlik Modeli ile analiz edilmiştir. Bulgular, yönetici nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülme üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediğini göstermektedir.

ARTICLE INFO

Keywords:
Manager's Incivility,
Organizational Citizenship
Behavior,
Psychological Contract
Violance,
Moral Disengagement..

Article history:
Received 2 September 2023
Received in Revised Form
2 October 2022
Accepted
6 October 2022

ABSTRACT

Civility plays a key role in the formation of human relationships. When the subject is considered in the context of organizations, it is seen that civility has an important place in the functioning of the organization. The polite behaviors experienced or observed by the employees in their relations with their managers spread to the whole organization and also spread to the rude and rude behaviors. This situation can disrupt the working order of the organization and damage the employee-organization relationship. From this point of view, in this study, the mediating role of psychological contract violation and moral disengagement in the effect of manager's incivility on organizational citizenship behavior was examined. The research was conducted on 509 public institution employees in the provinces of Konya, Karaman, Yozgat, and Niğde. The data were analyzed with the Structural Equation Model. Findings show that manager incivility affects organizational citizenship behavior through psychological contract violation and moral disengagement.

^a Bu çalışma 2. yazarın 1. yazar danışmanlığında yaptığı "İş yeri nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin aracılık rolü" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

^b Prof. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İşletme Bölümü, selendogan@gmail.com, ORCID:0000-0002-4019-5581

^c Sorumlu Yazar, Arş. Gör. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İşletme Bölümü, fkaracelebi@ohu.edu.tr, ORCID:0000-0001-8165-0491

1. GİRİŞ

Çalışanın, görev tanımının dışında kalan, çalıştığı örgüt için özverili olma bilinciyle yaptığı tüm vatandaşlık davranışlarının örgütün ilerleyebilmesinde önemli bir yere sahip olduğu açıktır. Örgüte fayda sağlayan bu tür davranışların devam ettirilebilmesi örgüt yönetiminin gereken altyapıyı oluşturması ile mümkün olmaktadır. Kademe gözetmeksizin tüm çalışanları içine alan saygı ve nezaketin örgüt kültürü haline getirilmesi vatandaşlık davranışının artarak devam ettirilmesinde büyük rol oynamaktadır. Ancak günümüzde çeşitli nedenlerle (rekabet, teknolojik değişimler, demografik yapı değişiklikleri vb.) örgütlerde nazik davranış kalıplarının azalabileceği öngörülmektedir. Saygının yerini alan nezaketsizlik örgütün tümüyle olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir. Özellikle yönetici nezaketsizliğinin örgütlerde büyük sorunları beraberinde getirmesi olasıdır.

Buradan hareketle bu çalışmada, yönetici nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin bu etki üzerindeki aracılık etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetici Nezaketsizliği

İş yeri nezaketsizliğini literatüre kazandıran Andersson ve Pearson (1999: 457) kavramı “*iş yerinde karşılıklı saygı ve normların ihlal edilmesi ile yapılan, hedefe zarar verme niyetinin belirsiz olduğu, düşük yoğunluklu sapkın davranışlar*” olarak tanımlamışlardır ve nezaketsizliği “*karakteristik olarak kaba ve saygısız*” davranışlar olarak nitelendirmişlerdir. Nezaketsizlik, genel olarak, nezaketsizliği yapan kışkırtıcı(lar), nezaketsizliğe maruz kalan hedef(ler) ve olaya şahit olan ya da duyan gözlemci(ler)’in taraf olduğu etkileşimli bir olay olarak görülmektedir (Karanfil, 2019: 5).

Pearson, Andersson ve Wegner (2001: 1398) iş yeri nezaketsizliğinin düşük yoğunluk, norm ihlali ve belirsiz niyet olmak üzere üç özelliğinin olduğunu belirtmişlerdir. Bu özellikler nezaketsizliği, diğer kötü davranışlar formları ile arasındaki farkı yansıtmaktadır. Düşük yoğunluk, eylemin fiziksel bir müdahaleden çok sözel, pasif ve dolaylı olduğunu anlatmaktadır (Pearson & Porath, 2005: 8). Belirsiz niyet, nezaketsizliğe taraf olanların

(kışkırtıcı, hedef ve gözlemleyen) kışkırtıcının niyetinin ne olduğu konusunda net bir çıkarım yapamadığı durumları ifade etmektedir (Cortina & Magley, 2009: 273). Son olarak farklılık göstermesine karşın her örgütte bulunan normların ihlal edilmesinin örgütün sürdürülebilirliği için tehlike oluşturduğudur (Trent & Allen, 2019: 71). Bu üç özellik nezaketsizliği olağan karşılansına neden olmakta ve sonuçlarının buna maruz kalanlar açısından son derece yoğun ve bunaltıcı olduğu gözden kaçabilmektedir (Akella & Lewis, 2019: 55). Bu olağan görünüm normalleştiğinde nezaketsizlik, iş yerlerinde daha fazla kasıtlı saldırgan eylemlerin başlangıç noktası olabilmektedir (Pearson, Andersson & Porath, 2000: 123).

Andersson ve Pearson (1999: 458) nezaketsizliği daha saldırgan davranış formlarına dönüşme potansiyeli olduğunu ve bir sarmal halinde artabileceğini belirtmişlerdir. Sarmal, kışkırtıcının yaptığı nezaketsiz davranışın hedef tarafından algılanması ve kendisine yapılan nezaketsizliğe karşılık vermesi ile ortaya çıkmaktadır. Hedef, devam eden bu sarmal içerisinde eğer kendisine yönelik nezaketsiz davranışı kimliğine veya itibarına yönelik bir saldırı olarak algılırsa sarmal kırılma noktasına (tipping point) ulaşmakta hedef öç alma duygusuyla karşılık verebilmektedir. Bu durum sarmalın hızlı bir şekilde yukarı tırmanarak daha büyük olumsuzlukları beraberinde getirmesine neden olmaktadır (Andersson & Pearson, 1999: 462; Baron & Neuman, 1996: 170).

İş yerlerinde nezaketsizliğe pek çok faktör (cinsiyet, kişilik, yöneticiler, informal örgüt yapısı vb.) neden olabilmektedir. Her bir faktörün hedef üzerindeki etkisi farklı olmakla birlikte özellikle yönetici kaynaklı nezaketsizliğin hedef üzerinde çok daha fazla yıkıcı etkisi olabileceği yapılan çalışmalarda görülmektedir (Martinez & Eisenberg, 2019: 100; Hershcovis & Barling, 2010; Itzkovich, 2014; Jungert & Holm, 2021).

Çalışmalar yönetici nezaketsizliğinin performansın azalması, çalışma düzeninin bozulması, örgüt kültürünün yıkıcı hale gelmesi vb. örgütü etkileyen sonuçların ve çalışanlarda stresin artması, işe bağlılığın azalması, güvenin azalması ve örgüt normlarına uymayan davranışlarda artma gibi sonuçları olabileceğini göstermektedir. Konu ile ilgili yapılmış çalışmalar, kaba ve saygısız davranışların, çalışanların örgütle aralarındaki bağı giderek azaltabileceğini, psikolojik sözleşmelerinin ihlal edildiği algısını ortaya çıkarabileceğini ve sonuç olarak çalışanın örgüte karşı geliştirmiş olduğu vatandaşlık hissini kaybolmasına neden olabileceğini göstermektedir (Dhanani & Wolcott,

2018; Jelavic, Aleksic & Braje, 2021; Pearson & Porath, 2005; Samosh, 2019).

2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çağdaş örgütlerde, artan küresel rekabet, küçülme girişimleri ve müşteri hizmetlerine daha fazla önem verilmesi gibi mevcut eğilimler, görev ve teknik yeterliliğin ötesine geçen, bunun yerine görevlerin yerine getirilmesi için kritik katalizör görevi gören örgütsel, sosyal, psikolojik bağlamı destekleyen ve vatandaşlık performansı olarak adlandırılan davranışların önemi artmıştır (Borman, 2004: 238).

Katz (1964: 132) örgütlerdeki resmi sistemlerin (planlama vb.) beklenmedik değişimleri öngöremeyeceğini ve dolayısıyla doğru tahmin edemeyeceğini, her zaman yenilikçi ve spontane olan bir dizi eyleme ihtiyaç duyulabileceğini, sadece belirlenmiş davranış planlarına bağlı bir örgütün çok kırılabilir bir sosyal sistem olduğunu ifade etmiştir. Bunun önüne geçmek için Katz, örgütlerde etkinliğin artırılmasına yönelik olarak çalışanlarda bulunması gereken davranışları üç kategoride toplamıştır. Bireyler bir örgüte girmeye ve orada kalmaya teşvik edilmeli, kendilerine verilen rol gerekliliklerini güvenilir bir şekilde yerine getirmeli ve rol gerekliliklerinin ötesine geçen yenilikçi ve kendiliğinden faaliyetlerde bulunmalıdırlar. Smith, Organ ve Near (1983) son kategoriyi “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)” olarak adlandırmış ve 1980’li yılların başlarında ilk defa kullanılmıştır (Konovsky & Pugh, 1994).

Organ (1988) ÖVD’yi “Resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve toplamda örgütün etkin işleyişini teşvik eden, isteğe bağlı olan bireysel davranış.” şeklinde tanımlamıştır (Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000: 513). ÖVD’nin sosyal mekanizmaların çalışmasına destek olduğu ve ani gelişen durumlara karşı esneklik kazandırdığı için örgütlerde önemli bir yere sahip olduğu belirtilmektedir (Smith vd., 1983: 654)

ÖVD’nin alt boyutlarına ilişkin çalışmayı Smith vd. (1983) gerçekleştirmiş ve diğergamlık ve genelleştirilmiş uyum olmak üzere iki alt boyut altında toplandığını ortaya koymuşlardır (Hoffman, Blair, Meriac & Woehr, 2007: 555). Çalışma 1988 yılında Organ tarafından genişletilmiş ve diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik olmak üzere ÖVD’yi beş alt boyutta toplamıştır (LePine, Erez & Johnson, 2002: 53). Yapılan bazı çalışmalarda ise ÖVD iki boyut (ÖVD-0 ve ÖVD-1) veya tek boyut altında toplandığı görülmektedir (Coleman & Borman, 2000; Meydan & Şeşen, 2011; Williams & Anderson, 1991).

Diğergamlık (Özgecilik), başka bir kişinin refahını artırma motivasyonudur (Batson & Powell, 2003). İş arkadaşlarına ve üstlerine bire bir desteği ifade etmektedir (Chahal & Mehta, 2010: 26; Organ, 2017). *Vicdanlılık/Dürüstlük*, dürtü kontrolünü sağlayabilmek için, sosyal olarak öngörülen normları takip etme, hedefe yönelik olma, plan yapma ve hazzı erteleyebilme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Roberts, Jackson, V.Fayard, Edmonds & Meints, 2009). *Nezaket*, örgüt içinde yapılacak olan işler neticesinde kimsenin bundan olumsuz etkilenmemesi için önceden bilgilendirilmesini anlatmaktadır. (Konovsky & Organ, 1996: 255; Morrison, 1994: 1550). *Centilmenlik*, Organ (1990) tarafından “kaçınılmaz rahatsızlıklara ve işin dayatmalarına şikâyet etmeden tahammül etme istekliliği” olarak tanımlamıştır (Podsakoff vd., 2000: 517). *Sivil Erdem*, örgütün tümüne gösterilen büyük ilgiyi temsil etmektedir (Podsakoff vd., 2000: 525).

Podsakoff vd. (2000) yapmış oldukları çalışmada ÖVD’nin örgütün yönetsel karar alma süreçlerindeki potansiyel etkilerini incelemiş ve örgüt içerisindeki karşılıklı yardımı ve desteğin ÖVD ile geliştirebileceğini ifade etmişlerdir. Bunu yanı sıra, performans değerlendirme safhasında da ÖVD’nin öncü rol oynayabileceğini belirtmişlerdir. Podsakoff ve MacKenzie (1997) de ÖVD’nin örgütsel performans üzerindeki potansiyel etkilerini incelemişler ve örgütün tümünde oluşabilecek nezaket döngüsünün, yardımlaşmanın, çözüm odaklı yaklaşım tarzının örgüt ve çalışanlar için olumlu sonuçları olabileceğini belirtmişlerdir. Her iki çalışma birlikte incelendiğinde ÖVD’nin örgütlerde karşılıklı saygı ve nazik davranışın ne kadar önemli olduğu eksikliğinin ise örgüt performansını olumsuz etkileyeceği sonucu ortaya çıkmaktadır.

2.3. Psikolojik Sözleşme İhlali

Psikolojik sözleşme, örgüt ve çalışanın bir iş ilişkisi için bir araya gelmesi ile ortaya çıkan bir süreç olup çalışanın örgüt ile iş ilişkisinden kaynaklanan değişimi her iki tarafın da kabul ettiği inancını yansıtmaktadır. (Robinson & Rousseau, 1994: 246). Psikolojik sözleşmelerde karşılıklılığa ulaşmak istihdam ilişkilerinde altın kural olarak görülmektedir (Rousseau, 2004).

Sosyal değişim teorisi karşılıklılığa dayalı bir dizi değiş tokuş sonucunda ilişkilerin nasıl geliştiğini açıklamakta ve psikolojik sözleşmelerin temelini oluşturmaktadır (Gouldner, 1960). Teori, insanların, karşılıklılık esasının bulunduğu ekonomik değişimlerin yanında bazı sosyal yükümlülüklerin de değiş tokuş ettiğini öne sürmektedir (Johnson & O’leary-Kelly, 2003: 627). Bu değişimler dengeli

bir şekilde devam ettiği sürece kaliteli ilişkilerin devam edeceğini öngörmektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005; Köksal, 2012). Çoğunlukla yöneticinin çalışana olumlu veya olumsuz bir davranışlarıyla değişim süreci başlamaktadır. Çalışan, örgütsel destek, adil olma vb. olumlu davranışlara olumlu, kaba, istismarcı vb. olumsuz davranışlara olumsuz karşılık vermekte ve böylelikle ilişki ortaya çıkmaktadır (Cropanzano, Anthony, Daniels & Hall, 2017: 2).

Rousseau (1998: 667) temelde sözleşmelerin işlemsel ve ilişkisel olarak biçimlendiğini belirtmiştir. *İşlemsel sözleşmeler*, tarafların kısa vadeli parasal anlaşmalardır. Burada sınırlı ve kısa süreli çalışma söz konusudur. Dar görevler mevcuttur. Çalışanlar örgüt vatandaşı gibi hareket etmekten çok kendi faydaları için çalışmaktadır (Grimmer & Oddy, 2007; Rousseau, 2004; Turnley & Feldman, 1998). *İlişkisel sözleşmeler* ise salt parasal konulardan ziyade destek, sadakat vb. sosyo-duygusal faktörlerin değişimine dayanmaktadır. İşlemsel sözleşmelerin aksine burada vatandaşlık davranışı, katılım, bağlılık gibi unsurlar ön plandadır (DelCampo, 2007: 45; Grimmer & Oddy, 2007; Turnley & Feldman, 1998: 72).

Güven, psikolojik sözleşmelerin temelini oluşturmaktadır (Rousseau, 1989: 128). Örgütte yaşanan değişimler çalışanların güven ve bağımlılığın azalmasına ve psikolojik sözleşmelerin tek taraflı ihlal edildiğini düşünmelerinin önünü açabilmektedir (Herriot, Manning & Kidd, 1997; Lucero & Allen, 1994; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Psikolojik sözleşme ihlalleri, örgüt yöneticilerinin sözünden dönmesi (bir çalışana verdiği bir sözü bilerek yerine getirmemesi veya yapmak istememesi) ve uyumsuzluk göstermesi (bir çalışanın verilen bir sözle ilgili algılarının, sözü yerine getirmekle görevli yönetici tarafından algılandığı şekilden farklı olması) ile gerçekleşebilmektedir (Morrison & Robinson, 1997: 233). Bu tür anlaşmazlıklara sözlerin karmaşıklığı, tarafların farklı bilişsel çerçeveleri, iletişimsizlik vb. etkenlerin neden olabileceği düşünülmektedir (Pavlou & Gefen, 2005: 375).

Sözleşmeler şartları yerine getirilmediğinde bozulmuş olurlar. Psikolojik bir sözleşmede ihlal, örgütlerin, çalışanın katkısına, yükümlülüğü çerçevesinde yanıt verememesinden kaynaklanmaktadır. Psikolojik sözleşme ihlaline ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde, ihlalin, örgütsel bağlılığın ve iş doyumunun düşmesi, işten ayrılma niyetinde artış ve iş performansında düşme vb. olumsuz sonuçlarının olduğunu göstermektedir. (Bal, Chiaburu & Jansen, 2010; Knights & Kennedy, 2005; Salin & Notelaers, 2018: 5).

2.4. Ahlaki Çözülme

Ahlak, gerek bireysel gerek toplumsal olarak büyük bir öneme sahip olmanın yanı sıra insanlar için standartların içselleştirilmesi, kendi kendini yönetme, süreklilik ve amaç duygusuna ulaşmanın vazgeçilmez bir unsurudur. (Bandura, 1991). İnsanlar, gelişimlerinin erken aşamalarında, sosyalleşme süreci içerisinde ahlaki davranışla ilgili kendi kendine yaptırımların temel dayanakları ve rehberleri olarak görülen ahlaki standartları içselleştirmektedirler (Bandura, 1999: 193). Ahlaki standartlar, eğitim yoluyla, kişinin davranışları neticesinde ortaya çıkan sosyal tepkiler ile ve başkaları tarafından biçimlendirilen öz değerlendirme standartları tarafından belirlenmektedir (a.g.m). Ortaya çıkan standartlar insanların davranışlarını düzenlemesinde yol göstermektedir (Bandura, Barbaranelli, Caprara & Pastorelli, 1996: 364).

İnsanlar, kendilerini tatmin eden veya değerli hissettiren eylemlerde bulunurlar. İnsanlık dışı bir şekilde davranmak yerine kendi kendilerini etkileyerek iç standartlarına uygun bir şekilde davranışlar sergilemek isterler (Bandura, 2002: 102; White, Bandura & Bero, 2009: 42). Sosyal bilişsel teori ahlaki failliği, öz-yeterlilik, kendi kendini etkileme ve duygusal öz-değerlendirme olarak adlandırılan üç alt işlev aracılığıyla işleyen bir öz düzenleme sistemine dayandırmaktadır (Bandura vd., 1996). Ancak sistem etkin olarak kullanılmadığında ahlaki çözülme etkinleştirilen mekanizmalar devreye girmektedir (Bandura, 1990: 27).

Ahlaki çözülme, haksız, sapkın ve antisosyal davranışın, kişiyi gerçekleştirmekten caydıracağı düşünülen olumsuz niteliklerden ayrıştırarak şekilde psikolojik olarak değiştirdiği sosyal-bilişsel süreçleri ifade etmektedir (Fida vd., 2015). Bir başka tanıma göre ahlaki çözülme, kişinin içsel ahlaki standartlarıyla ilişkisini keserek, rahatsızlık hissetmeden, etik olmayan davranışlarda bulunmasını sağlayan bilişsel yeniden yapılandırma süreci olarak tanımlanmaktadır (Newman, Le, North-Samardzic & Cohen, 2020).

Sonuç olarak ahlaki çözülme ile insanlar, eylemlerinin etik içeriklerini ve anlamlarını küçümseyen şekillerde yeniden çerçeveleyen bilişsel mekanizmaları kullanmayı alışkanlık haline getirmekte ve böylece sosyal bilişsel teorinin bireysel ahlaki yönetmeyi önerdiği öz düzenleme araçlarını askıya almaktadırlar (Moore, 2008: 129). Bandura (1990) ahlaki çözülme mekanizmasını dört ana başlık altında topladığı sekiz farklı mekanizma ile açıklamaktadır. Tablo 1'de ahlaki çözülme mekanizmalarına yer verilmiştir.

Tablo 1: Ahlaki Çözülme Mekanizmaları

Zararlı Davranışın Yeniden Yapılandırılması	Kişisel Sorumluluğu Örtme	Sonuçları Göz Ardı Etme veya Çarpıtma	Kurbanı Suçlama ve İnsanlıktan Çıkartma
1-Ahlaki Gerekleştirme	4- Sorumluluğun Yer Değiştirmesi	6- Sonuçları Göz Ardı Etme veya Çarpıtma	7- İnsanlıktan Çıkartma
2- Örtülü Etiketleme	5- Sorumluluğun Dağıtılması		8- Suç Atfetme
3- Avantajlı Karşılaştırma			

Kaynak: Bandura, 1999'dan uyarlanmıştır.

Zararlı Davranışın Yeniden Yapılandırılması, davranışların ahlaki olarak çeşitli mekanizmalarla rasyonelize edildiği durumları anlatmaktadır (Newman vd., 2020). *Ahlaki gerekçeleştirme*, davranışın kendisinin bilişsel olarak yeniden yapılandırılması ile açığa çıkmaktadır. İnsanlar, önce davranışı kendi içlerinde yeniden değerlendirerek kişisel ve sosyal olarak ahlaki bir amaca hizmet ediyormuş gibi göstermekte daha sonra bu davranışı uygulamaktadırlar (Bandura, 1999: 194). *Örtülü etiketleme*, bir eylemin ciddiyetinin en aza indirilerek daha az sert bir dil kullanma süreci olarak tanımlanmaktadır (Kirshenbaum vd., 2021). *Avantajlı karşılaştırma*, zararlı davranışın zararsız hale getirilmesinde veya önemsiz gibi gösterilmesinde ortaya çıkmaktadır (Bandura, Caprara & Zsolnai, 2000: 58).

Kişisel Sorumluluğu Örtme, bireyin eylemlerinin neden olduğu zararda bireyin rolünü en aza indirmeyi amaçlamaktadır (Moore, 2008: 130). *Sorumluluğun yer değiştirmesi*, davranış ve etkileri arasındaki bağlantının belirsizleştirilerek veya bozularak ahlaki bağlantının kesilmesi olarak tanımlanmaktadır (Barsky, 2011: 63). *Sorumluluğun dağıtılması*, eylem ve sonuçları arasındaki bağlantı, kusurlu davranışın sorumluluğunun dağıtılmasıyla zayıflamakta ve kendi kendine yaptırım gücünü azaltmasını açıklamaktadır.

Sonuçlarını Göz Ardı Etme veya Çarpıtma, insanların çeşitli nedenlerle diğer insanları etkileyecek zararlı faaliyetlerde bulduklarında, neden oldukları zararları yüzleşmekten kaçındıklarını veya bunu en aza indirdiklerini anlatmaktadır. Ortaya çıkan zarar göz ardı edildiği sürece kişinin öz eleştiri yapmasına gerek olmayacaktır (Bandura, 1999).

Kurbanı Suçlama ve İnsanlıktan Çıkartma, diğer başlıklardan farklı olarak burada, davranışı zararsız göstermekten çok, davranışın sonuçlarını gizleyerek yeniden değerlendirilme süreci vardır (Moore, 2008: 130; Newman vd., 2020). *İnsanlıktan çıkarma*, zararlı davranışın sahibi kişilerin

davranıştan etkilenen kişileri insan dışı ve dolayısıyla ahlaki yükümlülük veya sempatiye sahip olmayan varlıklar olarak algılamaları sonucunda eylemlerini gerçekleştirdiklerini ifade etmektedir (Rai, Valdesolo & Grahamc, 2017: 8511; Sustersic, 2015). *Suç atfetme*, failin kendisini kurban olarak görmesi ve zararlı davranışının kendilerine karşı yapılan kasıtlı davranışların sonucu olduğunu iddia etmesi sürecidir (Bandura, 1990: 41). Kişi burada kendisini kurban görmenin yanında yaptığı davranışlarda da haklı görmektedir (Bandura vd., 2000: 59).

Bandura (1990) ahlaki çözülme mekanizmalarının birkaçının bir araya gelmesinin ilave etki sağlamaktan ziyade birbirini güçlendirdiğini ve ahlaki çözülmenin günlük hayatın aktif bir oyuncu olduğunu belirtmiştir (Bandura, 2002: 114). Yapılan çalışmalar, adaletsizlik, sağlıksız etik iklim, örgüt politikaları vb. özellikle örgüt düzeyinde ortaya çıkan olumsuzlukların ahlaki çözülmenin oluşmasında büyük etken olduğunu ortaya çıkarmıştır (Bandura, 2002; Detert, 2008; Hiekkataipale & Lamsa, 2017; Huang, Wellman, Ashford, Lee & Wang, 2016; Newman vd., 2020; Tillman, Gonzalez, Whitman, Crawford & Hood, 2018). Ahlaki çözülmenin sonuçlarını inceleyen çalışmalara bakıldığında ise üretkenlik karşıtı iş davranışı, sosyal ahlaklılık, işten ayrılma niyeti, etik olmayan liderlik davranışı gibi olumsuz durumları artırarak performansı etkilediği gibi, aynı zamanda, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi toplum yanlısı davranışların azalmasına da neden olabildiği görülmektedir (Alnuaimi, JR. & Maruping, 2010; Baron, Zhao & Miao, 2015; Christian & Ellis, 2014; Newman vd., 2020; Nguyen, 2015).

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada verilerin analizi nicel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Verilerin toplanmasında yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Türkiye’de görev yapan kamu

kurumu çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Tüm kamu çalışanlarına ulaşmak mümkün olmaması nedeniyle kolayda örneklem yöntemi kullanılarak Konya Ovası Projesi (KOP) Bölgesinde yer alan illerde (Karaman, Niğde, Yozgat, Konya, Nevşehir, Kırıkkale, Kırşehir ve Aksaray) görev yapan kamu kurumu çalışanları örneklem olarak seçilmiştir. KOP Bölgesinde bulunan tüm il valiliklerinden araştırma için izin istenmiş ancak Karaman, Niğde, Yozgat ve Konya illerinden olumlu yanıt alınmıştır. Veri toplama işlemi sonucunda 509 adet anket formunun değerlendirilmeye uygun olduğu tespit edilmiştir. Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezine (CİMER) araştırmada yer alan illerde görev yapan kamu kurumu çalışanın sayısı sorulmuş ancak “4982 sayılı Bilgi Edinme Kanununun 7. maddesi kapsamında özel çalışma gerektiğinden cevap verilememektedir” cevabı sonucunda net bir sayıya ulaşılabilmiştir.

3.1. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H₁: Yönetici nezaketsizliğinin ÖVD üzerinde ters yönde etkisi vardır.

H₂: Yönetici nezaketsizliğinin ÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisi vardır.

H_{2a}: Yönetici nezaketsizliğinin sosyal ÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin

aracılık etkisi vardır.

H_{2b}: Yönetici nezaketsizliğinin kurumsal ÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlalinin aracılık etkisi vardır.

H₃: Yönetici nezaketsizliğinin ÖVD üzerindeki etkisinde ahlaki çözülmenin aracılık etkisi vardır.

H_{3a}: Yönetici nezaketsizliğinin sosyal ÖVD üzerindeki etkisinde ahlaki çözülmenin aracılık etkisi vardır.

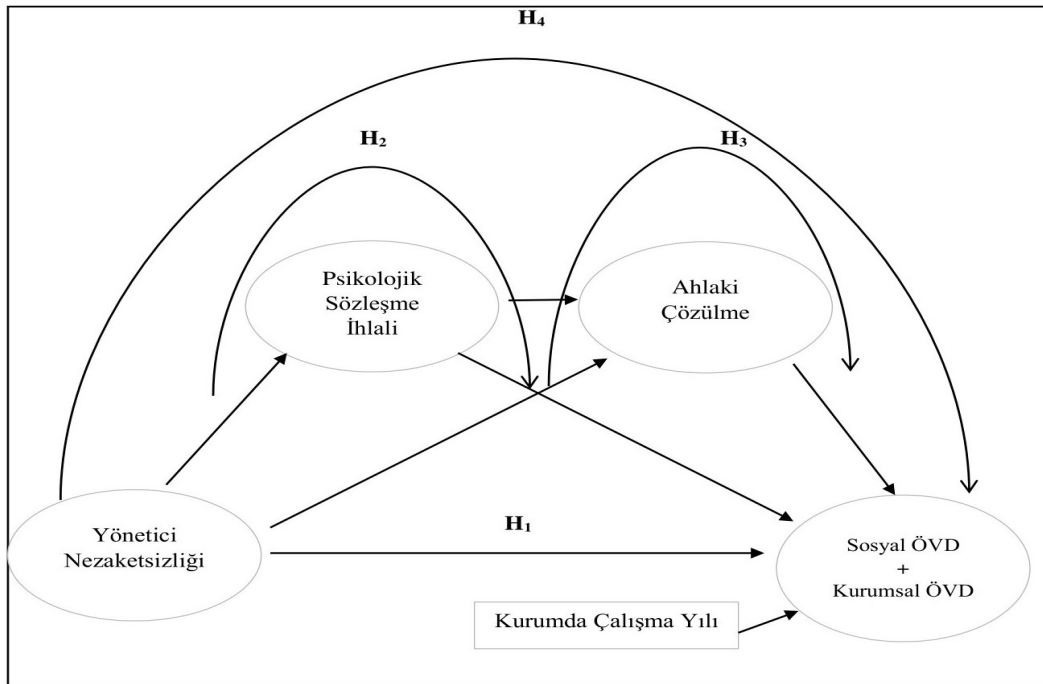
H_{3b}: Yönetici nezaketsizliğinin kurumsal ÖVD üzerindeki etkisinde ahlaki çözülmenin aracılık etkisi vardır.

H₄: Yönetici nezaketsizliğinin ÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin sıralı aracılık etkisi vardır.

H_{4a}: Yönetici nezaketsizliğinin sosyal ÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin sıralı aracılık etkisi vardır.

H_{4b}: Yönetici nezaketsizliğinin kurumsal ÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin sıralı aracılık etkisi vardır.

Şekil 1 araştırma modelinin sıralı aracılık veya seri çoklu aracı model olarak belirlendiğini göstermektedir. Bu tip modellerde paralel olarak çalışan araçların bağımsız değişkenden etkileenecek şekilde modellenmesi ve sırayla bağımlı değişkeni etkilemeleri söz konusudur (Hayes, 2018: 565). Sıralı aracılıkta, bağımsız değişken bağımlı değişkeni üç dolaylı ve bir doğrudan olmak üzere dört farklı yoldan etkilemektedir (Hayes, 2018). Yönetici nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

davranışını doğrudan etkilediği yol (H₁), yönetici nezaketsizliğinin, yalnızca psikolojik sözleşme ihlali üzerinden (H₂), yalnızca ahlaki çözülme üzerinden (H₃) ve serideki hem psikolojik sözleşme ihlali hem de ahlaki çözülme üzerinden (H₄) örgütsel vatandaşlık davranışını dolaylı olarak etkilediği şeklindedir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Yönetici Nezaketsizliği Ölçeği: Yönetici nezaketsizliğini ölçmek amacıyla Cortina ve Magley (2001) tarafından geliştirilmiş iş yeri nezaketsizliği ölçeği (Workplace Incivility WIS) kullanılmıştır. Ölçek yedi maddeden oluşmakta ve 1= Hiçbir Zaman, 5= Her zaman göre yayılan 5'li Likert tipindedir. Ölçek, nezaketsizliği meslektaş ve yönetici olarak iki farklı düzeyde ölçebilmektedir. Araştırmada yönetici nezaketsizliği boyutu kullanılmıştır.

Psikolojik Sözleşme İhlali Ölçeği: Psikolojik sözleşme ihlalini ölçmek için, Robynson ve Rousseau (1994) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Dokuz maddeden oluşan ölçek, tek boyutta psikolojik sözleşme ihlalini ölçmektedir. 1= Kesinlikle Katılmıyorum'dan, 5= Tamamen Katılıyorum'a doğru 5'li Likert tipi ölçek olarak hazırlanmıştır.

Ahlaki Çözülme Ölçeği: Ahlaki çözülme ölçmek için Moore, Detert, Trevino, Baker ve Mayer (2012) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Sekiz maddeden oluşan ölçek ahlaki çözülme tek boyutta ölçmektedir. 1= Kesinlikle Katılmıyorum...5= Tamamen Katılıyorum'a doğru giden 5'li Likert tipi ölçek olarak hazırlanmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Örgütsel vatandaşlık davranışını ölçmek için Organ (1988) tarafından geliştirilen ve Basım ve Şeşen (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek beş alt boyut (diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem) ve 19 maddeden oluşmaktadır. 1= Kesinlikle Katılmıyorum'dan 5= Tamamen Katılıyorum'a doğru giden 5'li Likert tipi ölçek olarak hazırlanmıştır.

3.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerliliği

Araştırmada ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. DFA'da amaç elde edilen verinin, daha önce keşfedilmiş ve farklı çalışmalarda kullanılmış olan yapıya uyup uymadığını ortaya koymaktır (Basım & Şeşen, 2006: 57). Ölçeklerin faktör yapıları incelendiğinde yönetici nezaketsizliğinin, faktör analizi sonucunda oluşan tek boyutun faktör yüklerinin .52 ile .90

arasında değiştiği görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin faktör yapısı incelendiğinde, faktör analizi sonucunda oluşan tek boyutun faktör yüklerinin .55 ile .92 arasında değiştiği görülmektedir. Ahlaki çözülme ölçeğinin faktör yapısına bakıldığında, faktör analizi sonucunda oluşan tek boyutun faktör yüklerinin .42 ile .76 arasında değiştiği görülmektedir. Elde edilen veriler adı geçen üç ölçeğin de öngörülen tek faktörlü yapısıyla uyduğunu göstermektedir.

ÖVD ölçeği için elde edilen verilerin orijinal yapıya uyup uymadığını tespit edebilmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır (Meydan & Şeşen, 2011). Analiz sonucunda uygun değerlerin elde edilememesi nedeniyle Keşfedici Faktör Analizi (KFA) yapılmıştır. Analiz sonucu Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik değerinin .94 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için $p=.000$ düzeyinde yeterli olduğu göstermektedir.

19 madde ve 5 alt boyuttan oluşan ÖVD ölçeği yapılan faktör analizi sonucunda iki faktör (sosyal ÖVD ve kurumsal ÖVD) altında toplanmıştır. 1. ve 18. madde iki faktöre de girmediği için çıkartılmıştır. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan iki faktörlü yapıdan ilkinin çalışanın diğer çalışanlarla, diğerinin ise örgüt ile arasındaki ilişkisini düzenleyen davranışlar olarak ayrıldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç Williams ve Anderson (1991)'in ÖVD'yi ÖVD0 ve ÖVD1 olarak iki faktör altında topladıkları çalışma ile benzerlik göstermektedir. Faktörlerin toplam varyansın %59.96'sını karşıladığı, birinci faktörün %49.63, ikinci faktörün ise %10.33 oranında toplam varyansı açıkladığı tespit edilmiştir.

ÖVD ölçeğinin faktör yapısı incelendiğinde, faktör analizi sonucunda oluşan sosyal ÖVD için faktör yüklerinin .72 ile .90 ve kurumsal ÖVD için faktör yüklerinin .55 ile .77 arasında değiştiği görülmektedir. Bu sonuç araştırmada elde edilen verilerin örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin öngörülen iki faktörlü yapısıyla uyduğunu göstermektedir.

Yapısal eşitlik modeli testleri, araştırma için toplanan veriler ile test etmeye çalışılan model arasındaki uyumu ortaya çıkarmaya dair uyum indeksleri sunmaktadır. Ölçeklere yeterli uyum iyiliklerine ulaşması için modifikasyon işlemi uygulanmıştır. Ölçeklerin uyum indeksleri değerlerine bakıldığında, yönetici nezaketsizliği ölçeğinin $\chi^2/DF = 4,42.93$, TLI = .97, CFI = .98 ve RMSEA = .08, psikolojik sözleşme ihlali ölçeğinin $\chi^2/DF = 4,48$, AGFI = .91 TLI = .96, CFI = .98 ve RMSEA = .08, ahlaki çözülme ölçeğinin $\chi^2/DF = 4,05$, AGFI = .92, TLI = .91, CFI = .94 ve RMSEA

=.07, ÖVD ölçeğinin $\chi^2/DF = 3,87$, AGFI =.86, TLI =.92, CFI =.93 ve RMSEA =.07 ile yapısal olarak geçerli olduğu görülmektedir.

4. BULGULAR

Katılımcıların cinsiyet, yaş, kurumda çalışma yılı ve toplam çalışma yılı gibi demografik bilgilerinin elde edildiği bulgulara ilişkin istatistikî sonuçlara göre katılımcıların %36,9'unun (188) kadın, % 61,9'unun (315) ise erkek, %35,4'ünün (180) 31-40 yaş, %28,3'ünün (144) yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların kaç yıldır şu anda çalıştıkları kurumda görev yaptıkları sorusuna çalışanların %23,6'sının (120) 6-10 yıldır, % 31,4'ünün (160) 21 yıl ve üzeri süredir cevabını verdiği görülmektedir. Toplam mesleki tecrübelerinin ise %27,9'unun (142) 6-10 yıl ve %19,1'inin (97) 21 ve üzeri yıl olduğu görülmektedir.

Verilerin normalliğini test için yapılan çarpıklık ve basıklık değerleri uygulamada yaygın olarak kullanılmakta ancak bu değerlerin hangi aralıkta olmasına dair bir fikir birliği bulunmamaktadır (Orcan, 2020: 256). Kim (2013: 53) örneklem büyüklüğüne göre çarpıklık ve basıklık değerleri farklılık gösterebileceğini ve örneklem büyüklüğü 300'den büyükse çarpıklık değerinin 2, basıklık değerinin ise 7 olmasının normal dağılım için uygun olduğuna işaret etmektedir. Kline'da (2016: 77) YEM analizinde çarpıklık değerinin 3'ten küçük, basıklık değerinin 10'dan küçük olmasının verilerin normal dağılım sınırları içerisinde değerlendirilebileceğini belirtmektedir.

Yapılan analiz sonucuna göre ölçeklerin çarpıklık/basıklık değerleri, yönetici nezaketsizliği için 2,68/7,85, psikolojik sözleşme ihlali için 0,53/-0;54, ahlaki çözülme için 1,59/3,27, sosyal ÖVD için -2,32/7,52 ve kurumsal ÖVD için -1,13/2,88 olduğu görülmektedir. Araştırma değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık değerleri SPSS programı ile

hesaplanmış yukarıdaki görüşlerden yola çıkılarak araştırma verisinin normal dağıldığı görülmüştür.

Buna ek olarak değişkenlerin CR (birleşik güvenilirlik) değerleri, yönetici nezaketsizliği ölçeğinin .91, psikolojik sözleşme ihlalinin .93, ahlaki çözülmenin .78, sosyal ÖVD'nin .92 ve kurumsal ÖVD'nin .88 olduğu görülmektedir. CR değerleri ölçeklerin güvenilir olarak değerlendirilebileceğine işaret etmektedir (Malhotra & Dash, 2011).

Değişkenler arasında ikili ilişkiler olup olmadığını ölçmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analizde kurumda çalışma yılı kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Kurumda çalışma yılı değişkeninin yönetici nezaketsizliği ile arasında ($r=-.09$, $p<.05$) ters yönde, sosyal ÖVD ($r=.11$, $p<.01$) ve kurumsal ÖVD ($r=.18$, $p<.01$) ile arasında aynı yönde anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Yönetici nezaketsizliğinin aracı değişkenler ile ilişkisine bakıldığında psikolojik sözleşme ihlali ile ($r =.37$, $p<.01$) ve ahlaki çözülme ile ($r =.11$, $p<.01$) aynı yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Kurumsal ÖVD arasında ($r=-.12$, $p<.01$) ters bir ilişki görülürken, sosyal ÖVD ile arasında bir ilişki bulunamamıştır. Psikolojik sözleşme ihlali ile ahlaki çözülme arasında ($r =.22$, $p<.01$) aynı yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlali ve ÖVD'nin boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde kurumsal ÖVD ($r = -.20$, $p<.01$) ile ters yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu ancak diğer boyut olan sosyal ÖVD ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Ahlaki çözülme ve ÖVD'nin boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, ahlaki çözülme ile kurumsal ÖVD'nin ($r = -.20$, $p<.01$) ters yönde bir ilişki içerisinde olduğu, diğer boyut olan sosyal ÖVD ile de benzer şekilde ($r =-.21$, $p<.01$) ters yönlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Son olarak sosyal ÖVD ve kurumsal ÖVD arasında ($r=.83$, $p<.01$) aynı yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Tablo 2: Değişkenler Arası Korelasyonlar

	1	2	3	4	5	6
1. Kurumda Çalışma Yılı	1					
2. Yönetici Nezaketsizliği	-,09*	1				
3. Psikolojik Sözleşme İhlali	-0,01	,37**	1			
4. Ahlaki Çözülme	-0,02	,11**	,22**	1		
5. Sosyal ÖVD	,11**	-0,07	-0,06	-,21**	1	
6. Kurumsal ÖVD	,18**	-,12**	-,20**	-,20**	,83**	1

* $p<.05$, ** $p<.01$, n= 509.

Değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri görebilmek amacıyla AMOS 24 programı kullanılarak yapısal eşitlik modeli (YEM) analizi yapılmıştır. Genel olarak YEM, değişkenler arasındaki doğrudan veya dolaylı çoklu ilişkilerin ya da ardışık dolaylı ilişkilerin tek bir model içerisinde test edilebilmesine olanak sağlamaktadır (Meydan & Şeşen, 2011). Nedensel model için hesaplanan uyum indeks değerleri ($\chi^2 = 1578,61$ $DF = 791$, $\chi^2/DF = 1,99$, $RMSEA = .04$, $CFI = .94$, $GFI = .87$ ve $AGFI = .85$) modelin veri ile desteklendiğini göstermiştir. Örgütteki istihdamın uzunluğu olarak tanımlanan kurumda çalışma yılı, (S. Wang, Beatty & Liu, 2012: 75) korelasyon analizi sonucunda ÖVD'nin her iki alt boyutu ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bu sonuçta kontrol değişkeni olarak modele dahil edilmiştir.

YEM analizinde incelenen doğrudan etkilere yönelik elde edilen sonuçlara göre yönetici nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali ($B = .60$, $p < .01$, $YD \%95 GA [0.45, 0.79]$) aynı yönde anlamlı etkisinin olduğu; ahlaki çözümler üzerinde

faktörlü bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Analizler bu iki ayrı bağımlı değişkene göre yapılmıştır. Yönetici nezaketsizliğinin sosyal ÖVD ($B = -.05$, $p < .01$, $YD \%95 GA [-0.17, 0.04]$) ve kurumsal ÖVD ($B = -.02$, $p < .01$, $YD \%95 GA [-0.17, 0.9]$) üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre H_{1a} ve H_{1b} hipotezlerinin desteklenmediği görülmektedir.

Psikolojik sözleşme ihlalinin ahlaki çözümler üzerindeki aynı yönde etkisinin ($B = .17$, $p < .01$, $YD \%95 GA [0.09, 0.26]$) olduğu görülmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalinin sosyal ÖVD üzerinde anlamlı bir etkisinin ($B = .03$, $p < .01$, $YD \%95 GA [-0.04, 0.12]$) olmadığı ancak kurumsal ÖVD üzerindeki ters yönde etkisinin ($B = -.14$, $p < .01$, $YD \%95 GA [-0.22, -0.06]$) olduğu görülmüştür. Ahlaki çözümlerin ÖVD'nin alt boyutları olan sosyal ÖVD ($B = -.27$, $p < .05$, $YD \%95 GA [-0.45, -0.11]$) ve kurumsal ÖVD ($B = -.16$, $p < .01$, $YD \%95 GA [-0.32, -0.01]$) üzerinde ters yönde etkisinin olduğu görülmektedir.

YEM analizinde doğrudan etkilerin yanı sıra dolaylı

Tablo 3: Yapısal Eşitlik Modeli Analizi Tahmin Değerleri

İncelenen Yol	B	S.H.	β	YD %95 GA	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Psikolojik Sözleşme İhlali <--- Yönetici Nezaketsizliği	0.60***	0.08	0.40	0.45	0.79
Ahlaki Çözümle <--- Psikolojik Sözleşme İhlali	0.17***	0.04	0.24	0.09	0.26
Ahlaki Çözümle <--- Yönetici Nezaketsizliği	0.04	0.06	0.04	-0.06	0.16
Sosyal ÖVD <--- Yönetici Nezaketsizliği	-0.05	0.06	-0.05	-0.17	0.04
Sosyal ÖVD <--- Psikolojik Sözleşme İhlali	0.03	0.04	0.04	-0.04	0.12
Sosyal ÖVD <--- Ahlaki Çözümle	-0.27***	0.06	-0.25	-0.45	-0.11
Sosyal ÖVD <--- Kurumda Çalışma Yılı	0.04**	0.02	0.10	0.01	0.07
Kurumsal ÖVD <--- Yönetici Nezaketsizliği	-0.02	0.05	-0.02	-0.2	0.09
Kurumsal ÖVD <--- Psikolojik Sözleşme İhlali	-0.14***	0.04	-0.20	-0.21	-0.06
Kurumsal ÖVD <--- Ahlaki Çözümle	-0.16*	0.05	-0.16	-0.32	-0.01
Kurumsal ÖVD <--- Kurumda Çalışma Yılı	0.08***	0.02	0.20	0.04	0.11

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, β = Standardize edilmiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart hata, n=509 (5.000 Bootstrap örnekleme), YD %95 GA = Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

ise ($B = .04$, $p < .01$, $YD \%95 GA [-0.06, 0.16]$) anlamlı etkisinin olmadığı görülmektedir.

Araştırmanın başında ÖVD değişkeni tek faktör olarak ele alınmış ancak yapılan faktör analizinde ÖVD'nin sosyal ÖVD ve kurumsal ÖVD olarak iki

etkilerin anlamlılığını incelemek için, etki değerlerinin anlamlılığı 5000 yeniden örnekleme (Bootstrap) ve yanlılığı düzeltilmiş (%95) güven aralığı (YD %95 GA) yöntemiyle değerlendirilmiştir (Preacher & Hayes, 2008). Analizde katılımcıların kurumda çalışma yıllarının bağımlı değişkenler

üzerindeki etkisi kontrol edilmiştir. Buna göre, kurumda çalışma yılının sosyal ÖVD (B=.04, $p<.01$) ve kurumsal ÖVD (B=.08, $p<.001$) üzerinde aynı yönde etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4'te psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin aracılık rolünü incelemek amacıyla

reddedilmiştir. Yönetici nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin sıralı aracılık etkisi (B=-.02, $p<.01$, $-.05<YD \%95 GA<-.01$) üzerinden kurumsal ÖVD'yi etkilediği yönündedir. Bu sonuç **H_{4b} hipotezinin kabul edildiğini** göstermektedir.

Tablo 4: Aracılık (Dolaylı Etki) Analizi Sonuçları

Dolaylı Etkiler		B	S.H.	YD %95 GA	
				Alt Sınır	Üst Sınır
Sosyal ÖVD	Yön. Nezaketsz.→Psik. Söz. İhlali→Sosyal ÖVD	.03	.03	-.08	.02
	Yön. Nezaketsz.→Ahlaki Çöz.→Sosyal ÖVD	-.01	.02	-.05	.01
	Yön. Nezaketsz.→Psik. Söz. İhlali→Ahlaki Çöz.→Sosyal ÖVD	-.03**	.01	-.06	-.01
Kurumsal ÖVD	Yön. Nezaketsz.→Psik. Söz. İhlali→Kurumsal ÖVD	-.11*	.03	-.18	-.06
	Yön. Nezaketsz.→Ahlaki Çöz.→Kurumsal ÖVD	-.01	.01	-.04	.01
	Yön. Nezaketsz.→Psik. Söz. İhlali→Ahlaki Çöz.→Kurumsal ÖVD	-.02**	.01	-.05	-.01

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart hata, n=509 (5.000 Bootstrap örnekleme), YD %95 GA =Yanlılığı Düzeltilmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), * $p<.05$, ** $p<.01$

dolaylı etkilere yönelik AMOS24 paket programı ile yapılan YEM analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 4 incelendiğinde aracılık etkilerinin güven aralığı değerlerine bakıldığında, yönetici nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali üzerinden sosyal ÖVD'yi etkilemediği (B= -.03, $p<.01$, YD %95 GA [-.08, .02]) aynı şekilde ahlaki çözülme üzerinden de sosyal ÖVD'yi etkilemediği (B=-.01, $p<.01$, YD%95GA [-.05, .01]) görülmektedir. Bu sonuçlar **H_{2a} ve H_{3a} hipotezlerinin reddedildiğini** göstermektedir. Sıralı aracılık etkisi incelendiğinde, yönetici nezaketsizliğinin sosyal ÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin anlamlı sıralı aracılık etkisinin (B=-.03, $p<.01$, YD %95 GA [-.06, -.01]) olduğunu göstermektedir. Bu sonuç **H_{4a} hipotezinin desteklendiğini** göstermektedir.

Yönetici nezaketsizliğinin kurumsal ÖVD üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin etkilerini gösteren Tablo 4'e göre yönetici nezaketsizliği psikolojik sözleşme ihlali (B=-.011, $p<.01$, YD %95 GA [-.18, -.06]) üzerinden kurumsal ÖVD'yi etkilediğini ve **H_{2b} hipotezinin kabul edildiğini** göstermektedir. Ahlaki çözülmenin ise (B=-.01, $p<.01$, YD %95 GA [-.04, .01]) yönetici nezaketsizliğinin kurumsal ÖVD üzerindeki etkisinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. **H_{3b} hipotezi bu sonuçla**

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada yönetici nezaketsizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma, Konya, Karaman, Niğde ve Yozgat illerinde görev yapan 509 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bulgular, nezaketsizliğin ÖVD'yi doğrudan etkilemediği, ancak psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülme üzerinden dolaylı olarak etkilediği yönündedir.

Bulgular, yönetici nezaketsizliğinin psikolojik sözleşme ihlali üzerinden ÖVD'yi belirli ölçüde etkilediği yönündedir. Bu sonuç çalışanların nezaketsizliğe maruz kaldıklarında örgütün yararına olan davranışlardan kendilerini geri çektiğini ancak çalışma arkadaşlarına karşı herhangi bir olumsuz tavır sergilemedikleri ve nezaketsiz eylemlerde bulunan yöneticilerinin niyetini anlamaya çalışmak için çokça çaba ve zaman harcadıkları için performans ve motivasyonlarında düşüş yaşadığı şeklinde yorumlanabilir. Pearson ve Porath'ın (2005) örgütlerde nezaketsizliğin hedefi olanların kışkırtıcının statü olarak üstte yer aldığı algılandığında, kısa süreli olarak, örgüt aleyhine

davranışlarda bulunabildiği sonucu ile paralellik göstermektedir. Bu sonuç nezaketsizliğin ÖVD üzerindeki etkisini inceleyen diğer çalışmalarla da benzerlik göstermektedir (Liu, Zhou & Che, 2019; Pearson vd., 2000).

Ortaya çıkan bir başka bulgu ise yönetici nezaketsizliğinin sosyal ve kurumsal ÖVD'yi ahlaki çözülme üzerinden anlamlı biçimde etkilemediği yönündedir. Bu bulgu, örgüt kurallarına uymak, yapılan değişikliklere ayak uydurmak, diğer çalışanlar yardımcı olmak, çatışmalardan uzak durmak ve örgütün gelişip ilerlemesi için her türlü etkinlik içerisinde yer almak gibi vatandaşlık davranışlarını sergileyen çalışanların yukarıda belirtilen süreç sonucunda ÖVD sergilemekten kaçınmadıkları ve iç ahlaki standartlarına uymayan davranışları benimsemedikleri şeklinde yorumlanabilir.

Son bulgu, yönetici nezaketsizliğinin ÖVD'nin tüm boyutlarını (sosyal ve kurumsal) psikolojik sözleşme ihlali ve ahlaki çözülmenin sıralı aracılığı yoluyla anlamlı şekilde etkilediğidir. Sonuç, Andersson ve Pearson (1999) tarafından ortaya koyulan nezaketsizlik kavramını ve nezaketsizliğin bir sarmala dönüşerek örgütlerde nasıl bir bozulmaya neden olduğunu göstermesi bakımında önemlidir. Yönetici kaynaklı ortaya çıkan nezaketsiz davranış, çalışan tarafından algılanması ve karşılık vermesi ile bir sarmala dönüşüyor ve örgüt ve çalışan arasında var olan psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini göstermektedir. Bununla birlikte örgütün genelinde ahlaki bir çözülme ortaya çıkartan ciddi bir sorun ortaya çıkmaktadır. Nezaketsizlik neticesinde ortaya çıkan sonuç, çalışanların görev tanımları dışında kalan örgüte katkı sağlama amacıyla yaptıkları gönüllü davranışlardan (diğer çalışanlara yardımcı olma, çözüm odaklı olma, kural ve prosedürlere uyma vb.) vazgeçmesine neden olmaktadır. Nihai durum ise çalışan örgüt ilişkisinin bozulduğu, örgütün çalışma düzeninin aksadığı ve her iki tarafın performansında düşüşün ortaya çıktığı sağlıklı bir ortama neden olabilmektedir.

Araştırma sonuçları örgütlerde yöneticilerin kaba ve saygısız davranışlarının konunun muhatabı tüm taraflar için yıkıcı sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Özellikle yöneticilerin tüm örgütü kapsayacak şekilde bazı önlemler almaları bu tip sonuçlardan kaçınmak için önemlidir. Yönetim kademesinin örgütte ortaya çıkan nezaketsizliğe tolerans gösterilmeyeceği konusunda fikir birliğinin olması, kullandıkları dil ve davranışlarda saygıyı ön planda tutmaları olası olumsuzlukların önüne geçmede önemli yer tutmaktadır. Bunun yanı sıra, gerek yeni başlayan gerek mevcut çalışanlara ve yönetim kademesine nezaketsizliğin ne olduğunun

ve neden kaçınılması gerektiğinin anlatıldığı toplantılar düzenlenmesi konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Çalışan örgüt ilişkisinin dinamik yapısı dikkate alınarak psikolojik sözleşmelerin sürekli göz önünde bulundurulması ve gerekli görüldüğünde yeniden oluşturulması yanlış anlaşılmanın önüne geçmek için dikkate alınması gereken bir diğer konudur.

ÖVD'nin, beş alt boyut yerine, sosyal ÖVD ve kurumsal ÖVD olmak üzere iki alt boyutta analiz edilmesi araştırmayı diğer araştırmalardan ayırmaktadır. İş yeri nezaketsizliği ölçeğinin meslektaş nezaketsizliği ve yönetici nezaketsizliği olarak ayrı ayrı ölçülebilmesi ile yönetici nezaketsizliği ölçeği verilerinin tek başına kullanılması yazında yönetici nezaketsizliğin nedenleri ve sonuçlarının ortaya konması açısından önem arz etmektedir.

Çalışmanın yazına katkılarının yanında bazı sınırlılıkları da mevcuttur. Araştırmanın kamu kurumlarında yapılması bir sınırlılıktır. Bir diğer sınırlılık ise tek zamanlı veri toplanmasıdır. Çalışmanın sadece yönetici nezaketsizliğini ölçmesi ve katılımcıların algısını ölçmesi bir diğer sınırlılık olarak görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi esnasında ölçeklerde bazı maddelerin faktör yüklerinin birleştirilmesi yöntemsel bir sınırlılık olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmanın KOP bölgesindeki illerde yapılması diğer sınırlılığı oluşturmaktadır.

Araştırma konuları olan yönetici nezaketsizliği, psikolojik sözleşme ihlali, ahlaki çözülme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen sınırlı sayıda çalışmanın olması bu konuların ulusal yazında daha fazla incelenmesini gerektirmektedir. Sadece yönetici nezaketsizliği değil aynı zamanda meslektaş nezaketsizliğinin de incelenmesinin konunun daha kapsamlı ele alınmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Kamu sektörünün yanında özel sektör çalışanlarının ve yöneticilerinin de bu konulardaki algılarının ölçülmesi ile elde edilecek sonuçlar yazına katkı sağlayacaktır.

ETİK BEYANATI

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

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

Etik Onayı: İnsan katılımcıları içeren çalışmalarda gerçekleştirilen tüm prosedürler, kurumsal ve / veya

ulusal araştırma komitesinin etik standartlarına ve 1964 Helsinki deklarasyonuna ve daha sonraki değişikliklerine veya karşılaştırılabilir etik standartlara uygundur. Bu araştırma için Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 02.07.2021 tarih ve 11 sayılı karar numarası ile Etik Kurul Onayı alınmıştır.

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

KAYNAKÇA

- Akella, D. & Lewis, V. J. (2019). The modern face of workplace incivility. *Organization Management Journal*, 16(2), 55-60. doi:10.1080/15416518.2019.1604202
- Alnuaimi, O. A., Jr., L. P. R. & Maruping, L. M. (2010). Team size, dispersion, and social loafing in technology-supported teams: A perspective on the theory of moral disengagement. *Journal of Management Information Systems*, 27(1), 203-230.
- Andersson, L. M. & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452.
- Bal, P. M., Chiaburu, D. S. & Jansen, P. G. W. (2010). Psychological contract breach and work performance: Is social exchange a buffer or an intensifier? *Journal of Managerial Psychology*, 25(3), 252-273.
- Bandura, A. (1990). Selective activation and disengagement of moral control. *Journal of Social Issues*, 46(1), 27-46.
- Bandura, A. (1991). Social cognitive theory of moral thought and action. In W. M. Kurtines ve J. L. Gewirtz (Eds.), *Handbook of Moral Behavior and Development* (Vol. 1, pp. 45-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 193-209.
- Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*, 31(2).
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G. V. & Pastorelli, C. (1996). Mechanisms of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 364-374.
- Bandura, A., Caprara, G.-V. & Zsolnai, L. (2000). Corporate transgressions through moral disengagement. *Journal of Human Values*, 6(1).
- Baron, R. A. & Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Baron, R. A., Zhao, H. & Miao, Q. (2015). Personal motives, moral disengagement, and unethical decisions by entrepreneurs: Cognitive mechanisms on the "slippery slope". *J Bus Ethics*, 128, 107-118.
- Barsky, A. (2011). Investigating the effects of moral disengagement and participation on unethical work behavior. *J Bus Ethics*, 104, 59-75.

- Basim, H. N. & Şeşen, H. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4).
- Batson, C. D. & Powell, A. A. (Eds.). (2003). *Handbook of psychology* (Vol. 5). Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Bauman, Z. & May, T. (2019). *Sosyolojik düşünmek* (Vol. 22). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241.
- Caroli, M. E. D. & Sagone, E. (2013). Mechanisms of moral disengagement: An analysis from early adolescence to youth. *Social and Behavioral Sciences*, 140(2014), 312-317. doi:10.1016/j.sbspro.2014.04.426
- Chahal, H. & Mehta, S. (2010). Antecedents and consequences of organizational citizenship behaviour (Ocb): A conceptual framework in reference to health care sector. *Journal of Services Research*, 10(2).
- Christian, J. S. & Ellis, A. P. J. (2014). The crucial role of turnover intentions in transforming moral disengagement into deviant behavior at work. *Journal of Business Ethics*, 119, 193-208.
- Coleman, V. I. & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25-44.
- Cortina, L. M. & Magley, V. J. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Cortina, L. M. & Magley, V. J. (2009). Patterns and profiles of response to incivility in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 272-288. doi:10.1037/a0014934
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R. & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: a critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 1-38. doi:10.5465/annals.2015.0099
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Delcampo, R. (2007). Psychological Contract Violation: An individual difference perspective. *International Journal of Management*, 24(1).
- Detert, J. R. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 374-391.
- Dhanani, L. Y. & Wolcott, A. M. (2018). *A meta-analysis of the antecedents and outcomes of workplace incivility*. Paper presented at the 33rd Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL.
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Fontaine, R. G., Barbaranelli, C. & Farnese, M. L. (2015). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions, and moral disengagement. *J Bus Ethics*, 130, 131-144.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Grimmer, M. & Oddy, M. (2007). Violation of the psychological contract: The mediating effect of relational versus transactional beliefs. *Australian Journal of Management*, 32(1).
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis* (Vol. 2). New York: Guilford Press.
- Herriot, P., Manning, W. E. G. & Kidd, J. M. (1997). The content of the psychological contract. *British Journal of Management*, 8, 151-162.
- Hershcovis, M. S. & Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 24-44.
- Hiekkataipale, M.-M. & Lamsa, A.-M. (2017). What should a manager like me do in a situation like this? Strategies for handling ethical problems from the viewpoint of the logic of appropriateness. *J Bus Ethics*, 145, 457-479.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P. & Woehr, D. J. (2007). Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566. doi:10.1037/0021-9010.92.2.555
- Huang, G.-H., Wellman, N., Ashford, S. J., Lee, C. & Wang, L. (2016). Deviance and exit: the organizational costs of job insecurity and moral disengagement. *Journal of Applied Psychology*, 102(1). doi:10.1037/apl0000158
- Itzkovich, Y. (2014). Incivility: The moderating effect of hierarchical status does a manager inflict more damage? *Journal of Management Research*, 6(3).
- Jelavic, S. R., Aleksic, A. & Braje, I. N. (2021). Behind the curtain: Workplace incivility—individual actors in cultural settings. *Sustainability*, 13. doi:https://doi.org/10.3390/su13031249
- Johnson, J. L. & O'leary-Kelly, A. M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.

- Jungert, T. & Holm, K. (2021). Workplace incivility and bystanders' helping intentions. *International Journal of Conflict Management Communication Quarterly*. doi:10.1108/IJCMA-08-2021-0131
- Karanfil, D. (2019). *Work-home spillover of uncivil behaviors*. (Doktora Tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Kim, H.-Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52-54.
- Kirshenbaum, J. M., Miller, M. K., Kaplan, T., Cramer, R. J., Trescher, S. A. & Neal, T. M. S. (2021). Development and validation of a general legal moral disengagement scale. *Psychology, Crime & Law*, 27(8), 751-778. doi:10.1080/1068316X.2020.1850722
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (Vol. 4). New York: The Guilford Press.
- Knights, J. A. & Kennedy, B. J. (2005). Psychological contract violation: impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants. *Applied H.R.M. Research*, 10(2), 57-72.
- Konovsky, M. A. & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Köksal, O. (2012). *Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerine etkisi*. (Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi), Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Lepine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65.
- Liu, W., Zhou, Z. & Che, X. X. (2019). Effect of workplace incivility on OCB through burnout: the moderating role of affective commitment. *Journal of Business and Psychology*, 34, 657-669. doi:doi.org/10.1007/s10869-018-9591-4
- Lucero, M. A. & Allen, R. E. (1994). Employee benefits: A growing source of psychological contract violations. *Human Resource Management*, 33(3), 425-446.
- Malhotra, N. K. & Dash, S. (2011). *Marketing research an applied orientation*. London: Pearson Publishing.
- Martinez, J. O. & Eisenberg, J. (2019). Incivility and beyond at the top management team level. *Organizational Management Journal*, 16(2), 98-110.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları* (Vol. 1). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Moore, C. (2008). Moral Disengagement in processes of organizational corruption. *Journal of Business Ethics*, 80, 129-139.
- Moore, C., Detert, J. R., Trevino, L. K., Baker, V. L. & Mayer, D. M. (2012). Why employees do bad things: moral disengagement and unethical organizational behavior. *Personnel Psychology*, 65, 1-48.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: the importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A. & Cohen, M. (2020). Moral disengagement at work: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 167, 535-570. doi:10.1007/s10551-019-04173-0
- Nguyen, B. (2015). *The effect of ethical leadership, behavioral integrity, and moral disengagement in predicting turnover intentions during newcomer socialization*. (Unpublished doctoral thesis), University of Calgary, Calgary.
- Orcan, F. (2020). Parametric or non-parametric: Skewness to test normality for mean comparison. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 7(2), 255-265. doi:https://doi.org/10.21449/ijate.656077
- Organ, D. W. (2017). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 80.
- Pavlou, P. A. & Gefen, D. (2005). Psychological contract violation in online marketplaces: Antecedents, consequences, and moderating. *Information Systems Research*, 16(4), 372-399.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. & Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. & Wegner, J. W. (2001). When workers flout convention: A study of workplace incivility. *Human Relations*, 54(11), 1387-1419.

- Pearson, C. M. & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for "nice"? Thing again. *Academy of Management Executive*, 19(1).
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891. doi:10.3758/BRM.40.3.879
- Rai, T. S., Valdesolo, P. & Grahamc, J. (2017). Dehumanization increases instrumental violence, but not moral violence. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(32), 8511-8516. doi:10.1073/pnas.1705238114
- Roberts, B. W., Jackson, J. J., V.Fayard, J., Edmonds, G. & Meints, J. (2009). Conscientiousness. In M. R. L. R. H. Hoyle (Ed.), *Handbook of Individual Differences in Social Behavior* The Guilford Press.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2).
- Rousseau, D. M. (1998). The 'Problem' of the psychological contract considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1).
- Salin, D. & Notelaers, G. (2018). The effects of workplace bullying on witnesses: Violation of the psychological contract as an explanatory mechanism? *The International Journal of Human Resource Management*.
- Samosh, J. (2019). What is workplace incivility? An investigation of employee relational schemas. *Organization Management Journal*, 16(2), 81-97.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Sustersic, F. (2015). *Excluded from the world of men dehumanization of victims and perpetrators in the genocidal context*. (Doktora Tezi), Maastricht University.
- Tillman, C. J., Gonzalez, K., Whitman, M. V., Crawford, W. S. & Hood, A. C. (2018). a multi-functional view of moral disengagement: Exploring the effects of learning the consequences. *Frontiers in Psychology*, 8(2266).
- Trent, S. B. & Allen, J. A. (2019). Resilience only gets you so far: Volunteer incivility and burnout. *Organizational Management Journal*, 16(2), 69-80.
- Turnley, W. H. & Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37(1), 71-83.
- Vickers, M. H. (2006). Writing what's relevant: workplace incivility in public administration? A wolf in sheep's clothing. *Administrative Theory & Praxis*, 28(1), 69-88.
- White, J., Bandura, A. & Bero, L. A. (2009). moral disengagement in the corporate world. *Accountability in Research*, 16, 41-74.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3).



Research Article

The Effect of Psychological Safety and Academic Burnout on Work Engagement: A Study on Public Universities in Türkiye

Psikolojik Güvenliğin ve Akademik Tükenmişliğin İşe Angaje Olma Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Kamu Üniversiteleri Üzerine Bir Araştırma

Ayşe Meriç Yazıcı^a, Mehmet Mecek^b

ARTICLE INFO

Keywords:
Psychological Safety,
Academic Burnout,
Work Engagement,
Public Universities,
Türkiye.

Article history:
Received 13 July 2023
Received in Revised Form
26 September 2023
Accepted
2 October 2023

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Psikolojik Güvenlik,
Akademik Tükenmişlik,
İşe Angaje Olma,
Kamu Üniversiteleri,
Türkiye.

Tarihler:
Geliş 13 Temmuz 2023
Düzeltilme Geliş
26 Eylül 2021
Kabul
2 Ekim 2023

ABSTRACT

This study aims to reveal the effects of psychological safety and academic burnout on the work engagement of academics working in public universities in Türkiye. The population of the research is the academic staff working in public universities in Türkiye. The sample is 424 academics who could be reached from these universities and academics and answered the questionnaire by convenience sampling method. SPSS 22.0 program was used for the analysis of the data obtained in the study. As a result of the research, it is seen that there is a low positive relationship between psychological safety and work engagement scores. It is understood that there is a low negative relationship between psychological safety and academic burnout. It was found that there was no significant relationship between academic burnout and work engagement variables. According to the regression analysis results, psychological safety is a significant predictor of being engaged in work. However, academic burnout is not a significant predictor of work engagement.

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de kamu üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin psikolojik güvenliğin ve akademik tükenmişliğin işe angaje olma üzerine etkilerini ortaya koymaktır. Araştırmanın evreni, Türkiye’deki kamu üniversitesinde görev yapan öğretim elemanlarıdır. Örneklem, kolayda örnekleme yöntemi ile bu üniversite ve akademisyenlerden ulaşılabilmemiş ve anketi yanıtlamış olan 424 akademisyendir. Araştırmada elde edilen verilerin analizleri için SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Araştırma neticesinde psikolojik güvenlik ile işe angaje olma puanları arasında düşük düzeyde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Psikolojik güvenlik ile akademik tükenmişlik arasında ise, düşük düzeyde negatif yönlü ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Akademik tükenmişlik ile işe angaje olma değişkenleri arasında ise, anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Regresyon analizi sonucuna göre, psikolojik güvenlik işe angaje olmanın anlamlı bir yordayıcısıdır. Bununla birlikte akademik tükenmişlik ise, işe angaje olmanın anlamlı bir yordayıcısı değildir.

^aCorresponding Author, Assistant Prof. Dr., Istanbul Gelisim University, Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences, Department of International Trade and Business Administration, ayazici@gelisim.edu.tr, Istanbul, ORCID: 0000-0001-6769-2599

^b Lecturer, Afyon Kocatepe University, Emirdag Vocational School, Department of Finance Banking and Insurance, meceklife@gmail.com, Afyon, ORCID: 0000-0001-7173-8254

1. INTRODUCTION

The study aims to reveal the effects of psychological safety and academic burnout of academics working in Türkiye on work engagement. Since there is no study in the academic literature in the context of Türkiye in which the effects of psychological safety and academic burnout on work engagement are measured at the same time, this situation is important as it creates an element of priority and originality to the study.

Since higher education has a primary role in developing the knowledge economy of the nation, the knowledge indicators of any country show the development of a society (Boggs, 2003; Pouris & Inglesi-Lotz, 2014; Tchamyou, 2017). The performance of employees in higher education institutions is of unique importance for a country's knowledge economy, which is still not given enough attention by actors for the survival of the quality and research of those institutions (Carayannis & Campbell, 2021). The performance of employees in higher education institutions has a crucial role in fuelling a country's knowledge economy. Quality education and research are essential components of a thriving knowledge economy. However, the attention given to this issue is not sufficient to ensure the sustainability of the quality and research outputs of these institutions, potentially affecting the long-term growth and competitiveness of a country's knowledge economy.

Psychological safety is a concept that significantly affects employees' work performance and productivity as well as ensuring healthier working conditions and job security (Newman, Donohue & Eva, 2017; Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan & Vracheva, 2017). Academic burnout is characterized by emotional exhaustion, cynicism, and a reduced sense of accomplishment (Lee et al. 2010; Lin & Huang, 2014). Psychological safety and academic burnout are two concepts that have significant effects on engagement at work, especially on work engagement. Psychological safety, defined as a shared belief that it is safe to take interpersonal risks within a group, has a positive effect on work engagement (Yaşar Uğurlu & Ayas, 2016; Dramanu, Milledzi & Asamani, 2020). On the other hand, academic burnout, which is characterized by emotional exhaustion, depersonalization, and reduced personal accomplishment, has been shown to hurt work engagement (Pehlivanoğlu & Civelek, 2019; Kuok, 2022). Therefore, it is important to understand the interaction between these two concepts to promote a positive and productive working environment.

Academic burnout is a common problem in today's education system and can have serious consequences for academics (Grayson & Alvarez, 2008; Skaalvik & Skaalvik, 2009). Academic burnout can lead to feelings of exhaustion, cynicism, and decreased motivation and may cause academics to disengage from their jobs (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004; David, 2010). However, research has shown that psychological safety can help reduce the effects of burnout and encourage a greater commitment to work (Idris & Dollard, 2011; Mansour & Tremblay, 2019). Psychological safety creates an atmosphere where individuals feel comfortable taking risks and being vulnerable without fear of being judged or criticized (Carmeli, Brueller & Dutton, 2009). The concepts of psychological safety and academic burnout are both related to an individual's sense of emotional and mental well-being and have a significant impact on employees' productivity and commitment to their jobs (Obrenovic, Jianguo, Khudaykulov & Khan, 2020). In this context and in light of the above information, the main purpose of this study is to reveal the effects of psychological safety and academic burnout of academics working in public universities in Türkiye on work engagement.

2. THEORETICAL FRAMEWORK

2.1. Psychological Safety

Psychological safety is the extent to which individuals feel secure in their ability to manage change (Schein & Bennis, 1965). Kahn conceptualized psychological safety as an individual's perception of whether he/she is comfortable with asserting and using himself/herself without fear of negative consequences for his/her image, status, or career, and argued that people are more likely to feel psychologically safe when they have trusting and supportive interpersonal relationships with their colleagues (Kahn, 1990). Providing a psychologically safe work environment is one way to overcome threats to individual and organizational learning (Edmondson, 1999). For example, in a longitudinal study conducted by Google's People Analytics Unit, psychological safety was identified as the number one characteristic of successful high-performing teams (Bergmann & Schaeppi, 2016).

In line with the interest of today's organizations towards learning and innovation, psychological safety is gaining importance both theoretically and practically. Psychological safety, which necessarily accompanies uncertainty and change, reduces the risk between individuals. Psychological safety defines the factors that contribute to interpersonal

structure (Edmondson & Lei, 2014; Edmondson, Higgins, Singer & Weiner, 2016).

Organizations are made up of people from different cultures, ideologies, and backgrounds. Groups of people with these differences have been shown to develop more creative solutions to problems (Wanless, 2016; Edmondson, 2018; Clark, 2020; Hunt, Bailey, Lennox, Crofts & Vincent, 2021). Psychological safety is the feeling of comfort of individuals in the field of education. People who are fully committed to the educational process feel better and even put everything they have and everything they have achieved (Khudyakova, Klepach, Yu, Valeeva & Arpentyeva, 2021). In universities, the lack of psychological safety has serious consequences. When academics are uncomfortable talking about ineffective and inefficient changes and initiatives, the institution cannot avoid failure. In this situation, the organization loses the opportunity to use the strengths of all its talents, as academics cannot fully devote themselves to education and training (Tyumaseva et al. 2022). Psychological safety does not mean that everyone is good all the time, but that people accept conflict and speak up knowing that the group supports them and they support the group (Petrosyants, Gridyaeva, Valeeva & Arpentyeva, 2022).

Incorporating psychological safety into organizational culture can have a positive impact on employee engagement, creativity, and overall performance. However, it's important to note that achieving and maintaining psychological safety requires deliberate efforts from leadership, clear communication, and consistent modeling of respectful behavior. As organizations continue to evolve and face new challenges, the concept of psychological safety will likely remain a key consideration in fostering innovation, collaboration, and adaptability.

2.2. Academic Burnout

For the first time, burnout was defined by Herbert Freudenberger as "a state of exhaustion that occurs in the internal resources of the individual as a result of failure, wear and tear, reduction of energy and strength or unsatisfied demands" (Freudenberger, 1974: 159). Maslach & Jackson (1981) conceptualized burnout as a syndrome characterized by emotional exhaustion, depersonalization, and lack of a sense of personal accomplishment.

Academician is one of the professions where face-to-face communication and interaction with people is intense. It is emphasized that academicians are a professional group facing the phenomenon of

burnout both as a result of their intensive communication with students and due to the intense pressures and obstacles in publishing and being successful (Melendez & Guzman, 1983). In this context, academic burnout refers to the chronic stress that occurs in students due to course load, exam anxiety, and other psychological factors (Shih, 2012). Addressing burnout in academia requires a multifaceted approach, including implementing support systems, promoting work-life balance, providing resources for stress management, and fostering a culture of open communication about mental health. Recognizing the challenges that both academicians and students face is an important step in creating a healthier and more sustainable academic environment.

Academic burnout consists of emotional exhaustion, administrative support, academic performance and workload dimensions (Tümekaya, 2000). Emotional exhaustion is an individual's feeling of emotional exhaustion and lack of energy. Administrative support is the individual's evaluation of the level of support and respect provided to him/her by the institution or organisation where he/she works. Academic performance dimension is how effective the individual is in academic or educational tasks and how confident he/she is in this regard. Workload dimension is the amount and difficulty of tasks in the field in which the individual works or receives education (Salmela-Aro, Kiuru, Leskinen & Nurmi, 2009). Academic burnout has become a common problem in the modern student community, affecting both mental and physical health. This can lead to decreased productivity and poor academic performance, as well as a negative impact on general well-being. When psychological safety is lacking in educational settings, it can exacerbate feelings of burnout and create a cycle of stress and anxiety. To reduce the negative effects of burnout and promote academic achievement, educational institutions must prioritize the mental health of their students and promote an environment of inclusion and psychological safety (Çiçek Sağlam, 2011). When employees experience burnout, they may disengage from their jobs and colleagues and even start looking for other job opportunities. Therefore, it is crucial for employers to be aware of the signs of burnout and take steps to prevent it from occurring in the workplace (Maslach & Leiter, 2016). Employers need to recognize the signs of burnout and take proactive measures to prevent it. This involves creating a supportive work environment, addressing workload concerns, and offering resources for managing stress.

Academic burnout is a phenomenon that particularly affects students in high-stress environments such as a university or graduate

school (Özhan & Yüksel, 2021). It is characterized by emotional exhaustion, decreased sense of personal accomplishment, and depersonalization. Burnout can have serious consequences for students, such as low grades, decreased motivation, and even dropping out of school altogether (Pehlivanoğlu & Civelek, 2019). Universities can implement strategies to combat burnout and promote psychological safety in academic settings, such as providing mental health resources, reducing workload, and promoting a healthy work-life balance (Gabriel & Aguinis, 2022). It's worth noting that addressing burnout is not solely the responsibility of universities. Students themselves need to develop self-awareness, effective study habits, and stress management skills.

Academic burnout is a common problem in many workplaces and can significantly affect employees' productivity and mental health. Research has shown that when individuals experience burnout, they are more likely to disengage from their work and experience a decline in performance (Edú-Valsania, Laguía & Moriano, 2022). This is especially true in academic settings where high levels of stress and pressure can lead to feelings of exhaustion and cynicism. To combat academic burnout and promote a positive work environment, employers can implement policies and practices that prioritize employee well-being, such as providing opportunities for mental health support and promoting a culture of work-life balance (Emerson, Hair & Smith, 2023). Academic burnout is a complex issue that requires a multifaceted approach. Employers play a crucial role in preventing and mitigating burnout by implementing policies and practices that prioritize employee well-being and promote a healthy work environment.

2.3. Work Engagement

Work engagement is the employee's willingness to achieve the goals of the organization and to make a great effort with a sustainable workload (Robinson, Perryman & Hayday, 2004). Engagement can also be expressed as the opposite of burnout. Unlike employees suffering from burnout, engaged employees are ineffective connections with their work activities and are more energetic in the work environment. Engaged employees see themselves as individuals who can fulfill the requirements of the job (Schaufeli, 2015). Being engaged at work is based on being energetic, participating in organizational work, and productivity. Engagement is the state of mind of being positive about a certain phenomenon. It is the attitudes developed by employees who cognitively evaluate themselves as a whole with their work, aim to develop sincere relationships with their colleagues, and parallel with

the activities of the organization (Maslach & Leiter, 2008). Work engagement is a multifaceted construct that involves psychological, emotional, and behavioral aspects. Organizations that promote and support employee engagement tend to experience benefits such as higher performance, reduced turnover, and increased job satisfaction.

Work engagement is an important aspect of promoting employee well-being and combating burnout and refers to the extent to which an individual is invested in and enthusiastic about his/her job (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002). When employees are engaged in their work, they are motivated, productive, and less likely to experience burnout symptoms. Managers can encourage engagement by providing a positive and supportive work environment, offering opportunities for autonomy and skill development, and recognizing and rewarding employees' contributions. By prioritizing engagement, employers can not only improve employee well-being but also increase productivity and overall job satisfaction (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Prioritizing work engagement is indeed a win-win situation for both employees and employers, contributing to a healthier work environment, improved performance, and sustained organizational success.

Vigor is the first sub-dimension of work engagement and refers to how energetic and lively a person feels about his/her work. Vitality emerges as a result of a passionate approach to work. Dedication is the second sub-dimension of work engagement and refers to how committed a person feels to his/her job. Dedication reflects a situation in which a person is emotionally attached to his/her job and attaches great importance to it. Absorption is the third sub-dimension of work engagement. Absorption reflects a situation in which the person focuses on the tasks at work, loses himself/herself to the difficulties of the job and enjoys doing the job (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006).

Work engagement is an important component of avoiding academic burnout. It is a feeling of being energized and dedicated to job responsibilities that enable individuals to maintain their focus and productivity (Schaufeli & Bakker, 2004). To improve work engagement, employers and organizations can provide opportunities for skill development and allow employees and students to take on tasks that challenge them. Furthermore, fostering a culture of appreciation and positive feedback can go a long way in increasing work engagement and preventing burnout (Bakker & Demerouti, 2008). Organizations and educational institutions should continuously assess and adjust

their strategies based on feedback and evolving needs to ensure a sustainable and healthy environment for their employees and students.

Work engagement is a potential solution to combat academic burnout and promote a healthy work environment. When employees are engaged in their work, they are more likely to feel a sense of purpose and motivation, leading to increased productivity and overall job satisfaction (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014). To promote work engagement, employers can provide opportunities for skill development and growth, recognize and reward employee achievements, and encourage open communication and collaboration among team members. By prioritizing work engagement, employers can create a positive work environment that supports employee well-being and academic success (Kim & Jung, 2022). By implementing strategies such as skill development, recognition, and collaboration, employers can create an environment that promotes both employee well-being and academic success.

Work engagement is a critical factor in combating burnout and promoting well-being among both employees and students. By developing a sense of purpose and connecting with their work, individuals can increase their motivation and job satisfaction and ultimately reduce the risk of burnout (Schaufel, Taris & van Rhenen, 2008). Encouraging employees to take breaks and engage in self-care activities can also help prevent workplace fatigue and cynicism. By prioritizing engagement and employee well-being, organizations can create a positive and productive work environment (Yang & Chen, 2023). In summary, cultivating work engagement and employee/student well-being is a proactive approach that organizations and educational institutions can take to promote mental health, prevent burnout, and create a more productive and harmonious environment.

In addition to addressing burnout, ensuring work engagement is also critical to fostering a positive work environment. Work engagement refers to an employee's dedication and enthusiasm for their job and has been shown to increase productivity, creativity, and job satisfaction (Bakker & Oerlemans, 2016). Employers can increase engagement by providing employees with professional development opportunities, recognizing and rewarding good work, and encouraging open communication and collaboration among colleagues. By prioritizing both employee well-being and engagement, employers can create a supportive and productive workplace culture that benefits everyone involved (Kim & Jung, 2022). By prioritizing both well-being and engagement,

employers create a holistic approach to cultivating a positive workplace culture. When employees feel supported, challenged, and recognized, they are more likely to contribute their best efforts and creativity to their roles. This, in turn, benefits the organization as a whole by fostering innovation, reducing turnover, and enhancing overall performance.

3. RELATIONSHIP BETWEEN VARIABLES AND FORMULATION OF HYPOTHESES

3.1. The Relationship between Psychological Safety and Work Engagement

Creating a safe working environment for employees is important for their commitment to work. However, beyond physical safety measures, psychological safety is equally important (Yuanqin, 2020). When employees feel psychologically safe, they are more likely to speak up, share ideas, and take calculated risks without fear of being punished. This level of safety also increases trust within teams and between employees and management (Plouffe et al. 2023). In the workplace, employees want to feel connected and committed to their work, and this can be achieved through psychological safety. This concept means creating a working environment where employees feel comfortable expressing their thoughts, feelings, and ideas without fear of reprisal or judgment. This not only leads to increased job satisfaction but also to increased job performance (Lateef, 2020).

Psychological safety at the workplace is an important factor contributing to work engagement (Kark & Carmeli, 2009). According to recent research, employees who feel psychologically secure in their workplaces tend to show better job performance and are more committed to their jobs. This can be achieved through building trust among co-workers, open communication channels, and providing employees with the resources they need to complete their work (Men, Qin & Jin, 2021). In this way, psychological safety can positively affect not only individual employee performance but also the overall productivity of an organization (Osborne & Hammoud, 2017). Based on the above information, the following hypothesis was formed for the research.

Hypotheses 0: Psychological safety has a significant effect on work engagement.

3.2. The Relationship between Academic Burnout and Work Engagement

In today's fast-paced world, individuals are often expected to do more with fewer resources. The pressures of personal and professional life can lead to great stress and even burnout (Robinson et al. 2023). For those working in the academic sector, the stress created by teaching, publishing, and administrative demands leads to academic burnout (Carroll et al. 2022). Understanding the relationship between academic burnout and work engagement helps to determine prevention and intervention strategies (Bakker et al. 2014). Academic burnout and work engagement are two terms that are becoming increasingly important in today's society. Many people, especially those in high-stress jobs, experience symptoms of burnout, leading to decreased productivity, job dissatisfaction, and other negative consequences (Bosman, Rothmann & Buitendach, 2005). On the other hand, work engagement is the opposite of burnout and is characterized by enthusiasm, motivation, and a sense of purpose in one's work (Appel-Meulenbroek, vander Voordt, Aussems, Arentze & Le Blanc, 2020). According to the information stated above, the following hypothesis was formed for the research.

Hypotheses 1: Academic burnout has a significant effect on work engagement.

3.3. Method

The population of the study is Türkiye. One state university from each region of Türkiye was selected for the sample. The study was conducted on 424 academics working in these regions selected for the sample. Academics were selected according to convenience sampling method. The sensitivity of the estimation is 0.05. The data collection tool is the questionnaires created over the link and delivered by the authors. The application method of data collection tools is the online method. A five-point Likert-type scale was used to measure the research variables. The data collected from 424 academicians were analyzed with SPSS software.

Since the "distance education" system was switched to the "distance education" system due to the great earthquake that took place in the 2023/February period covering 11 provinces and since physical access to all academic units throughout the country would be very difficult and costly, face-to-face communication was used in filling out the questionnaires, as well as WhatsApp groups formed by academics and universities within themselves. For this reason, the questionnaire was both physically printed and its electronic form was prepared via "google survey". To use the survey questions related to the collection of data, firstly, "Ethics Committee Permission" dated 16.05.2023

and numbered 2023/167 was obtained from Afyon Kocatepe University Ethics Committee.

The psychological safety scale developed by Edmondson (1999) and adapted into Turkish by Bülbül, İşıaık & Aytaç, (2022) was used in the study. Psychological safety scale consists of seven items and one dimension.

The academic burnout scale, which was based on the studies of Maslach & Jackson, (1981) and Seidman & Zager, (1986-87) and adapted into Turkish by Tümkaya (2000), was used in the study. The academic burnout scale consists of 39 items and four dimensions (emotional exhaustion, administrative support, academic performance and workload).

In the study, the work engagement scale adapted into Turkish by Köse (2015) was used. The work engagement scale consists of 17 items and two dimensions.

All scales used in the study were authorized by the authors.

4. FINDINGS

4.1. Distribution of Demographic Characteristics

When Table 1 is analysed, it is seen that 236 of the participants are female with a rate of 55.7%, 188 of the participants are male with a rate of 44.3%, 49.5% of the participants are in the 36-45 age range, and the least number of participants is over 56 years old with a rate of 8.5%. It is seen that the majority of the participants are married with a rate of 75,5% and the remaining 24,5% are married. It is seen that 36,3% of the participants are Asst. Prof. Dr. with the highest rate of 36,3% and lecturer with the lowest rate of 5,7%. It is understood that the research fields of the participants are social sciences with 85.8%, science with 8.5% and health sciences with 5.7%. Regarding the working period in the institution, it is seen that the participants have been working between 11-15 years with a rate of 28.8% and the least with a rate of 4.2%.

4.2. Explanatory Factor Analysis

In Table 2, exploratory factor analysis was applied to test the construct validity of the scales. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) coefficient and Bartlett's test of sphericity were used to examine the suitability of the data for factor analysis.

Table 1: Distribution of Demographic Characteristics

		Count	Column N %
Gender	Female	236	55,7%
	Male	188	44,3%
Age	26-35	88	20,8%
	36-45	210	49,5%
	46-55	90	21,2%
	56 +	36	8,5%
Marital Status	Married	320	75,5%
	Single	104	24,5%
Education Status	Undergraduate	2	0,5%
	Postgraduate	90	21,2%
	Doctorate	332	78,3%
Academic Title	Research Assist.	24	5,7%
	Lecturer	118	27,8%
	Asst. Prof. Dr.	154	36,3%
	Associate Prof.	88	20,8%
	Professor	40	9,4%
Field of Study	Social Sciences	364	85,8%
	Sciences	36	8,5%
	Health Sciences	24	5,7%
Length of Work	1-5 years	58	13,7%
	6-10 years	104	24,5%
	11-15 years	122	28,8%
	16-20 years	54	12,7%
	21-25 years	40	9,4%
	26-30 years	28	6,6%
	31 +	18	4,2%

As seen in Table 2, the Kaiser-Meyer-Olkin values of the psychological safety scale were calculated as 0.930, the KMO value of the academic burnout scale as 0.897, and the KMO value of the work engagement scale as 0.912. Since the KMO values are above 0.60, it can be accepted that the data obtained from the sample is sufficient. The fact that

the p-value is less than 0.05 in Bartlett's test result shows that the relationship between the items of the scales is suitable for factor analysis.

As in the original psychological safety scale, a single factor is reached. According to Table 2, the single factor explains 72.46% of the total variance.

Table 2: Kaiser-Meyer-Olkin and Bartlett's Sphericity Test Results

Variables	Kaiser-Meyer-Olkin	Bartlett's Test of Sphericity			Variance
	(KMO)	x ²	sd	p	%
Psychological Safety	0,930	2274,46	21	0,000	72,46
Academic Burnout	0,897	984,69	741	0,000	66,34
Work Engagement	0,912	4536,54	136	0,000	64,01

The original academic burnout scale consists of four factors: emotional weakness, managerial support, academic performance, and workload. In line with the results of the analysis of the data collected in the study, eight factors were reached in total, not four factors as in the original scale. This finding is thought to be due to the responses of the sample to the scale items. According to Table 2, eight factors explain 66.34% of the total variance.

According to the analysis of the data, the original scale of work engagement consists of two factors: job view and job attendance. As a result of the analysis of the data, not two factors as in the original scale, but three factors in total were reached. This finding is thought to be due to the responses of the sample to the scale items. According to Table 2, three factors explain 64.01% of the total variance.

For the exploratory factor analysis, the tables showing the factor loadings of each item in the three scales are shown below.

Table 3: Communalities

	Initial	Extraction
AB1	1,000	,668
AB2	1,000	,623
AB4	1,000	,687
AB5	1,000	,620
AB7	1,000	,516
AB8	1,000	,711
AB9	1,000	,817
AB11	1,000	,655
AB12	1,000	,762
AB13	1,000	,578
AB14	1,000	,639
AB15	1,000	,742
AB16	1,000	,745
AB17	1,000	,743
AB18	1,000	,501
AB19	1,000	,690
AB20	1,000	,726
AB21	1,000	,666
AB22	1,000	,609
AB23	1,000	,506
AB24	1,000	,690
AB25	1,000	,513
AB26	1,000	,694
AB27	1,000	,677
AB28	1,000	,600
AB31	1,000	,631
AB33	1,000	,755
AB34	1,000	,694
AB35	1,000	,641
AB36	1,000	,664
AB37	1,000	,521
AB38	1,000	,746
AB39	1,000	,723

Table 4: Communalities

	Initial	Extraction
PS1	1,000	,679
PS2	1,000	,734
PS3	1,000	,705
PS4	1,000	,787
PS5	1,000	,728
PS6	1,000	,726
PS7	1,000	,713

Table 5: Communalities

	Initial	Extraction
WE1	1,000	,548
WE2	1,000	,562
WE3	1,000	,569
WE4	1,000	,745
WE5	1,000	,755
WE6	1,000	,561
WE7	1,000	,666
WE8	1,000	,557
WE9	1,000	,724
WE10	1,000	,600
WE11	1,000	,660
WE12	1,000	,606
WE13	1,000	,650
WE14	1,000	,748
WE15	1,000	,598
WE16	1,000	,589
WE17	1,000	,745

4.3. Reliability and Normality Analysis Results

To determine the reliability of the scales, Cronbach's Alpha coefficients should be analyzed. Table 6 below shows how many items the scales consist of, Cronbach's alpha coefficients, the mean responses to the scales, and standard deviations.

When the reliability analysis of the academic burnout scale was performed, firstly, it was seen that the Cronbach alpha coefficient was 0.553, and since this number was lower than 0.70, the scale items with low reliability were identified, which would increase the Cronbach alpha coefficient. Out of 39 items on the academic burnout scale, items numbered 3, 6, 10, 29, 30, and 32 were removed from the scale, and analyses were continued with 33 items. Thus, the reliability coefficient of the academic burnout scale was determined as 0.713.

Table 6: Reliability and Normality Analysis Results

	Number of Items	Cronbach Alpha	Mean	Standart Deviation	Min.-Max.
Psychological Safety	7	0,936	2,86	1,031	1 - 5
Academic Burnout	33	0,713	3,11	0,364	1 - 5
Work Engagement	5	0,928	3,9	0,629	1 - 5

As can be seen in Table 6, the reliability coefficient of the psychological safety scale was found to be 0.936 and the scale of work engagement was found to be 0.928. It is seen that the internal consistency values of the items in these scales are higher than the generally accepted value of 0.70.

Before conducting correlation analyses, it is necessary to determine whether the data meet the

5. RELATIONSHIP BETWEEN VAIRABLES

The results of the correlation analysis performed to determine the relationships between variables and the direction and severity of these relationships are given in Table 8.

Table 7: Normality Test Results

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk			Skewness	Kurtosis
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.	Statistic	Statistic
Psychological Safety	0,066	426	0,000	0,977	426	0,000	0,070	-0,557
Academic Burnout	0,063	426	0,000	0,987	426	0,000	0,277	-0,138
Work Engagement	0,077	426	0,000	0,974	426	0,000	-0,452	0,118

normality assumption. For this purpose, the collected data were subjected to normality tests.

In deciding whether to use parametric or nonparametric tests for the analysis, for sample sizes larger than 300, the absolute values of skewness and kurtosis are considered without considering z values (Özkan & Salepçioğlu, 2022). According to Lorcu (2015), Skewness and Kurtosis values should be between +1 and -1.

Since the p values were less than 0.05 in Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk normality tests, skewness and kurtosis values were examined. When Table 7 is analyzed, the skewness and kurtosis values of psychological safety, academic burnout, and work engagement scales are between +1 and -1. When the graphs are analyzed, it can be stated that a normal distribution is observed and the determined figures are confirmed. Thus, it was decided to use parametric tests for all three scales.

When Table 8 is analyzed, it is seen that there is a low positive relationship between psychological safety and work engagement scores ($r=0,197$; $p<0,05$). There is a low negative relationship between psychological safety and academic burnout ($r=-0,240$; $p<0,05$). There was no significant relationship between academic burnout and work engagement variables ($p>0,05$).

6. REGRESSION ANALYSIS

The study aims to examine whether psychological safety and academic burnout affect work engagement. Multiple linear regression analysis was performed to predict work engagement according to psychological safety and academic burnout. The results of the regression analysis are given in Table 9.

Table 8: Analysing the Relationships Between Scales

Variables	N	r	p
Psychological Safety	424	0,197**	0,000
Work Engagement			
Psychological Safety	424	-0,240**	0,000
Academic Burnout			
Academic Burnout	424	-0,085	0,079
Work Engagement			

**: $p < 0,01$ r: Pearson Correlation Coefficient

r	Relationship Level	Relationship Direction
0,00	None	$r = -$ negative relationship
0,01 – 0,29	Low	$r = +$ positive relationship
0,30 – 0,69	Medium	
0,70 – 0,99	High	
1	Perfect	

Source: (Özkan, 2021).

According to the results of the analyses, psychological safety is a significant predictor of work engagement ($F(2, 421) = 9.925, p < 0.05$). However, academic burnout is not a significant predictor of work engagement ($p > 0.05$). Therefore, both variables do not affect work engagement separately, only psychological safety has a significant effect on work engagement. The predictive level of psychological safety on work engagement is $\text{Beta} = 0.196$. The psychological safety variable explains 4.5% of the variance in work engagement ($R^2 = 0.045$). According to the results of the analysis, the equation predicting work engagement can be expressed as follows:

Work engagement = $3,828 + (0,117 * \text{Psychological safety})$

education. This is particularly true for public universities in Türkiye, where factors such as increased workload, lack of resources, and limited career opportunities can contribute to feelings of frustration, burnout, and turnover among academic staff. Academic burnout can have a significant impact on commitment to work as well as lead to decreased productivity and job satisfaction. In light of these challenges, it is important to explore potential solutions that can help improve the psychological safety of academic staff and promote a more positive workplace environment. To increase employee engagement in public universities in Türkiye, it is important to focus on creating a workplace culture that promotes psychological safety and supports individuals to avoid academic burnout.

Table 9: Multiple Linear Regression Analysis Results

	B	Std Error	Beta	t	Sig.	R	R ²	F	Sig.
Psychological Safety	0,117	0,029	0,196	3,993	0,000	0,212	0,045	9,925	0,000
Academic Burnout	-0,080	0,083	-0,047	-0,963	0,336				

7. CONCLUSION AND DISCUSSION

In recent years, the issue of academic burnout has become increasingly prevalent in the field of higher

As a result of the research, it is seen that there is a low positive relationship between psychological safety and job commitment scores. The finding of a low positive relationship between psychological safety and work engagement scores indicates that there is a relationship between employees'

emotional commitment and their trust in their jobs. This finding suggests that work engagement is influenced by many factors and psychological safety is only one factor. The low positive relationship means that an increase in psychological safety can contribute to an increase in work engagement, but this effect is not very significant. Therefore, managers and organizations that want to increase employees' job engagement at workplaces should not only deal with psychological safety, but also with other factors that increase job satisfaction. The combination of these factors can help employees to reach a higher level of work engagement. It is understood that there is a low negative relationship between psychological safety and academic burnout. The low negative relationship between psychological safety and academic burnout may involve many factors that can make employees' work or learning experiences more positive and healthy. This finding emphasises the importance of promoting emotional support and safety to create a healthier and more satisfying environment in work or learning spaces. It was determined that there was no significant relationship between academic burnout and work engagement variables. The low negative relationship between psychological safety and academic burnout shows that these two concepts are inversely proportional to each other. This relationship between the two concepts indicates that as psychological safety increases, academic burnout decreases. This finding may represent a way to increase students' academic achievement and emotional well-being by meeting their emotional and psychological needs in educational settings. Based on research, psychological safety refers to the existence of an environment in which individuals can express themselves, express their thoughts, take risks, and accept their mistakes. In such an environment, students may gain more motivation, perceive their learning experience in a positive way, which may reduce academic burnout. Especially when students feel supported by their teachers or educational institutions, they tend to experience less burnout. According to the regression analysis results, psychological safety is a significant predictor of work engagement. However, academic burnout is not a significant predictor of work engagement. These findings help us understand the effects of the relationships between psychological safety and academic burnout on work engagement. The findings suggest that work engagement is related to psychological safety, but not a similar relationship with academic burnout. This may indicate that it is important for organizations to promote psychological safety in order to increase their employees' work engagement. The fact that academic burnout does not significantly predict work engagement suggests

that academic burnout is a more common problem, especially for those working in the education sector, and may have a negative impact on employees' work engagement.

The relationship between psychological safety and academic burnout is an understudied area. However, some research suggests that increased feelings of psychological safety may reduce academic burnout. This may mean that if employees feel psychological safety in their workplaces, academic burnout may decrease. When the findings of our study are compared with the findings of other studies, a study conducted by Luthans, Youssef & Avolio (2007) found that psychological safety has a positive relationship with increased work engagement. The participants stated that an increase in psychological safety creates a greater sense of commitment at work. The "Burnout Syndrome" model developed by Maslach and Leiter (2008) suggests a negative relationship between academic burnout and work engagement. According to this model, increased feelings of burnout negatively affect feelings of commitment to work. The study also shows that psychological safety has a positive effect on work engagement. This result is consistent with other studies in the literature (Edmondson, 1999). Psychological safety can encourage employees to be more committed to their jobs because it can reduce fears about expressing themselves and contributing.

When compared with other studies in the literature, these results provide an important contribution to the literature. In particular, these findings are important in terms of understanding the level of work engagement of employees in public universities in Türkiye. However, there are some limitations regarding the generalisability of these results. For example, this study was conducted only in public universities in Türkiye and different results may be obtained in other sectors or countries.

In conclusion, this article shows that psychological safety has a positive effect on work engagement and academic burnout is not a significant predictor in this context. These results emphasise the importance of making efforts to increase psychological safety in the workplace. The study also contributes to the literature on psychological safety, which has the potential to have a positive impact on work engagement and employees' emotional well-being.

Future Research

Based on the research findings, there are several recommendations to address the issue of

psychological safety and academic burnout among academics in public universities in Türkiye. First, institutions should recognize the importance of creating a work environment that supports psychological safety by encouraging open communication and providing support to employees. Secondly, interventions such as stress management and work-life balance programs should be implemented to help academics prevent burnout. Furthermore, providing opportunities for professional development and career progression can increase job satisfaction and reduce the risk of burnout. In addition, the relationship between psychological safety and academic burnout needs to be further explored, as this may help to distinguish which factors contribute more to reduced engagement. Interventions designed to enhance psychological safety and prevent burnout should be explored, with a particular focus on culture-specific approaches given the unique context of public universities in Türkiye. Finally, longitudinal studies following the impact of these interventions may provide insights into their effectiveness and sustainability in increasing work engagement among academics.

ETHICS DECLARATIONS

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

Conflict of interest: The author declares that she has no conflict of interest.

Ethical Approval: All procedures performed in studies involving human participants were in accordance with the ethical standards of the institutional and/or national research committee and with the 1964 Declaration of Helsinki and its later amendments or comparable ethical standards. Ethics Committee Approval was obtained for this research from the Afyon Kocatepe University Research Ethics Committee with the date of May, 16 and the decision number 2023 / 167.

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

REFERENCES

- Appel-Meulenbroek, R. van der Voordt, T. Aussems, R. Arentze, T. & Le Blanc, P. (2020). Impact of activity-based workplaces on burnout and engagement dimensions. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(4), 279-296. Doi:10.1108/JCRE-09-2019-0041
- Bakker, A. B. Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bakker, A. B. Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- Bakker, A. B. Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A. S. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1, 389-411. Doi: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235
- Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. M. (2016). Momentary work happiness as a function of enduring burnout and work engagement. *The Journal of Psychology*, 150(6), 1-24. Doi:10.1080/00223980.2016.1182888
- Bergmann, B. & Schaeppi, J. (2016). *A data-driven approach to group creativity*. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2016/07/a-data-driven-approach-to-group-creativity>
- Boggs, R. G. (2003). Leadership context for the twenty-first century. *New Directions for Community Colleges*, 123, 15-25. Doi:10.1002/cc.118
- Bossmann, J. Rothmann, S. & Buitendach, J. H. (2005). Job insecurity, burnout and work engagement: The impact of positive and negative affectivity. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 48-56.
- Bülbül, S. İşıaık, S. & Aytaç, S. (2022). Measurement of perceived psychological safety: Integration, review and evidences for the scale in the context of Turkey. *Journal of Economy Culture and Society*, 65, 15-28. Doi:10.26650/JECS2021-974757
- Carayannis, E. G. & Campbell, D. F. (2011). Open innovation diplomacy and a 21st century fractal research, education and innovation (FREIE) ecosystem: Building on the quadruple and quintuple helix innovation concepts and the "mode 3" knowledge production system. *J. Knowl. Econ.*, 2, 327.
- Carmeli, A. Brueller, D. & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81-98. Doi:10.1002/sres.932
- Carroll, A. Forrest, K. Snaders-O'Connor, E. Flynn, L. Bower, J. M. Fynes-Clinton, S. York, A. & Ziaei, M. (2022). Teachers stress and burnout in Australia: Examining the role of intrapersonal and environmental factors. *Social Psychology of Education*, 25, 441-469. Doi: 10.1007/s11218-022-09686-7
- Clark, T. (2020). *The 4 stages of psychological safety: Defining the path to inclusion and innovation*. New York: Berrett-Koehler Publishers.
- Çiçek Sağlam, A. (2011). Akademik personelin sosyo-demografik özelliklerinin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 407-420.
- David, A. (2010). Examining the relationship of personality and burnout in college students: The role of academic motivation. *Educational Measurement and Evaluation Review*, 1, 90-104.
- Dramanu, B. Y. Milledzi, E. Y. & Asamani, L. (2020). Psychological safety and work engagement of senior high school teachers: Moderating role of psychological flexibility. *European Journal of Educational Sciences*, 7(3). Doi:10.190044(ejes.v7no3a2
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2). Doi:10.2307/2666999
- Edmondson, A. C. & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 23-43. Doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305
- Edmondson, A. C. Higgins, M. Singer, S. & Weiner, J. (2016). Understanding psychological safety in health care and education organizations: A comparative perspective. *Research in Human Development*, 13, 65-83. Doi:10.1080/15427609.2016.1141280
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. New York: Wiley.
- Edú-Valsania, S. Laguía, A. & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A review of theory and measurement. *Int J Environ Res Public Health*, 19(3), 1780. Doi:10.3390/ijerph19031780
- Emerson, D. J. Hair, J. F. & Smith, K. J. (2023). Psychological distress, burnout, and business student turnover: The role of resilience as a coping mechanism. *Res High Educ.*, 64(2), 228-259. Doi:10.1007/s111-022-09704-9

- Frazier, M. L. Fainshmidt, S. Klinger, R. L. Pezeshkan, A. & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. Doi:10.1111/peps.12183
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. Doi:10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x
- Gabriel, K. P. & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*, 65(2), 183-192. Doi:10.1016/j.bushor.2021.02.037
- Grayson, J. L. & Alvarez, H. K. (2008). School climate factors relating to teacher burnout: A mediator model. *Teaching and Teacher Education*, 24(5), 1349-1363. Doi:10.1016/j.tate.2007.06.006
- Hunt, D. F. Bailey, J. Lennox, B. R. Crofts, M. & Vincent, C. (2021). Enhancing psychological safety in mental health services. *International Journal of Mental Health Systems*, 15(33), 1-18. https://doi.org/10.1186/s13033-021-00439-1
- Idris, M. A. & Dollard, M. F. (2011). Psychosocial safety climate, work conditions, and emotions in the workplace: A Malaysian population-based work stress study. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 324-347. https://doi.org/10.1037/a0024849
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Kark, R. & Carmeli, A. (2009). Alive and creating: the mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804. Doi:10.1002/job.571
- Khudyakova, T. L. Klepach, Yu. V. Valeeva, G. V. & Arpentyeva, M. R. (2021). Ensuring the psychological safety of education in higher education. *International Journal of Medicine and Psychology*, 4(8), 37-42.
- Kim, J. & Jung, H-S. (2022). The effect of employee competency and organizational culture on employees' perceived stress for better workplace. *Int J Environ Res Public Health*, 19(8), 4428. Doi:10.3390/ijerph19084428
- Köse, A. (2015). *İşe angaje olma ile örgütsel destek algısı ve örgüt iklimi arasındaki ilişki (Kahramanmaraş İli Örneği)* (Unpublished Doctoral Dissertation). Zirve Üniversitesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Kuok, A. C. H. (2022). Emotional intelligence, work satisfaction, and affective commitment: An occupational health study of social workers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 38(3), 223-230. Doi:10.50931/jwop2022a14
- Lateef, F. (2020). Maximizing learning and creativity understanding psychological safety in simulation-based learning. *J Emerg Trauma Shock*, 13(1), 5-14. Doi:10.4103/JETS.JETS_96_19
- Lee, J. Puig, A. Kim, Y-B. Shin, H. Lee, J. H. & Lee, S. M. (2010). Academic burnout profiles in Korean adolescents. *Stress & Health*, 26(5), 404-416.
- Lin, S-H. & Huang, Y-C. (2014). Life stress and academic burnout. *Active Learning in Higher Education*, 15(1), 77-90. Doi:10.1177/1469787413514651
- Lorcu F. (2015). *Örneklerle veri analizi spss uygulamalı*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Luthans, F. Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Mansour, S. & Tremblay, D. G. (2019). How can we decrease burnout and safety workaround behaviors in health care organizations? The role of psychosocial safety climate. *Personnel Review*, 48(2), 528-550. https://doi.org/10.1108/PR-07-2017-0224
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. Doi:10.1002/wps.20311
- Melendez, W. A. & Guzman, R. M. (1983). Burnout: The new academic disease. *Ashe- Eric Higher Education Research, Report No:9*, 1-17.
- Men, L. R. Qin, Y. S. & Jin, J. (2021). Fostering employee trust via effective supervisory communication during the COVID-19 pandemic: Through the lens of motivating language theory. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 193-218. Doi:10.1177/23294884211020491
- Newman, A. Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535. Doi:10.1016/j.hrmr.2017.01.001
- Obrenovic, B. Jianguo, D. Khudaykulov, A. & Khan, M. A. S. (2020). Work-family conflict impact on psychological safety and psychological well-being: A job performance model. *Front. Psychol.* 11, 475. Doi:10.3389/fpsyg.2020.00475

- Osborne, S. & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), 50-67. Doi:10.5590/IJAMT.2017.16.1.04
- Özhan, M. B. & Yüksel, G. (2021). The effect of school burnout on academic achievement and well-being in high school students: A holistic model proposal. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 8(1), 145-162. Doi: <https://doi.org/10.33200/ijcer.824488>
- Özkan, H. (2021). Örgütsel çevikliğin sürdürülebilir kalite algısı üzerine etkisinde yenilik odaklılığının aracı rolü (Unpublished Master's Thesis). Istanbul Aydın University, Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri Anabilim Dalı, Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemleri Bilim Dalı, Istanbul.
- Özkan, H. & Salepçioğlu, M. A. (2022). Does organizational agility affect sustainable quality perception? The mediating role of innovation orientation. *International Journal of Business*, 27(4), 1-20.
- Pehlivanoglu, M. Ç. & Civelek, M. E. (2019). The effects of emotional exhaustion and depersonalization on personal accomplishment in pharmaceutical industry. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 2071-2086. Doi:10.26466/opus.566917
- Petrosyants, V. R. Gridyaeva, L. N. Valeeva, G. V. & Arpenteva, M. R. (2022). Stilevyye osobennosti zhiznedeyatel'nosti studentov i problemy psikhologicheskoy bezopasnosti obrazovaniya [Stylistic features of students' life and problems of psychological safety of education]. Nauchnyy rezul'tat. Pedagogika i psikhologiya obrazovaniya. Scientific result. *Pedagogy and psychology of education*, 8(1), 119-135.
- Plouffe, R. A. Ein, N. Liu, J. J. W. Cry, K. S. Baker, C. Nazarov, A. & Richardson, J. D. (2023). Feeling safe at work: Development and validation of the psychological safety inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 2023, 1-13. Doi:10.1111/ijsa.12434
- Pouris, A. & Inglesi-Lotz, R. (2014). The contribution of higher education institutions to the South African economy. *S. Afr. J. Sci.* 110, 1-5. doi: 10.1590/sajs.2014/a0059
- Robinson, D. Perryman, S. & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *institute for employment studies: Brighton*, 1-73.
- Robinson, L. E. Valido, A. Drescher, A. Woolweaver, A. B. Espelage, D. L. LoMurray, S. Long, A. C. J. Wright, A. A. & Dailey, M. M. (2023). Teachers, stress, and the COVID-19 pandemic: A qualitative analysis. *School Mental Health*, 15, 78-79. Doi:10.1007/s12310-022-09533-2
- Salmela-Aro, K. Kiuru, N. Leskinen, E. & Nurmi, J. E. (2009). School-burnout inventory (SBI) reliability and validity. *European Journal of Psychological Assessment*, 25(1), 48-57.
- Schaufeli, W. B. Salanova, M. González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B. Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire a cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. Doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufel, W. B. Taris, T. W. & van Rhenen, W. (2008). Work a holism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology*, 57(2). Doi:10.1111/j.1464-0597.2007.00285x
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.
- Schein, E. H. & Bennis, W. (1965). *Personal and organizational change through group methods*. New York: Wiley.
- Seidman, S. A. & Zager, J. (1986-87). The teacher burnout scale. *Educational Research Quarterly*, ii, 26-33.
- Shih, S. S. (2012). An examination of academic burnout versus work engagement among Taiwanese adolescents. *The Journal of Educational Research*, 105(4), 286-298. <https://doi.org/10.1080/00220671.2011.629695>
- Skaalvik, E. M. & Skaalvik, S. (2009). Does school context matter? Relations with teacher burnout and job satisfaction. *Teaching and Teacher Education*, 25(3), 518-524. Doi:10.1016/j.tate.2008.12.006
- Tchamyou, V. S. (2017). The role of knowledge economy in African business. *J. Knowl. Econ.* 8, 1189-1228.
- Tümkaya, S. (2000). Akademik tükenmişlik ölçeği'nin geliştirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19, 128-133.
- Tyumaseva, Z. I. Nurtanto, M. Valeeva, G. V. Nogaibayeva, A. A. Ponniah, K. & Arpentieva, M. R. (2022). *Psychological support for the psychological safety of an individual and a group in higher education*. Materials of International Practical Internet Conference "Challenges of Science", Issue V, Almaty, Kazakhstan.

Wanless, S. (2016). The role of psychological safety in human development. *Research in Human Development*, 13, 6-14. <https://doi.org/10.1080/15427609.2016.1141283>.

Yaşar Uğurlu, Ö. & Ayas, S. (2016). The relationship between psychological safety and employee voice: The mediation role of affective commitment and intrinsic motivation. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 223-239.

Yang, F. R. & Chen, C-H. V. (2023). Having fun! The role of workplace fun in enhancing employees creative behaviors in Chinese work settings. *Heliyon*, 9(3), e14597. Doi:10.1016/j.heliyon.2023.e14597

Yuanqin, G. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(3), 1-7. Doi:10.2224/sbp.8907, <http://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/spearmans.pdf>, Accessed: 20.07.2023.



Research Article

Does Workplace Friendship Influence Organizational Identification? The Mediator Role of Positive Affectivity

İşyeri Arkadaşlığı Örgütsel Özdeşleşmeyi Etkiler Mi? Olumlu Duyguların Aracı Rolü

Esra Çınar^a

ARTICLE INFO

Keywords:
Broaden and Build Theory,
Interpersonal Relationships,
Organizational
Identification,
Positive Affectivity,
Workplace Friendship.

Article history:
Received 27 August 2023
Received in Revised Form
2 October 2023
Accepted 6 October 2023

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler:
Genişleme ve İnşa Kuramı,
Kişilerarası İlişkiler,
Örgütsel Özdeşleşme,
İşyeri Arkadaşlığı,
Olumlu Duygular.

Tarihler:
Geliş 27 Ağustos 2023
Düzeltilme Geliş
2 Ekim 2023
Kabul
6 Ekim 2023

ABSTRACT

This study aimed to investigate the mediator effect of positive affectivity on the relationship between workplace friendship and organizational identification within the framework of the broaden-and-built theory. In this context, data were collected from 205 people working in different sectors such as education, health, and information technologies, and the hypotheses of the research were tested. The relationships between the variables were examined by correlation and hierarchical regression analysis. Hayes's (2013) PROCESS macro program was used for the mediation test in the research. The findings showed that workplace friendship significantly and positively predicts organizational identification. In addition, a positive relationship has been found between positive affectivity and workplace friendship and organizational identification. Finally, positive affectivity was found to partially mediate the relationship between workplace friendship and organizational identification.

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, işyeri arkadaşlığı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide olumlu duyguların aracı etkisinin genişleme ve inşa kuramı çerçevesinde araştırılmasıdır. Bu kapsamda eğitim, sağlık ve bilgi teknolojileri gibi farklı sektörlerde çalışan 205 kişiden veri toplanarak araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizi ile incelenmiştir. Araştırmada aracılık testi için Hayes'in (2013) PROCESS makro programı kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, işyeri arkadaşlığının örgütsel özdeşleşmeyi anlamlı ve olumlu bir şekilde yordadığını göstermektedir. Buna ek olarak, olumlu duygular ile işyeri arkadaşlığı ve örgütsel özdeşleşme arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Son olarak, işyeri arkadaşlığı ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkide olumlu duyguların kısmi aracı etkisi bulunmuştur.

^a Dr Öğr. Üyesi., Atılım Üniversitesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, Ankara, esra.cinar@atilim.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2319-8668

1. INTRODUCTION

The important effects of organizational identification on organizations have made this construct one of the core concepts in the organizational behavior literature, and heavy research has been carried out to understand the antecedents and consequences of this term. Strong identification motivates employees to display behaviors that benefit the organization (Bartels, Vuuren & Ouwerkerk, 2019). A high level of identification results in a high level of job satisfaction and a low level of absenteeism and intention to leave (Bartels et al., 2019). Because of the positive effects of organizational identification, organizations want their employees to identify with the organization.

Organizational identification refers to a psychological bond between the individual and the organization (Karanika-Murray, Duncan, Pontes & Griffiths, 2015). Several factors contribute to the identification of employees in the organization, one of which is workplace friendship. Employees may inevitably need to interact with each other within the organization. Workplace friendship creates interpersonal relationships between employees (Guohao, Pervaiz & Qi, 2021). Especially with the increase in teamwork in organizations, workplace friendships have become an issue that organizations give priority to (Zarankin & Kunkel, 2019). Teamwork requires interpersonal relationships and interactions between team members (Zarankin & Kunkel, 2019). The more team members have good relationships with each other, the more the productivity of the team will improve.

Employees can establish relationships with their colleagues as a requirement of their job in the organization, or they can voluntarily establish relationships with their colleagues for reasons such as personal closeness, feeling emotional bonds, or having common interests and values. While some of the relationships between people in the workplace turn into friendships, some of these relationships are only based on work. Social psychology explains how and why employees form close relationships with only some of their friends (Potgieter, Ferreira & Coetzee, 2019). Due to the critical role of workplace friendship on the attitudes and behaviors of employees, the effects of workplace friendship in organizational life are significant (Kanten, Pazarcık, Kanten, Durmaz, 2020). With workplace friendship, an emotional tie is formed between people (McGuire, 2007) and this situation enables the parties to have positive feelings towards each other. In that case, it can be stated that emotions have an

important place in the existence of workplace friendship. Affects are a crucial mechanism in organizational behavior as they influence the way people think and how they think (Forgas & George, 2001). Positive emotions will trigger favorable thoughts towards an organization and coworkers (Mostafa, 2017). Therefore, workplace friendship contributes to the emergence of positive emotions, these feelings enable the person to perceive the organization more favorably (Mostafa, 2017), and thus organizational identification processes will emerge. Consistent with these statements, the mediator effect of positive affectivity between organizational identification and workplace friendship was investigated in the present study. When the organizational behavior literature is examined, there is a limited number of studies examining the relationship between organizational identification and workplace friendship and no study examining the mediator role of positive affectivity in the relationship between these two variables. In this context, it is aimed to contribute to the literature by examining the mediator effect of positive affectivity on the relationship between these variables based on the broaden-built theory. Moreover, this study contributes to the literature in the sense of showing how important friendship relationships are in organizations and that the positive emotions created by friendship relationships contribute not only to the psychological well-being of individuals but also to the organization by providing positive organizational outcomes such as organizational identification.

2. LITERATURE REVIEW

2.1. Organizational Identification

Organizational identification is a psychological construction that firmly connects the organization and its employees (Vijayakumar & Padma, 2014). Organizational identification takes its theoretical basis from Social Identity Theory. Social identity theory, which handles organizational identification as a shared identity brings a new and strong framework for understanding organizational identification (Ashforth & Meal, 1989). The theory developed by Tajfel (1978) is of great importance in the field of social psychology. Social identity theory deals with group processes (Hogg, Hardie & Reynolds, 1995) and intergroup relations in a psychological dimension (Haslam, Reicher & Katherine, 2012), and shows why individuals behave in a certain way (Van Dick, Grojean, Christ & Wieseke, 2006). From the perspective of this theory, groups are important structures that provide social identity to the group members (Tyler &

Blader, 2003), shape their behaviors (Hekman, Bigley, Steensma & Hereford, 2009) and self-perceptions (Tropp & Wright, 2016). Put differently, a social group can be defined as two or more individuals having the same social identity or self-definition (Abrams & Hogg, 1990), and describing themselves with a certain social category (Stets & Burke, 2000). The social identity is defined as the perception of belonging to a particular group (Richter, Van Dick & West, 2004).

Through the lens of social identity theory, the more individuals define themselves as a part of an organization, the more their behavior is governed by the organizational/group membership (Van Dick, Wagner, Stellmacher, Christ & Tissington, 2005). Consistent with this line of thinking, the perception of belonging to a particular group/organization (Pratt, 1998) or internalization of social identity (Ashforth & Mael, 1989) reveals identification processes (Pratt, 1998). In other words, the strength of adherence to social identity will determine the level of organizational identification.

Social identity theory offers a theoretical explanation for understanding organizational identification and its many antecedents (Broch, Lurati, Zamparini & Mariconda, 2018). The association of social identity theory with organizational identification is based on the study of Ashforth and Mael (1989). The theory emphasizes that organizational identification is a cognitive process (Broch et al., 2018). Organizational identification can be defined as compliance between individual attributes and organizational attributes (Wan-Huggins, Riordan & Griffeth, 1998), the match between personal and organizational goals and values (Brown, 1969), the cognitive link between self-concept and perceived organizational identity (Dutton, Dukerich & Harquail, 1994). Organizational identification boosts the solidarity between the self and the organization (Ahmad, Ishaq & Raza, 2023).

Organizational identification offering a sense of belonging to an organization enables individuals to understand who they are (Ashforth & Mael, 1989). The match between the self-concept and organizational attributes will increase organizational identification which directs individuals' way of feeling, acting, or behaving (Dutton et al., 1994). Then, identified individuals feel themselves as part of the organization (Dutton et al., 1994). When individuals associate themselves with a particular group and identify themselves with this category, identification takes place (Van Dick et al., 2006).

2.2. Workplace Friendship

Friendship can be defined as individuals spending time together, the quality of interaction between individuals, or the benefits individuals derive from each other (Zarankin & Kunkel, 2019). Friendship, which is a socio-emotional need, affects the attitudes and behaviors of individuals in their social and organizational lives (Song, 2006). Workplace friendship is an informal (Alparslan, Çiçek & Soydemir, 2015) and mutual relationship between individuals in the organization (Wright, 1978). Workplace friendship which refers to psychological proximity among employees (Huang, 2016) creates interpersonal bonds among employees (Sias et al., 2008). It is crucial to differentiate work-based relationships and workplace friendships. Work-based relationships are formally defined, and these relationships are developed to achieve work goals (Dietz & Fasbender, 2022). Conversely, friendship in the workplace is formed voluntarily between employees (Pillemer & Rothbard, 2018).

Friendship in the workplace triggers many positive organizational outcomes including person-organization fit (Alparslan et al., 2015), work engagement (Şahinbaş & Erigüç, 2019), job performance (Uluçay & Zengin, 2020), and perceived job significance (Mao, Hsieh & Chen, 2012). Conversely, workplace friendship decreases the intention to leave (Büyükyılmaz & Biçer, 2008) and absenteeism (Berman, West & Richter, 2002).

Employees in the workplace can interact with each other constantly, but not every relationship between individuals turns into friendship. In other words, workplace friendship involves more than just being friendly or mutually acquainted (Berman et al., 2002). For such friendship, there must be trust, liking, shared interests, values, experiences, and proximity (Berman et al., 2002). Furthermore, being close to each other or interacting frequently can contribute to the formation of workplace friendships by allowing them to get to know each other better.

Frequent interactions of individuals in the organization and similarities such as age, gender, and education increase the likelihood of friendships in the workplace (Lee, 2005). Close relationships that increase trust, commitment, and the sharing of information between employees (Huang, 2016), and the sharing of social feelings/thoughts will be effective in bringing employees closer to each other and acting in the same direction (Alparslan et al., 2015).

2.3. Positive Affectivity

Affects are an important phenomenon that shapes the attitudes and behaviors of individuals in personal and organizational life. Affect refers to

specific emotions or more general moods (Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012b). Lee & Allen (2002) define affect as a broad and generic concept that includes both emotion and mood. Affects may be regarded as a term that covers a broad range of experiences that individuals have, such as feeling states, which are momentary moods and emotions, and feeling more stable traits (Barsade & Gibson, 2007). Mood may be influenced by personality traits and situational factors, such as work-related and non-work-related events, affective reactions within one's group, group size, proximity and dispositional characteristics of group members, leader mood, and (Brief & Weiss, 2002) reactions to organizational punishments and rewards.

In the field of positive psychology, it is seen that researchers' focus is on positive emotions rather than negative emotions in organizations (Wu, Zhang, Pirbhulal, Mukhopadhyay & Zhang, 2015). An individual's positive affectivity tends to reflect how enthusiastic, active, and alert they feel (Watson, Clark & Tellegen, 1988). High positive affectivity is characterized by a state of high energy, complete concentration, and joyful interaction (Watson et al., 1988). Moreover, it indicates people's overall tendency to feel a state of positive affectivity as well as their tendency to interpret environmental cues such as leadership styles in positive ways such as energetically, or cheerfully (Gilmore, Hu, Tetrack, & Zaccaro, 2013).

On the other hand, negative affectivity is a subjective discomfort and unfavorable engagement that encompasses a wide range of adverse mood states such as rage, disdain, disgust, guilt, fear, and anxiousness (Watson et al., 1988). Negative affect is a broad dimension of sadness and discontent. Fear, anger, sadness, guilt, contempt, and disgust are examples of unpleasant emotional states associated with high negative affect (Watson & Clark, 1992). Its appearance in assessments of experienced emotion suggests that these distinct negative effects co-occur extensively within and across people. Similarly, the overall positive affect dimension reveals significant co-occurrences among positive mood states; in other words, someone who feels cheerful will also feel engaged, eager, confident, and attentive (Watson & Clark, 1992). Positive emotions extend the individual's attentional and behavioral repertoire, which in turn builds social, intellectual, and physical resources, whereas negative emotions narrow attention and action repertoire (Folkman & Moskowitz, 2000).

In an organizational life, employees may experience both positive and negative effects. Positive emotions can promote favorable organizational

outcomes, whereas negative emotions can cause unfavorable organizational outcomes.

3. HYPOTHESES DEVELOPMENT

3.1. Workplace Friendship and Organizational Identification

Friendship in the workplace promotes support and sociability and such a friendly atmosphere in the organization leads to positive organizational outcomes (Morrison & Nolan, 2007), one of which may be organizational identification. In the light of Kram and Isabella's (1985) definition of workplace friendship, workplace friendship allows employees to share information, encourage emotional commitment, and help each other in the workplace, and this is called organizational identification (Kelman, 2006). Interpersonal relationships based on workplace friendship between employees provide mutual support, commitment, shared interest (Berman et al., 2002), emotional support (Sias, Heath, Perry & Silva, 2004), socioemotional goals (Pillemer & Rothbard, 2018), emotional ties (McGuire, 2007), and trust (Burch, 2018). Moreover, workplace friendship facilitates information sharing among individuals and this creates a positive working environment in the organization (Abugre, 2007), which will positively affect organizational identification. Employees' high level of support to each other in the organization increases job satisfaction and in turn provides organizational identification (Ting & Ho, 2017). While workplace friendship creates a perception of social support in people, it improves people's feelings of trust toward their colleagues and ultimately the organizations they work for. Positive and supportive relationships at work can be regarded as a positive resource (Simbula, Margheritti & Avanzi, 2023), and such a positive atmosphere in the organization will provide an identification with the organization.

Employees' commitment to the organization and their emotional bond can be strengthened through workplace friendship, which improves employees' sense of belonging and increases their commitment to the company (Potgieter, Ferreira & Coetzee, 2019). Then, workplace friendship will connect the employees to the organization more, which can be accepted as an indicator of organizational identification. Therefore, it can be concluded that close interpersonal relationships in an organization are positive influences organizational identification (Jones & Volpe, 2011). In line with these explanations, recent studies reveal that workplace friendship positively influences organizational identification (Ting & Ho, 2017; Jones & Volpe,

2011). Depending on these statements, the following hypothesis is proposed:

Hypothesis 1: There is a significant and positive association between workplace friendship and organizational identification.

3.2. The Mediating Role of Positive Affectivity in Between Workplace Relationships and Organizational Identification

Affects are related to assisting coworkers, defending the company by offering helpful recommendations, having favorable judgments, and spreading compassion (George & Brief, 1992). When everything is going well, individuals may broaden their resources and friendships; they can extend their repertoire of skills for future use, or they can relax to refuel their energies after exerting significant effort (Lyubomirsky, King & Diener, 2005). According to the broad-and-build theory, positive emotions broaden people's sense of self to include others, and expanding self-boundaries results in seeing close others as part of the self (Waugh & Fredrickson, 2006). This in turn may generate feelings of self-other overlap and "oneness" over time (Waugh & Fredrickson, 2006). The feelings of self-other overlap may foster a deep appreciation of others and cause the relationship to grow closer (Waugh & Fredrickson, 2006).

Positive emotions broaden cognition, promote more inclusive social categorization, foster feelings of oneness (Waugh & Fredrickson, 2006), cause

Furthermore, drawing upon the broaden-and-build theory, positive emotions extend individuals' sense of self to include others and lead the relationship to grow closer (Waugh & Fredrickson, 2006).

On the other hand, employees' positive affect facilitates an optimistic worldview (Hill, Matta & Mitchell, 2021) and causes them to perceive their organization favorably, which in turn results in organizational identification. It is assumed that workplace friendship allows individuals to spend more time with each other, and to get to know each other better, and thus more positive feelings arise between the parties. In parallel with the statements above, it is inferred that positive affectivity may be a mediator in the association between workplace friendship and organizational identification. Given the above, the following direct and mediating hypotheses are developed:

Hypothesis 2: There is a significant relationship between workplace friendship and positive affectivity.

Hypothesis 3: There is a significant relationship between positive affectivity and organizational identification.

Hypothesis 4: Positive affectivity will mediate the association between workplace friendship and organizational identification.

The conceptual framework of the study is shown in Figure 1.

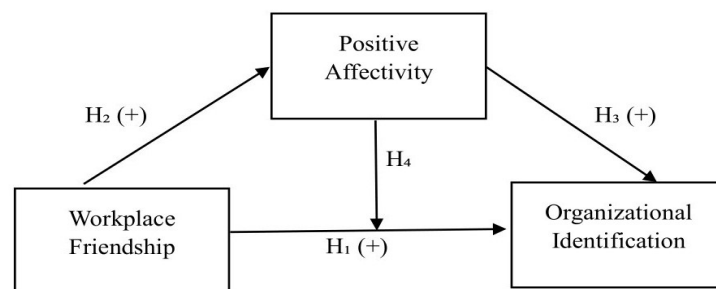


Figure 1: Theoretical Model

upward spirals toward increased psychological health and well-being (Galanakis, Galanopoulou & Stalikas, 2011), and encourage social bonds and interpersonal connections within the organization (Rego, Sousa, Marques & Cunha, 2012a). Individuals with a high positive affect view things from a good perspective and are thus more likely to feel favorable toward their company (Mostafa, 2017). Positive emotions enhance social bonds, interpersonal connections (Rego et al., 2012a), and feelings of oneness (Waugh & Fredrickson, 2006).

4. METHODOLOGY

4.1. Sample

In this study, an electronic questionnaire was sent to individuals working in different sectors such as education, health care, and information technologies by using a convenience sampling method. Individuals voluntarily participated in an online

electronic questionnaire which was sent via e-mail. A total of 205 (49% response rate) out of 419 individuals completed the survey. Of the 205 participants (mean [M]age=40.57 years; standard deviation [SD]=9.94; range=22 to 73; organizational tenure M= 10.39 years, SD= 9.11; range= 1 to 35), 63.4% (n=130) was female and 36.6% (n=75) was male. Of the total number, 34.1% had a bachelor's degree (n=70), 34.1 % a master's degree (n=70), and 31.8% a PhD degree (n=65).

4.2. Data Collection

An electronic questionnaire was sent to participants to gather the data for the study. The purpose of the study was stated to the participants and the data were collected voluntarily. The questionnaire comprises the items of positive affectivity, workplace friendship, and organizational identification. Demographic information such as age, gender, educational status, and organizational tenure were included in the questionnaire for a better understanding of the demographics of the participants.

4.3. Measures

Organizational identification scale. A six-item scale developed by Mael & Ashforth (1992) was used to measure organizational identification in the study. The scale was translated into Turkish by Tak & Aydemir (2004). The sample item of the scale is "I am very interested in what others think about my

(2000) was used in the study. One of the items was reverse-scored. The sample item includes "Being able to see my coworkers is one reason why I look forward to my job". Participants were asked to select, on a five-point Likert scale, their degree of agreement or disagreement with the items (1 = strongly disagree, 5 = strongly agree). High scores from the scale indicated a high tendency for building workplace friendship (M= 3.95, SD=.77). The internal reliability measured by Cronbach's alpha was found .90. The model fit indices which are shown in Table 2 shows that the scale has a good fit (CMIN/df: 1.33, CFI: .989, TLI: 0.985, RMSEA: .041).

Positive affectivity scale. The 20-item PANAS scale developed by Watson, Clark & Tellegen (1988) was used to measure positive affectivity. The scale consists of 10 positive affect items such as "inspired" and "proud" and 10 negative affect items such as "nervous" and "ashamed". On a 5-point scale (1—very slightly or not at all; 2—a little; 3—moderately; 4—quite a bit; 5—extremely), the extent to which each of the 10 items for positive affectivity represented how participants felt over the past month was asked. High scores from the scale represented high levels of positive effects felt over the past months (M=3.70, SD=.61). The reliability measured by Cronbach's alpha was .89. The model fit indices of positive affectivity which are shown in Table 2 shows that the scale has a good and acceptable fit (CMIN/df: 1.85, CFI: .974, TLI: .96, RMSEA: .065).

Table 2: Confirmatory Factor Analysis Results of the Constructs

Construct	χ^2/df	CFI	TLI	RMSEA
Organizational Identification	1.85	.98	.97	.06
Workplace Friendship	1.33	.98	.98	.04
Positive Affectivity	1.85	.97	.96	.06

Notes. CFI: Comparative fit index; TLI: Tucker-Lewis index; RMSEA: Root mean square error of approximation

organization". The extent to which the participants agreed to the items on the scale was inquired on a 5-point Likert-type scale ranging from 1 (Strongly Disagree) to 5 (Strongly Agree). High scores presented high levels of organizational identification (M= 3.51, SD=.91). The internal consistency measured by Cronbach's alpha was found .87. The model fit indices which are shown in Table 2 show that the scale has a good fit (CMIN/df: 1.85, CFI: .987, TLI: 0.976, RMSEA: .06).

Workplace friendship scale. A twelve-item scale originally developed by Nielsen, Jex & Adams

4.4. Common Method Bias

Data collection based on the self-report of the participants through questionnaires, interviews, and surveys is the most widely used method in social sciences (Kline, Sulsky & Rever-Moriyama, 2000). We gathered the data through questionnaires based on the responses of the participants. As both dependent and independent variables are included in a single survey, participants' responses may cause a bias in examining the anticipated effect of one construct in another construct (Tehseen, Ramayah & Sajilan, 2017), and cause social desirability in choosing survey items (Kline et al.,

2000). Respondents' social desirability may be a source of common method variance and it may result in high correlation between dependent and independent variables (Theseen et al., 2017). Considering that the answers given by the participants may affect the results of empirical studies and that these answers may cause bias, it is seen that the issue of common method variance has been given importance in recent empirical studies in the field of organization and psychology (Jakobsen & Jensen, 2015).

Different techniques namely preventive, detective, and corrective provide to understand the common method bias problems in the empirical studies. Preventive techniques, also named procedural remedies by Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, (2003) are used in the design of surveys to decrease or prevent the occurrence of the common method bias (Aguirre-Urreta & Hu, 2019). We first used the proximal separation approach by altering the sequence of items in the questionnaire as a preventative technique. In other words, we

Reynaud, Yasin & Bhatti, 2018), which showed that common method bias did not exist in this study. Depending on the common method analyses' result, we made further analyses to check the mediator effect of positive affectivity between workplace friendship and organizational identification.

4.5. Descriptive Statistics

Means, standard deviations, and correlations among measured variables are indicated in Table 1. The relationships among variables of the model were supported by correlational analyses. Correlation results showed a positive correlation between workplace friendship and organizational identification ($r=.426$; $p<.01$), and positive affectivity ($r=.332$; $p<.01$). Positive affectivity is positively correlated with organizational identification ($r=.334$; $p<.01$). Participants had a high level of organizational identification (Mean= 3.81; SD= .77), workplace friendship (Mean= 3.95; SD= .91), and positive affectivity (Mean= 3.71; SD= .61).

Table 1: Means, Standard Deviations, and Correlations of Constructs

Variables	Mean	SD	1	2	3
Organizational Identification	3.81	.77	(.87)		
Workplace Friendship	3.95	.91	.426*	(.9)	
Positive Affectivity	3.71	.61	.334**	.332**	(.89)

** $p<.01$, * Cronbach's alpha for each scale is shown in parentheses on the diagonal

applied physical distances between predictor and criterion variables. Detective techniques, the most widely used Harman's single factor test, provide information for the likelihood of common method bias in the data (Aguirre-Urreta & Hu, 2019). We applied Harman's single factor test, as a detective technique, in which all variables are inserted into an exploratory factor analysis to determine whether variance in the data is mostly loaded into a single factor (Change, Witteloostuijn & Eden, 2010). The result of 23,43% (threshold value of $\leq .50$) revealed that a single factor does not account for most of the covariance between variables. Finally, corrective techniques are applied as a series of statistical analyses to understand corrective estimates of the relationships among variables (Aguirre-Urreta et al., 2019). At this point, we analyzed the common latent factor (CLF) in the Amos program.

After putting CLF into the structural model, we checked the differences between standardized regression weights for all items with and without CLF. The differences between them were less than the threshold value of .2 (Serrano Archimi,

4.6. Hypotheses Testing

To test the hypotheses of the study, hierarchical regression analyses were performed. Hierarchical regression analysis results show that in the first step, workplace friendship positively predicted ($\beta=.41$, $p<.01$) organizational identification, and in the second step, workplace friendship had a positive and significant effect ($\beta=.26$, $p<.01$) on positive affectivity. In the third step, a significant and positive influence of positivity affectivity on organizational identification was revealed. The final step indicated the mediation role of positive affectivity between workplace friendship and organizational identification ($\beta=.31$, $p<.01$). When positive affectivity was inserted into the model, the value of workplace friendship on organizational identification decreased from $\beta=.20$ ($p<.41$) to $\beta=.08$ ($p<.01$). In other words, with the inclusion of positive affectivity into the model, some of the relationship between workplace friendship and organizational identification was explained by positive affectivity. This result shows that positive affectivity has a partial mediating role in the relationship between workplace friendship and

organizational identification. Hierarchical analysis results are displayed in Table 3.

Moreover, the mediator effect of positive affectivity between workplace friendship and organizational identification was examined. The findings

Table 3: Hierarchical Regression Analysis Results

	S.E.	β	95% Bootstrap CI	
			Lower Limit	Upper Limit
1. Workplace friendship and organizational identification	.07	.41	.26	.57
2. Workplace friendship and positive affectivity	.05	.26	.16	.37
3. Positive affectivity and organizational identification	.09	.31	.12	.51
4. Workplace friendship, positive affectivity, and organizational identification	.06	.08	.02	.16

5. DISCUSSION AND IMPLICATIONS

The purpose of the study was to investigate the mediator effect of positive affectivity in the association between workplace friendship and organizational identification. The anticipated positive relationship between workplace friendship and organizational identification was supported, which means that workplace friendship increases organizational identification. This finding is in line with the study of Ting & Ho (2017). On the other hand, Ahmad et al. (2023) found that workplace friendship negatively effects organizational identification. Thus, the first hypothesis was supported.

Another finding of this study showed that workplace friendship positively influences positive affectivity. Hence, hypothesis 2 was supported. Although positive affect is a key element of workplace friendship (Zarankin ve Kunkel, 2019), to our knowledge, none of the studies empirically examined the relationship between these two variables. Similar to the result of this study, Kim & Oh (2023) revealed that occupying a central position in the workplace friendship causes positive affects. Therefore, this study contributes to the literature by revealing the relationship between them. Furthermore, positive affects facilitate an optimistic view of the organization (Hill et al., 2021), and this situation contributes to organizational identification. Consistent with this notion, the finding of this study showed that positive affectivity positively influences organizational identification.

demonstrated that positive affectivity partially mediates the association between workplace friendship and organizational identification. Therefore, Hypothesis 4 was supported.

The main contribution of the current study is indicating the mediation role of positive affectivity in the relationship between organizational identification and workplace friendship. This result shows that friendship in the workplace is a crucial variable in enhancing positive affectivity. Moreover, the findings revealed that workplace friendship is a predictor of both positive affectivity and organizational identification. Positive affectivity is an antecedent of organizational identification.

The findings of this study will guide the managers. Considering that organizational identification has fruitful benefits for organizations, managers can create a positive atmosphere within the organization that will allow employees to socialize and interact with each other. Accordingly, the social activities to be held within the organization will enable the employees to get to know each other better by providing interaction between the employees. In time, interpersonal relationships that begin ordinarily can turn into workplace friendships as employees discover their similarities and commonalities. Positive workplace friendships will lead to the emergence of positive emotions so that organizational identification processes will emerge. Employees who identify with the organization at a high level will exert a high for the benefit of the organization.

This study also has some suggestions for future studies. Just as workplace friendships benefit both individuals and organizations, it also has

detrimental effects on individuals and organizations. In this vein, examining the dark side effects of workplace friendship on organizational identification will contribute to the organizational behavior literature. Furthermore, interpersonal relationships and workplace friendships are much more essential in collectivist cultures than in individualistic cultures (Rhee, Yang & Yoo, 2013). Carrying out the same study in individualistic culture may reveal different results. Finally, the mediator effect of negative affectivity in the relationship between organizational identification and workplace friendship can be examined in future studies.

Although this study contributes to the organizational behavior literature in many ways, it also has some potential limitations. Firstly, the data was gathered at one point in time. Collecting data in different time series and conducting a longitudinal study will make the results attained from the data more reliable and reveal the causal relationships between variables. Secondly, as the data was gathered based on the self-report of the participants, it may cause social desirability. Even though, as stated above, preventive, detective, and corrective techniques were applied to minimize the possibility of the common method bias problem, this problem was not eliminated from the study.

ETHICS DECLARATIONS

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

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

Ethical Approval: All procedures performed in studies involving human participants were by the ethical standards of the institutional and/or national research committee and with the 1964 Declaration of Helsinki and its later amendments or comparable ethical standards. Ethics Committee Approval was obtained for this research from the Başkent University Ethics Committee with the date of 19/04/2023.

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

REFERENCES

- Abugre, J. B. (2017). Relations at workplace, cynicism, and intention to leave: A proposed conceptual framework for organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 198-216. doi.org/10.1108/IJOA-09-2016-1068
- Abrams, D. & Hogg, M. A. (1990). Social identification, self-categorization, and social influence. *European Review of Social Psychology*, 1(1), 195-228. doi.org/10.1080/14792779108401862
- Aguirre-Urreta, M. I. & Hu, J. (2019). Detecting common method bias: Performance of the Harman's single-factor test. *ACM SIGMIS Database: The DATABASE for Advances in Information Systems*, 50(2), 45-70. doi.org/10.1145/3330472.3330477
- Ahmad, R., Ishaq, M. I. & Raza, A. (2023). The blessing or curse of workplace friendship: Mediating role of organizational identification and moderating role of political skills. *International Journal of Hospitality Management*, 108. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103359
- Alparslan, A. M., Çicek, H. & Soydemir, S. (2015). Birey- Örgüt uyumunu güçlendiren öncül: İşyeri arkadaşlığı. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 15(32), 175-194.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. doi.org/10.5465/amr.1989.4278999
- Bartels, J., Van Vuuren, M. & Ouwerkerk, J. W. (2019). My colleagues are my friends: The role of Facebook contacts in employee identification. *Management Communication Quarterly*, 33(3), 307-328. doi.org/10.1177/0893318919837944
- Barsade, S.G. & Gibson, D.E. (2007). Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36-59. doi.org/10.5465/amp.2007.24286163
- Berman, E. M. West, J. P., & Richter, Jr, M. N. (2002). Workplace relations: Friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230. doi.org/10.1111/0033-3352.00172
- Broch, C., Lurati, F., Zamparini, A. & Mariconda, S. (2018). The role of social capital for organizational identification: Implications for strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 12(1), 46-66. doi.org/10.1080/1553118X.2017.1392310
- Brief, A. P. & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 346-355. doi.org/10.2307/2391129
- Burch, A. (2018). *Workplace friendship, privacy management, and identity negotiation: An exploratory qualitative analysis* (Doctoral Dissertation). University of Nebraska, Omaha.
- Büyükyılmaz, O., & Biçer, C. (2018). İşyeri arkadaşlığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracılık rolü. *Social Sciences*, 13(2), 28-41.
- Change, S., Witteloostuijn, A. V. & Eden, L. (2010). From the editors: Common method variance in international research. *Journal of International Business Studies*, 41, 178-184.
- Dietz, L. & Fasbender, U. (2022). Age-diverse workplace friendship: A systematic literature review and recommendations for future research. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 163-197. doi.org/10.1093/workar/waab028
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 239-263. doi.org/10.2307/2393235
- Folkman, S. & Moskowitz, J. T. (2000). Positive affect and the other side of coping. *American Psychologist*, 55(6), 647-654. doi.org/10.1037/0003-066X.55.6.647
- Forgas, J. P. & George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 1, 3-34. doi.org/10.1006/obhd.2001.2971
- Galanakis, M., Galanopoulou, F. & Stalikas, A. (2011). Do positive emotions help us cope with occupational stress? *Europe's Journal of Psychology*, 7 (2), 221-240. doi.org/10.5964/ejop.v7i2.127
- Gilmore, P. L., Hu, X., We F., Tetrick, L. E. & Zaccaro, S. J. (2013). Positive affectivity neutralizes transformational leadership's influence on creative performance and organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 1061-1075. doi.org/10.1002/job.1833
- George, M. J. & Brief, A. P. (1992). Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329. doi.org/10.1037/0033-2909.112.2.310
- Guohao, L., Pervaiz, S. & Qi, H. (2021). Workplace friendship is a blessing in the exploration of supervisor behavioral integrity, affective commitment, and employee proactive behavior—An empirical research from service industries of Pakistan. *Psychology Research and Behavior Management*, 1447-1459.

- Haslam, S. A., Reicher, S. D. & Reynolds, K. J. (2012). Identity, influence, and change: Rediscovering John Turner's vision for social psychology. *British Journal of Social Psychology*, 51(2), 201-218. doi.org/10.1111/j.2044-8309.2011.02091.x
- Hekman, D. R., Bigley, G. A., Steensma, H. K. & Hereford, J. F. (2009). Combined effects of organizational and professional identification on the reciprocity dynamic for professional employees. *Academy of Management Journal*, 52, 506-526. doi.org/10.5465/amj.2009.41330897
- Hogg, M. A., Hardie, E. A. & Reynolds, K. J. (1995). Prototypical similarity, self-categorization, and depersonalized attraction: A perspective on group cohesiveness. *European Journal of Social Psychology*, 25(2), 159-177. doi.org/10.1002/ejsp.2420250204
- Hill, E. T., Matta, F. K. & Mitchell, M. S. (2021). Seeing the glass as half full or half empty: The role of affect-induced optimistic and pessimistic states on justice perceptions and outcomes. *Academy of Management Journal*, 64 (4), 1265-1287. doi.org/10.5465/amj.2018.1282
- Huang, S. P. (2016). A study on the effects of emotional intelligence and workplace friendship on job satisfaction and performance of employees in micro-enterprises. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 19(3), 567-583. doi.org/10.1080/09720502.2016.1196050
- Jakobsen, M. & Jensen, R. (2015). Common method bias in public management studies. *International Public Management Journal*, 18(1), 3-30. doi.org/10.1080/10967494.2014.997906
- Jones C. & Volpe E. H. (2011) Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 413-434. doi.org/10.1002/job.694
- Kanten, P., Pazarcık, Y., Kanten, S. & Durmaz, M. G. (2020). İşyeri arkadaşlığının prososyal kural ihlali davranışı üzerindeki etkisinde affetme ikliminin rolü. *Turizm Akademik Dergisi-Tourism Academic Journal*, 7(2), 241-254.
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M. & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019-1033. doi.org/10.1108/JMP-11-2013-0359
- Kelman, H. C. (2006). Interests, relationships, identities: Three central issues for individuals and groups in negotiating their social environment. *Annual Review of Psychology*, 57, 1-26. doi.org/10.1146/annurev.psych.57.102904.190156
- Kim, N. Y. & Oh, H. (2023). The effects of workplace friendship network centrality on deep acting. *Frontiers in Psychology*, 14, 1162086. doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1162086
- Kline, T. J., Sulsky, L. M. & Rever-Moriyama, S. D. (2000). Common method variance and specification errors: A practical approach to detection. *The Journal of Psychology*, 134(4), 401-421. doi.org/10.1080/00223980009598225
- Kram, K. E. & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28(1), 110-132. doi.org/10.5465/256064
- Lee, H. E. (2005). *Exploration of the relationship between friendship at work and job satisfaction: An application of balance theory* (Master Thesis). Michigan State University, Michigan.
- Lee, K. & Allen, N. J. (2022). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of effect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87 (1), 131-142. doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131
- Lyubomirsky, S., King, L. & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. doi.org/10.1002/job.4030130202
- Mao, H. Y., Hsieh, A. T. & Chen, C. Y. (2012). The relationship between workplace friendship and perceived job significance. *Journal of Management & Organization*, 18(2), 247-262. doi.org/10.5172/jmo.2012.18.2.247
- McGuire, G. M. (2007). Intimate work: A typology of the social support that workers provide to their network members. *Work and Occupations*, 34(2), 125-147. doi.org/10.1177/0730888406297313
- Morrison, R. L. & Nolan, T. (2007). Too much of a good thing?: Difficulties with workplace friendships. *University of Auckland Business Review*, 9(2).
- Mostafa, A. M. S. (2017). High-performance HR practices, positive affect, and employee outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 32(2), 163-176. doi.org/10.1108/JMP-06-2016-0177
- Nielsen, I. K., Jex, S. M. & Adams, G. A. 2000. Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60(4), 628-643. doi.org/10.1177/00131640021970655
- Pillemer, J. & Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *Academy of Management Review*, 43(4), 635-660. doi.org/10.5465/amr.2016.0309

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879. doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879
- Potgieter, I., Ferreira, N. & Coetzee, M. (2019). Perceptions of sacrifice, workplace friendship, and career concerns as explanatory mechanisms of employees' organizational commitment. *SA Journal of Human Resource Management, 17*(1), 1-9.
- Pratt, M. G. (1998). Central questions in organizational identification. *Identity in Organizations, 24*(3), 171-207.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. E. (2012a). Optimism predicting employees' creativity: The mediating role of positive affect and the positivity ratio. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(2), 244-270. doi.org/10.1080/1359432X.2010.550679
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. & Cunha, M. P. E. (2012b). Retail employees' self-efficacy and hope to predict their positive affect and creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(6), 923-945. doi.org/10.1080/1359432X.2011.610891
- Rhee, M., Yang, D. & Yoo, T. (2013). National culture and friendship homophily in the multinational workplace. *Asian Business & Management, 12*, 299-320.
- Richter, A., Van Dick, R. & West, M.A. (2004). The relationship between group and organizational identification and effective intergroup relations. *Academy of Management Proceedings, E1-E6*. doi.org/10.5465/ambpp.2004.13862786
- Şahinbaş, F & Erigüç, G. (2019). Pozitif örgütsel davranış yaklaşımıyla işyeri arkadaşlığı ve işe adanma ilişkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 15*(4), 1201-1225.
- Serrano Archimi, C., Reynaud, E., Yasin, H. M. & Bhatti, Z. A. (2018). How perceived corporate social responsibility affects employee cynicism: The mediating role of organizational trust. *Journal of Business Ethics, 151*, 907-921. doi.org/10.1007/s10551-018-3882-6
- Sias, P.M., Heath, R.G., Perry, T. & Silva, B. (2004). Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social and Personal Relationships, 21*(3), 321-340. doi.org/10.1177/0265407504042835
- Sias, P. M., Drzewiecka, J. A., Meares, M., Bent, R., Konomi, Y., Ortega, M. & White, C. (2008). Intercultural friendship development. *Communication Reports, 21*(1), 1-13. doi.org/10.1080/08934210701643750
- Simbula, S., Margheritti, S. & Avanzi, L. (2023). Building work engagement in organizations: A longitudinal study combining social exchange and social identity theories. *Behavioral Sciences, 13*(2), 83. doi.org/10.3390/bs13020083
- Song, S. H. (2006). Workplace friendship and employees' productivity: LMX theory and the case of the Seoul city government. *International Review of Public Administration, 11*(1), 47-58. doi.org/10.1080/12294659.2006.10805077
- Stets, J. E. & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly, 224-237*. doi.org/10.2307/2695870
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups*. London: Academic Press.
- Tak, B. & Aydemir, B. A., (2004). *Örgütsel özdeşleşme üzerine iki görgül çalışma*, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi 27-29 Mayıs, Uludağ Üniversitesi- Bursa
- Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: A review of available methods. *Journal of Management Sciences, 4*(2), 142-168. doi: 10.20547/jms.2014.1704202
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and Social Psychology Review, 7*(4), 349-361. doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_07
- Ting, S. C. & Ho, M. H. (2017). The influence of workplace friendship, job involvement, and organizational identification on job performance: administrative staffs of private science and technology universities in south Taiwan as an example. *International Journal of Humanities and Social Sciences, 9*(6), 46-57.
- Tropp, L. R. & Wright, S. C. (2001). Ingroup identification is the inclusion of ingroup in the self. *Personality and Social Psychology Bulletin, 27*(5), 585-600. doi.org/10.1177/0146167201275007
- Uluçay, E. & Zengin, Y. (2020). İşyeri arkadaşlığı ve işgören performansı arasındaki ilişki: Bir Araştırma. *Turkish Business Journal, 1*(1), 29-50.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. & Tissington, P. A. (2005). To be (long) or not to be (long): Social identification in organizational contexts. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 131*(3), 189-218. doi.org/10.3200/MONO.131.3.189-218
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O. & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behavior. *British Journal of*

- Management*. doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00520.x
- Vijayakumar, V. S. R. & Padma, R. N. (2014). Impact of perceived organizational culture and learning on organizational identification. *International Journal of Commerce and Management*, 24(1), 40-62. doi.org/10.1108/IJCoMA-01-2012-0003
- Waugh C. E. & Fredrickson, B. L. (2006). Nice to know you: Positive emotions, self–other overlap, and complex understanding in the formation of a new relationship. *The Journal of Positive Psychology*, 1(2), 93–106. doi.org/10.1080/17439760500510569
- Wan-Huggins, V. N., Riordan, C. M. & Griffeth, R. W. (1998). The development and longitudinal test of a model of organizational identification. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(8), 724-749. doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01728.x
- Watson, D., Clark, L. A. & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070. doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063
- Watson, D. & Clark, L. A. (1992). On traits and temperament: General and specific factors of emotional experience and their relation to the five-factor model. *Journal of Personality*, 60(2), 441-476. doi.org/10.1111/j.1467-6494.1992.tb00980.x
- Wright, P. H. (1978). Toward a theory of friendship based on the conception of self. *Human Communication Research*, 4, 196-207. doi.org/10.1111/j.1468-2958.1978.tb00609.x
- Wu, W., Zhang, H., Pirbhulal, S., Mukhopadhyay, S. C. & Zhang, Y. T. (2015). Assessment of biofeedback training for emotion management through wearable textile physiological monitoring system. *IEEE Sensors Journal*, 15(12), 7087-7095. doi: 10.1109/JSEN.2015.2470638
- Zarankin, T. G. & Kunkel, D. (2019). Colleagues and friends: A theoretical framework of workplace friendship. *Journal of Organizational Psychology*, 19(5).



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

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