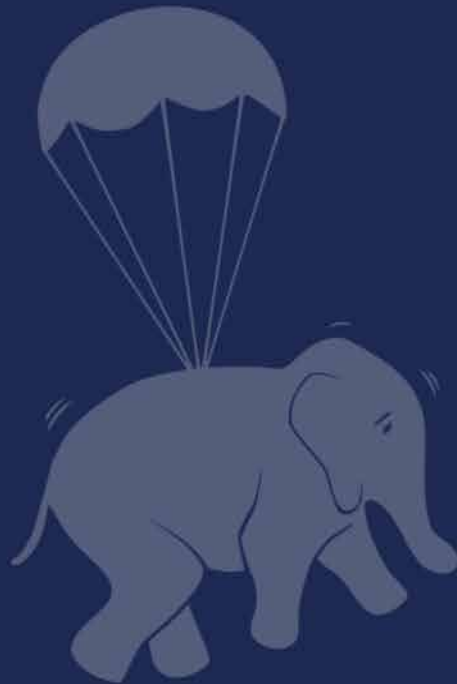


Quarterly

SOSYAL MUCİT ACADEMIC REVIEW

Sociology of economy, work and organizations



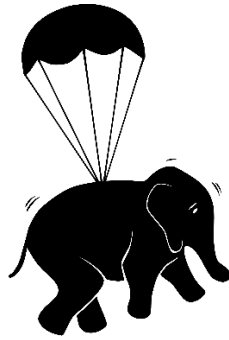
VOL: 4 - ISSUE: Current Issues in Management Research

2023

ISSN: 2718-1081

EKİM/OCTOBER - CİLT/VOL: 04 - SAYI/ISSUE: Yönetim Araştırmalarında Güncel Konular/Current Issues
in Management Research - e-ISSN: 2718-1081

SOSYAL MUCİT ACADEMIC REVIEW



SOSYAL MUCİT ACADEMIC REVIEW
SMAR®

Sosyal Mucit Academic Review Smar©

3 Ayda Bir Yayınlanan Hakemli Dergi • A Peer-Reviewed Academic Journal Published Quarterly
EKİM/October 2023 • Cilt/Vol: 04 • Sayı/Issue: Yönetim Araştırmalarında Güncel Konular/
Current Issues in Management Research • e-ISSN: 2718-1081

İmtiyaz Sahibi • Owner

Erhan Aydın

Baş Editörler / Editor-in-Chiefs

Erhan Aydın & Ruoqi Geng & Mushfiqur Rahman

Yardımcı Editörler / Associate Editors

Çiğdem Karış

İnan Eryılmaz

Saowanit Lekhawat

Abdulaziz Elwalda

Alan Editörleri / Field Editors

Emir Özeren

İsmail Erkan

Mustafa Erhan Bilman

Betül Hayrullahoğlu

Rahmi Saylık

Ciaran Mcfadden

Siddik Bozkurt

Nihal Yazıcı

Dil Editörleri / Language Editors

Tuğba Erhan

Baş Asistan Editör / Asistant Editor in Chief

Yusuf Alparslan Dibek

Asistan Editörler / Asistant Editors

Ayşe Narin

Meryem Gül

Melis Karakuş

Melis Uysal

Yayın Danışma Kurulu / Editorial Advisory Board

Aidan Mckearney, London South Bank University, United Kingdom

Metin Işık, Sakarya University, Turkey

Akarawat Jatuphatwarodom, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Thailand

Chompoonut Amchang, Burapha University, Thailand

Hasan Güllüpunar, Suleyman Demirel University, Turkey

Çağrı Bulut, Yasar University, Turkey

Juthathip Suraraksa, Burapha University, Thailand

Mustafa Özbilgin, Brunel University London, United Kingdom

Serap Sap, Abdullah Gul University, Turkey
Zeynep Kurnaz, Karabük University, Turkey
Iza Gigauri, St Andrews Georgian University, Georgia
Jean-Éric Pelet, Gérant de KMCMS (EURL), France
Soroush Haghsefat, Nanjing University of Sci. & Tech., China
Sabrina Leo, Sapienza University of Rome, Italy
Carla Martinho, Polytechnic Institute of Lisbon, Portekiz
Nazan Colmekcioglu, Cardiff University, United Kingdom
Justin Paul, Henley Business School & Centre for Euro-Asian Studies, United Kingdom
Anupam Mazumdar, University of Wales Trinity Saint David, United Kingdom
Raziur Chowdhury, University of Wales Trinity Saint David, United Kingdom
Ulaş Akküçük, Boğaziçi University, Turkey
Özlem Ayaz, Brunel University London, United Kingdom
Şakir Güler, Suleyman Demirel University, Turkey
Gökmen Durmuş, Gaziantep University, Turkey

Tasarım / Design

Yusuf Alparslan Dibek
Talha Uygur

Malton London Yönetim Organizasyon Danışmanlık

Adres / Address: • İstiklal Mah. • 2. Cad. Tarmen 21 B/B, • Menemen/İzmir

Tel / Phone: +90 553 913 43 35

e-posta / e-mail: sosyalmucit@hotmail.com

web sayfası / web pages:

<https://www.sosyalmucit.com/>

<https://dergipark.org.tr/en/pub/smar>

<https://twitter.com/JournalSmar>

Sosyal Mucit Academic Review (SMAR), yılda dört kez yayınlanan (Mart, Haziran, Eylül ve Aralık) çift kör hakemli uluslararası hakemli bir dergidir. Dergi kapsamında özellikle toplum, ekonomi, politika, eğitim ve kuramlar ile ilgili kavramsal, kuramsal ve nitel çalışmalara yer verilmesi hedeflenmektedir. Bunun temel nedeni, SMAR'ın sadece akademisyenler, yüksek lisans ve doktora öğrencileri değil aynı zamanda toplumdaki bireylerin anlayabileceği makaleler yayınlayabilme amacından ileri gelmektedir. Bunun yanı sıra dergi kapsamına giren nicel çalışmalar da kabul edilmektedir. Derginin dili hem İngilizce hem de Türkçedir ve Türkçe makalelerin genişletilmiş İngilizce özete sahip olması gerekmektedir.

Sosyal Mucit Academic Review (SMAR) is a double-blind peer review international refereed journal published four in a year (March, June, September and December). This journal aims at publishing conceptual, theoretical and qualitative studies related to society, economics, politics, education and institutions. The main reason for this aim stems from publishing studies that are understood by not only academicians, graduate and PhD students, but also individuals and practitioners in society. In addition, quantitative studies within the scope of the journal have been accepted. In addition, quantitative studies within the scope of the journal have been accepted. The language of this journal is both English and Turkish, and the Turkish articles need to have an extended English abstract.

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Editörden

From Editor

Erhan Aydın & Ruoqi Geng & Mushfiqur Rahmanvi

Araştırma Makaleleri • Research Articles

İnsana Yakışır İş ve Alt Boyutlarının İşin Anlamı ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması

*The Relationship of Decent Work and Its Sub-Dimensions with Meaning of Work
and Turnover Intention: A Meta-Analysis Study*

Seher Yastıoğlu01

Güven Köprüleri Kurmak: Mavi ve Beyaz Yakalı İşgücünde Sosyal Zayıflatmanın İş Biçimlendirme Üzerindeki Etkisinde Güvenin Aracılık Etkisi

*Building Trust Bridges: Mediating Role of Trust in Social Undermining's Impact
on Job Crafting in Blue- and White-Collar Workforces*

Gamze Güner Kibaroğlu • Burcu Tosun26

Kaleydoskop Kariyer Modeli: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması

The Kaleidoscope Career Model: A Scale Adaptation Study

Adviye Aslı Denizli • Gönen Dünder46

Bir Organize Sanayi Bölgesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çevresel Performans Arasındaki Bağlantıda Yeşil Ses Davranışının Aracılık İşlevinin İncelenmesi

*An Empirical Study on An Organized Industrial Zone: Investigating the Intermediary
Function of Green Voice Behavior in the Connection between Green Human Resource
Management and Environmental Performance*

Sercan Edinsel69

Kariyer Yönelimlerine Yenilikçi Yaklaşımlar: Twitch Kreatörlüğü

Innovative Approaches on the Career Orientations: Twitch Creatorship

Umut Denizli • Kübra Şimşek Demirbağ96

Karmaşık Dinamiklerin Ortaya Çıkarılması: Etik İklim ile Zorbalık Algısı Arasındaki Etkileşimde Bilgi Paylaşımının Aracılık Gücünün Çözülmesi

*Unveiling the Intricate Dynamics: Unraveling the Mediating Power of
Information Sharing in the Interplay between Ethical Climate and
Perception of Mobbing*

Mesut Öztırak128

***Küresel Değer Zincirlerinde Tedarikçi Firmaların Ekonomik ve Sosyal Yükselmesi:
Kurumsal Bir Yaklaşım***

*Economic and Social Upgrading of Supplier Firms in Global Value Chains:
An Institutional Approach*

Yusuf Kurt 156

Dear Readers,

Sosyal Mucit Academic Review (SMAR) SMAR is glad to present the fourth volume and the issue of “Current Issues in Management Research” to the readers. The SMAR continues to increase its committee members with national and international participants day by day.

As it is known, “Sosyal Mucit” (in English: Social Inventor) refers to the individuals who have systematic perspectives on the challenges that societies face in the field of politics, economics, sociology, technology and environment. The main understanding of a “Sosyal Mucit” as an individual is to diagnose social problems and suggest potential solutions by creating a link between scholarly discussion and society. For this reason, SMAR aims at creating systematic knowledge by raising critical questions and exploring the potential answers to the questions. I indicate the aforementioned questions as follows:

- 1) What is the problem?
- 2) Why is the problem important?
- 3) What is your suggestion to overcome the problem?

These questions guide the potential authors of the SMAR to structure their research. I emphasise them as critical questions because a paper's clarity and communication are important to reaching more academic and non-academic individuals. I hope the SMAR journal will achieve its aims day by day. Having adopted the aforementioned aims, the journal publishes seven articles on this special issue. Within these articles, the authors focus on the topics of “Meaning of Work and Turnover Intention”, “Social Undermining and Job Crafting”, “The Kaleidoscope Career Model”, “Green Voice Behavior and Green Human Resource Management”, “Innovative Approaches on the Career Orientations”, “Ethical Climate and Perception of Mobbing”, and “Economic and Social Upgrading of Supplier Firms”. We hope you enjoy reading this issue and also, we look forward to seeing your contribution to the SMAR journal.

With kindest regards,

Assoc. Prof. Dr. Erhan AYDIN, Assoc. Prof. Dr. Ruoqi GENG and Dr. Mushfiqur Rahman

Sevgili Okurlar

Sosyal Mucit Academic Review dergisi olarak, dördüncü cilt, “Yönetim ve Organizasyon Çalışmalarında Güncel Konular” sayısını sizlere takdim etmekten mutluluk duyuyoruz. SMAR ulusal ve uluslararası katılımcılarla her geçen gün kadrosunu geliştirmeye devam etmektedir. Bilindiği üzere SMAR; politika, ekonomi, sosyoloji, teknoloji ve çevre gibi toplumsal konularda sistematik bakış açısına sahip bireyleri sosyal mucit olarak adlandırmaktadır. Sosyal Mucit’in temel hedefi, akademik tartışma konuları ile toplum arasında bir bağ kurarak toplumsal sorunları tespit etmek ve bu sorunlara karşı çözüm önerileri geliştirmektir. Bu bağlamda SMAR, sistematik bilgi oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için SMAR kritik sorunları gündeme getiren ve bu sorunlara çözüm önerisi sunan araştırmalara yer vermektedir. Söz konusu araştırmalara ait araştırma soruları şu üç ana kapsama odaklanmalıdır;

- 1) Problem nedir?
- 2) Bu problem neden önem arz ediyor?
- 3) Bu problemi aşmak için çözüm öneriniz nedir?

Yazar adayları bu araştırma sorularını rehber edinerek çalışmalarını yapılandırabilirler. Soruları özellikle vurguluyorum çünkü dergiye gönderilecek olan makalelerin yalnızca akademik camiaya değil aynı zamanda toplumsal tabana da ulaşmasını önemsemekteyiz. Umarız her geçen gün SMAR dergisi hedeflerine emin ve sağlam adımlarla ulaşır. Bu amaç ve vizyon doğrultusunda SMAR’ın bu özel sayısında yedi makale yer almaktadır. Bu makalelerde, yazarlar “İşin Anlamı ve İşten Ayrılma Niyeti”, “Sosyal Zayıflatma ve İş Biçimlendirme”, “Kaleydoskop Kariyer Modeli”, “Yeşil Ses Davranışı ve Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Kariyer Yönelimlerine Yenilikçi Yaklaşımlar”, “Etik İklim ve Zorbalık Algısı” ve “Tedarikçi Firmaların Ekonomik ve Sosyal Yükselmesi” konularına odaklanmışlardır. Sayıyı okumaktan keyif almanızı diliyoruz ve SMAR dergisine katkı sağlamanızı dört gözle bekliyoruz.

En içten dileklerimizle,

Doç. Dr. Erhan AYDIN, Doç. Dr. Ruoqi Geng ve Dr. Mushfiqur Rahman



İnsana Yakışır İş ve Alt Boyutlarının İşin Anlamı ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması

Seher Yastıođlu¹

Received/ Başvuru: 18.08.2023

Accepted/ Kabul: 05.09.2023

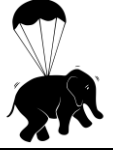
Published/ Yayın: 25.10.2023

Özet

Bu çalışmanın amacı insana yakışır iş kavramının alt boyutlarının işin anlamı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile ilişkisini meta-analiz yöntemi ile ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda çalışmalara ulaşmak için ulusal ve uluslararası alanyazın “insana yakışır iş”, “insana yaraşır iş”, “saygın iş”, “düzgün iş”, “uygun iş”, “işin anlamı”, “işten ayrılma niyeti” ve İngilizce karşılıkları olan kelimeler ile taranmış, incelenmiş ve derlenmiştir. Verilerin analizinde Jamovi paket programı, MAJOR – Meta Analysis eklentisi kullanılmıştır. Korelasyon değerleri ve örneklem büyüklükleri kullanılarak rastgele etki modeline göre yapılan 12 meta-analiz toplam 24 çalışma ve k=132 bireysel veri (N=46406) üzerinden gerçekleştirilmiştir. Analiz bulgularına göre; insana yakışır işin, işin anlamı ile pozitif yönde ortada düzeyde ilişkisi bulunmuştur (EB= 0,490; p<0,001) ve işten ayrılma niyeti ile negatif yönde orta düzeyde (EB= -0,397; p<0,001) ilişkisi söz konusudur. İşin anlamı ve işten ayrılma niyeti ile en yüksek ilişkiye sahip insana yakışır iş alt boyutu “tamamlayıcı değerler – aile ve sosyal değerleri tamamlayan kurumsal değerler” olup, orta düzeyde sırası ile pozitif ve negatif yönlü ilişkisi (EB= 0,390; EB= -0,340; p<0,001) tespit edilmiştir. İşin anlamı ve işten ayrılma niyeti ile en düşük ilişkiye sahip insana yakışır iş alt boyutu ise “boş zaman ve dinlenme”dir ve zayıf düzeyde ilişkisi (EB= 0,147; EB= -0,198; p<0,001) olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: insana yakışır iş, işin anlamı, işten ayrılma niyeti, meta-analiz

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Türkiye, saytas@mehmetakif.edu.tr, Orcid: 0000-0001-8166-4172

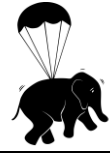


The Relationship of Decent Work and Its Sub-Dimensions with Meaning of Work and Turnover Intention: A Meta-Analysis Study

Abstract

This study aims at revealing the relationship between the sub-dimensions of decent work and the variables of work meaning and turnover intention via meta-analysis method. The national and international literature on “insana yakışır iş”, “insana yaraşır iş”, “saygın iş”, “düzgün iş”, “uygun iş”, “işin anlamı”, “işten ayrılma niyeti” and their English equivalents have been searched, examined, and compiled using these words. To analyze the data, the Jamovi package program, and MAJOR – Meta Analysis plug-in have been used. 12 meta-analyses based on random effects model on correlation values and sample sizes have been carried out on a total of 24 studies and k=132 individual data (N=46406). According to the analysis findings, it has been found that decent work was found to be positively moderately correlated with meaning of work (EB= 0.490; $p<0.001$) and negatively moderately correlated with turnover intention (EB= -0.397; $p<0.001$). It has been determined that the complementary values sub-dimension of decent work has the highest relationship with the meaning of work and turnover intention, corporate values that complement family and social values with a moderate positive and negative relationship respectively (EB= 0.390; EB= -0.340; $p<0.001$). It has also been found out that free time and rest sub dimension of decent work has the lowest and a weak relationship (EB= 0,147; EB= -0,198; $p<0,001$) with work meaning and turnover intention.

Keywords: decent work, meaning of work, turnover intention, meta-analysis

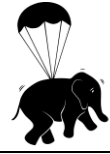


EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: In addition to the increasing unemployment problem, employees have been struggling with the precarious work and the desire to access decent work conditions. Except the scope of social security, it is also essential for employees to have job characteristics (Ludera-Ruszel, 2021) that protect social rights, enable humane living conditions, and protect human dignity, as the number of workers in low-income (Doellgast et al., 2018) vulnerable employment and low-qualified jobs has increased undeniably. To strengthen the social justice, the concept of "decent work" has been mentioned and defined by the International Labor Organization in 1919 by highlighting the boundaries of humane employment.

Based on the definition of decent work of International Labor Organization, Duffy et al. (2017) developed a decent work model which consists of physically and interpersonally safe working conditions, access to health care, adequate compensation, hours that allow for free time and rest, organizational values that complement family and social contains the values components. Decent work conditions including these components, meaning of work (Kashyap and Arora, 2020), desire to stay at work, work engagement (Urgan and Ak, 2022), job satisfaction (Zambelli vd., 2023), psychological health (Duffy et. al, 2021), well-being (Su and Chan, 2023), work motivation, low burnout (Ferraro et al., 2020) result in many positive individual and organizational sources of outcomes. In the current study, turnover intention addressed as an undesirable attitude for both employees and the organization causing individual and organizational moral and financial damages, and meaning of work, which provides many positive work outcomes to increase the well-being of the employees supporting the employee staying in the current job, have been determined as two dependent variables gives the employee a branch to keep in his job, have been selected as two dependent variables. The study stemmed from the literature and empirical research findings have been looking for the answers of the following questions: 'What is the relationship between decent work and meaning of work?', 'What is the relationship between decent work and turnover intention?', 'Which sub-dimensions of decent work have higher relationship with meaning of work? 'Which sub-dimensions of decent work have higher relationship with turnover intention? Besides, to reveal the power of the relationships between the variables has been aimed in the study.

Research Method: The meta-analysis method (Glass, 1976) has been used in the study in line with the aim of the study and to look for answers to the problematics of the study. As the analyses of the study includes the sub-dimensions of decent work, only empirical studies which were carried out by Duffy et al. (2017) examining the relationship between the scale and its sub-dimensions and the work meaning, and turnover intention have been used in the meta-analysis. Web of Science, Scopus, DergiPark, YÖK Thesis, ProQuest, EBSCOhost, ERIC, PsycINFO and Google Scholar databases and search engines have been used to compile the studies to be used in the meta-analysis. As for the search terms, "decent work, insana yakışır iş, insana yaraşır iş, saygın iş, düzgün iş, uygun iş, "work meaning, meaning at work, meaningful work, work meaningfulness, işin anlamı, işin anlamlılığı, anlamlı iş", and "intention to leave,

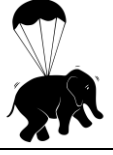


turnover intention, job quit, withdrawal intentions, intention to quit, işten ayrılma niyeti” have been identified. While searching more than one keyword in databases, Boolean logic has been used and AND/OR function was used to perform searches narrow the results (Basu, 2017; Tuttle et al., 2009).

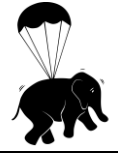
2960 studies have been found as a result of the search. Inclusion criteria of the obtained publications in the meta-analysis have been determined as follows: a) publication language (English and Turkish), b) study type and design (article, thesis and quantitative research), c) time period (2017-July 2023), d) use of Duffy et al.'s (2017) decent work scale e) examining the relationships between decent work and/or its sub-dimensions and work meaning and turnover f) reporting the correlation coefficients (r) and sample sizes, and g) reaching the full text of the study. Inclusions and exclusions have been made according to the criteria for the 24 studies to be analyzed. The MAJOR plugin of the Jamovi (v.2.4) package program (Viechtbauer, 2010; The jamovi project, 2023) has been used to carry out the meta-analysis. In line with the study's main aim, 12 meta-analyses based on correlation values have been conducted to reveal the relationship between decent work and its sub-dimensions, work meaning and turnover intention.

Conclusion: As a result of the meta-analyses, it has been found out that decent work and its sub-dimensions were positively and negatively correlated with work meaning and turnover intention, and the relationships were varied between medium-low. Decent work has been more associated with work meaning (EB= 0.490) than turnover intention (EB= -0.397). One of the main findings of the study has been determined that complementary values sub dimension of decent work has increased the work meaning (EB= 0.390), and the core values have decreased turnover intention more than the other dimensions (EB= -0.340). The original scale study of Duffy et al. (2017) showed the similar results with the current study. In the current study, the complementary values were the important predictor of work meaning. Besides, the inconsistency of the goals and values of the organizations (Moynihan and Pandey, 2008) may result in disconnection with the person and the work, or on the contrary, the congruence of the goals-values-norm between the organization keeps the person more engaged in the organization, provide belonging and meaning, and as a result this connection can increase the willingness to stay in the organization (Jiang et al., 2023; Ampofo and Karatepe, 2022; Steffens et al., 2017).

Free time and rest sub dimension of decent work has the lowest relationship with work meaning and turnover intention with a weak relationship. In the studies conducted by Ferreira et al. (2019) in Portugal and by Nam and Kim (2019) in South Korea with approximately 300 samples, no significant relationship was found between the free time and rest sub-dimension and work meaning, also it was found in studies that there was no relationship (McIlveen et al., 2021) or low level of relationship with turnover intention (Büyükgöze-Kavas and Autin, 2019; Ribeiro et al., 2019). One of the reasons of these results may be the samples of the studies which differ in white-blue collar, public-private sector, and individuals can find time to spend



enough time outside of work and rest as the majority of employees with specific working time definitions. In addition, the existence of these values can make it possible for employees who have adequate complementary values and other decent work conditions in their organizations to cope with challenging work demands.



1. GİRİŞ

Ağır iş yükü, adaletsiz gelir dağılımı, çalışanların sosyal haklarının korunmasındaki eksiklikler, güvensiz iş ortamı, yetersiz iş güvenliği ve yıpranan insan onuru ulusal ve uluslararası örgütlerin gündemine aldıkları örgütsel verimlilik ve sürdürülebilir kalkınma temelini oluşturmayı hedefledikleri konular arasındadır. Robotik teknolojinin de ivme kazanması ile birlikte işsizlik konusundaki beklenen artış, ekonomik yetersizlikleri ve insan odaklı yaklaşımlardan uzaklaşan örgütsel ortamların oluşumunu körüklemektedir. Söz konusu yetersizliklerin hâkim olduğu işyeri ortamlarında karşılaşılması kaçınılmaz olan olumsuz örgütsel ve bireysel çıktılar çalışanların sahip oldukları işlerin niteliklerini sorgulamalarına, anlam krizlerine, insan onurunun zedelendiği ancak hayatta kalabilmenin temel gerekliliği olan bir işe sahip olma durumuna, kayıtsızlığa ulaşabilecek şekilde tepkiler vermelerine neden olabilmektedir. Öte yandan, bir işe sahip olmanın yaşamın devam ettirilebilmesi ile ilişkilendirilmesi de mevcut işlerin insani şartları barındırmasını ikinci plana atabilmektedir.

Örgütler bir taraftan fazla sayıda insanın maruz kaldığı kötü çalışma koşullarına çözüm bulmaya çalışırken diğer yandan ekonomik krizler, robotik ve yapay zekanın neden olabileceği işsizlik (Bordot, 2022) sorunları ortaya çıkmakta ve güvencesiz iş (precarious work) olarak ifade edilen işlerin sayısı da giderek artmaktadır. Diğer bir deyişle, sosyal güvence kapsamı dışında, düşük gelir sağlayan, kırılğan istihdamı kapsayan ve düşük nitelikli işlerde çalışan sayısı yadsınamayacak boyutlara gelmiştir (Doellgast vd., 2018). Dolayısıyla, istihdam sorunlarını azaltmak hedefinin yanı sıra oluşturulan istihdamın çalışanların sosyal haklarını koruyan, insani yaşama koşullarına olanak sağlayan ve insan onurunu koruyan iş özelliklerine sahip olması gerekmektedir (Ludera-Ruszel, 2021). Sözü edilen bu insani istihdamın sınırlarının çizildiği ve uluslararası alanyazında “decent work” olarak ifade edilen kavram sosyal adaletin güçlendirilmesi amacıyla 1919 yılında kurulan Uluslararası Çalışma Örgütü tarafından tanımlanmıştır. 1944 Philadelphia Bildirgesi’nden sonra, 1999 yılında Uluslararası Çalışma Örgütü’nün ilk hedefi insan onurunu koruyan, özgürlük, eşitlik ve güvenli işleri temin etme konusunda destekler oluşturma ve insan onuruna yakışan ve üretken bir istihdam modeli sağlama olduğu belirtilmektedir (ILO, 1999). “Decent work”; ulusal alanyazında “insana yakışır iş, insana yaraşır iş, saygın iş, düzgün iş, uygun iş” olarak Türkçe karşılıklar bulduğu görülen ve çalışanların yalnızca bir işe sahip olması değil insan onuruna yakışır bir işinin olması gerektiğini öne süren bir kavramdır. Yakın tarihte Birleşmiş Milletler’in 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Ajandasında da yer alan 17 hedef arasından 8. sırada yer alan insana yakışır iş, eşit işe eşit ücretin verildiği ve güvencesiz işlerde çalışanlar dahil olmak üzere tüm çalışanlar için güvenli çalışma ortamlarının oluşturulması gibi ifadeleri içermektedir. İnsana yakışır iş modeli Uluslararası Çalışma Örgütü’nün tanımının temel alındığı çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır. Başta Türkiye olmak üzere (Büyükgöze-Kavas ve Autin, 2019) farklı kültürlerde ölçek geçerlemesi gerçekleştirilmiş olan kavramın ölçeğinin orijinali Duffy ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir (Duffy vd., 2017). İnsana yakışır iş bu çalışmada, Duffy ve arkadaşlarının yordayıcılarını ve sonuçlarını önerdikleri çalışmaları (Duffy vd., 2016) ile



ardından geliştirdikleri İnsana Yakışır İş Ölçeği (Decent Work Scale) (Duffy vd., 2017) temelinde ele alınmıştır.

2030 yılı sürdürülebilir kalkınma hedeflerinde insana yakışır işin yayılmasıyla elde edilmesi hedeflenen ekonomik gelişmenin de yoksulluk kavramını tamamen bitirebileceği ifade edilmektedir. Dolayısıyla, insana yakışır iş ve boyutlarının hangi değişkenler ile ilişkilendirildiğini ortaya koymak örgütsel bağlamda Uluslararası Çalışma Örgütü başta olmak üzere Dünya Ekonomik Forumu gibi örgütlere de prensip kanıtlar oluşturabilecektir. Bu doğrultuda insana yakışır iş kavramı ve alt boyutlarının iş çıktıları ile ilişkilerinin daha kapsamlı bir şekilde incelenmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Bireyler için insana yakışır iş vurgusu olduğu gibi yabancı ve yerli alan yazında insana yakışır iş kavramına olan ilgi gün geçtikçe artmaktadır. Örneğin Web of Science (WOS) (Web of Science, 2023) ve DergiPark (DergiPark Akademik, 2023) veri tabanlarında yapılan aramada çıkan sonuçların yaklaşık %51'nin 2020 ve sonrası çalışmalardan oluştuğu görülmektedir. Ancak yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak endüstri ilişkileri çalışma alanı ve alt alanlarındadır ve WOS'a göre yönetim alanında yapılan çalışmalar bugüne kadarki yapılan tüm çalışmaların yaklaşık %8'ini oluşturmaktadır. Benzer şekilde yerli alan yazında yönetim ve örgütsel davranış alanlarında sayılı çalışmaya rastlanmaktadır. Bu sebeple yerli alan yazında kavrama dikkat çekmeye de ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

Bununla birlikte insana yakışır iş koşulları işin anlamı (Kashyap ve Arora, 2020), işte kalma isteği, işe angaje olma (Urgan ve Ak, 2022), iş tatmini (Zambelli vd., 2023), mental sağlık (Duffy vd., 2021), iyi oluş (Su ve Chan, 2023), çalışma motivasyonu, düşük tükenmişlik ve düşük iş kaynaklı bitkinlik (Ferraro vd., 2020; Duffy vd., 2021) gibi birçok olumlu bireysel ve örgüt sonuca kaynaklık etmektedir. Bu çalışmada ise bireysel ve örgütsel manevi ve maddi zararları olabilecek hem çalışan hem de örgüt tarafından istenilmeyen bir tutum olarak algılanabilecek işten ayrılma niyeti ve baştan çalışanların iyilik halini arttırmak üzere birçok olumlu iş çıktısını beraberinde getiren, çalışana işinde tutanacak bir dal veren işin anlamı iki bağımlı değişken olarak seçilmiştir. Bununla birlikte Blustein vd.'e göre (2023) özellikle örgütsel işleyişin, psikolojik/ işe dayalı iyi oluşun iki önemli yönünü insana yakışır iş ve anlamlı iş oluşturmaktadır ve insana yakışır iş anlamlı işin ön koşullarından biri olarak kabul edilmektedir. İnsana yakışır iş koşullarına erişim, çalışan ihtiyaçlarının tatmin edilmesiyle sonuçlandığı için giderek işte anlamlılık hissini de arttırmaktadır. Ancak dünya genelinde bir değerlendirme yapıldığında işsizlik oranı, asgari ücret ve güvencesiz çalışma koşulları gibi insana yakışır işin önemli bileşenlerini oluşturan unsurların henüz istenilen seviyede gerçekleşmediği ve iyileştirilmesi gerektiği söylenebilir. Örneğin dünya genelinde 2022 yılında 205 milyonun üzerinde kişinin işsiz olduğu kaydedilmiştir ve 2023 yılı sonunda bu sayının 3 milyon daha artması beklenmektedir. Ayrıca dünya genelinde, iş haklarına veya sosyal korumaya erişimleri sınırlı olan, kayıt dışı 2 milyar işçinin olduğu tahmin edilmektedir. Küresel işgücünde, 214 milyon işçi günlük 1,90 Amerikan dolarından daha düşük ücret alarak aşırı yoksulluk içinde çalışmaktadır ve çalışanların yarısının küresel işgücü gelirinin yalnızca %8'ini elde edebilmesi sebebiyle eşitsizlik de dikkat çekmektedir (ILO, 2023a). Söz konusu olumsuz



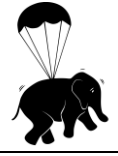
şartlara sahip çalışanlar için refah ve işin anlamlılığından bahsetmek güç görünmektedir. Dolayısıyla çalışanların iyi olarak nitelendirilebilecek iş koşullarına erişebilmesi, bununla birlikte işin anlamlılığının arttırılabilmesi için insana yakışır iş unsurlarının iyileştirilmesine; iki kavram arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılması için insana yakışır iş koşullarının işin anlamını arttırdığını ortaya koyan ampirik kanıtlara daha fazla odaklanması gerektiği düşünülmektedir.

İşten ayrılma niyeti ve işin anlamı değişkenlerin seçilmesinde etkili olan bir diğer sebep ise özellikle insana yakışır işin alt boyutları ile işin anlamı ve işten ayrılma niyeti ilişkisine dair birbirleriyle çelişen ampirik araştırma bulgularının olması (ör. Ferreira vd.'nin (2019) Portekiz örnekleminde yaptığı çalışmada güvenli çalışma koşulları işin anlamı ile orta derecede ilişkiliyken Atitsogbe vd.'nin (2021) Sahra Altı Afrika örnekleminde anlamlı ilişkiler tespit edilmemiştir) ve değişkenler arası ilişkilerin açıklığı kavuşturulmaya ihtiyaç duyulduğu düşüncesidir. Buradan hareketle mevcut çalışma, insana yakışır iş ve alt boyutlarının pozitif örgütsel değişkenlerden biri olan işin anlamı ve negatif bir örgütsel değişken olan işten ayrılma niyeti çerçevesinde ilişkilerin varlığının ve gücünün ortaya konulmasını amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Ön görülemeyen salgın, doğal afet ve savaşlar dünya coğrafyasındaki hareketliliği zorunlu hale getirmiştir. Bu hareketlilik istihdamın niteliği ve kaynak kullanımı konusunda eşitsizliklere yol açmaktadır. Köklü değişimlere maruz kalan iş dünyası bu olumsuzluklardan payını almakta ve en büyük etkiyi çalışanlar tecrübe etmektedir. Ekonomik yetersizliklerin neden olduğu yoksulluk seviyesi giderek artmakta ve işin niteliği yerini yalnızca hayatta kalabilmek için herhangi bir işe sahip olmaya bırakmıştır. Temel hedef hayatta kalmak olduğunda ise çalışma koşullarının insani olup olmadığı arka planda kalmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü, insana yakışır işi, dünyanın her yerinde çalışmak isteyen tüm insanlar için mevcut olması gereken işin kalitesi hakkında istek uyandıran iş olarak tanımlamaktadır (ILO, 1999). Uluslararası Çalışma Örgütü insana yakışır iş bağlamında toplantılar ve kongreler düzenleyerek farkındalık oluşturmaya devam etmektedir. 2023 yılı toplantılarında temel içeriğin insana yakışır iş koşullarının oluşturulması ve yoksulluğun sifıra indirilmesi konuları gündemi oluşturmaktadır. Dolayısıyla, işlerde sosyal adaletin sağlanmasının önceliklendirilmesi gerektiğini belirten Uluslararası Çalışma Örgütü, ekonomik güçlendirmenin temelinde insana yakışır işin olduğunu ifade etmektedir (ILO, 2019a; 2019b).

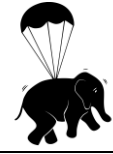
Uluslararası Çalışma Örgütü'nün tanımından yola çıkarak Duffy ve arkadaşlarının (2017) geliştirdiği insana yakışır iş modeli de akademik çalışmalarda örgütsel çıktıların etkilerini ortaya koymak, uygulayıcılar ve kanun yapıcılara farkındalık oluşturmak amaçlı akademik araştırmalara öncülük etmektedir. Ulusal yazında yapılan çalışmalarda Duffy ve arkadaşlarının 2017 yılında geliştirdiği Büyükgöze-Kavas ve Autin (2019) tarafından Türkiye bağlamında geçerlemesi yapılan, Işık ve arkadaşları (2019) tarafından ise kültürlerarası geçerlemesi yapılan İnsana Yakışır İş Ölçeği'nin kullanıldığı görülmektedir. Duffy ve arkadaşları (2017) tarafından



geliştirilen 15 maddeden oluşan ölçeğin 5 alt boyutu bulunmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün insana yakışır iş modeli temel alınarak oluşturulan ölçek, fiziksel ve kişiler arası güvenli çalışma koşulları (physically and interpersonally safe working conditions), yeterli sağlık hizmetine erişim (access to health care), yeterli ücret (adequate compensation), boş zaman ve yeterli dinlenmeye izin veren saatler (hours that allow for free time and rest), aile ve sosyal değerleri tamamlayan kurumsal değerler (organizational values that complement family and social values) alt boyutlarını içermektedir. Çalışma Psikolojisi Kuramı (Duffy vd., 2016) temel alınarak ortaya atılan insana yakışır işin ancak bu beş özellik var olduğunda gerçekleşebileceği ileri sürülmektedir (Duffy, vd., 2017). Ölçeğin iş tatmini, işin anlamı ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenler ile ilişkileri incelenmiş ve beklenen yönde anlamlı ilişkiler gösterdiği tespit edilmiştir (Duffy vd., 2017). Ancak, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün makro düzeyde ekonomik göstergeleri temel alarak ifade ettiği insana yakışır iş tanımının ve odağının, çalışanların psikolojik bakış açısını yansıtmada konusunda eksik kalması ve çalışanın işindeki anlam (Blustein vd., 2016) ihtiyacını göz ardı etmesi sebebiyle eleştirildiği görülmektedir (Deranty ve MacMillan, 2012).

Ulusal alanyazında insana yakışır iş kavramı ve boyutlarının iş çıktıları üzerine etkileri ile ilgili araştırmaların sayısının az olduğu görülmektedir. Yakın tarihli yapılan araştırmalardan biri Aca ve Akdamar'ın (2023) insana yakışır iş boyutlarından biri olan kurumsal değerler ile işin anlamı arasındaki etkiyi ortaya koymaktadır. İşin anlamı, çalışanın işinde elde ettiği olumlu psikolojik deneyimler sonucu işine atfettiği değerlerdir (Steger vd., 2012). Bununla birlikte insanların hayatlarını sürdürebilmelerindeki önemli araçlardan biri olan iş aynı zamanda bireylerin yaşamlarını da anlamlı kılan özelliklere sahiptir (Steger ve Dik, 2009). Aynı zamanda iş, insanın yaşantısının temel yapıtaşını temsil ederek insan yaşamının sürdürülebilirliği, sosyal bağları kurma ve ilerletme, öz-belirleme ve anlam kaynağı elde etmek için bir araç olarak ifade edilmektedir (Blustein vd., 2023). Başka bir deyişle insanlar, sahip oldukları işlerine potansiyellerini ortaya çıkarma ve tüm insanlık adına olumlu katkılar oluşturma gibi anlamlar da yükleyebilmektedir (Dik vd., 2013). Bu bağlamda çalışanların işlerinde kalmalarının belirleyicilerinden biri olan işin anlamı, insana yakışır iş ile ilişkilendirilmektedir. Çalışma Psikolojisi teorisyenleri, dolaylı olarak da olsa, işten ayrılma niyetinin de kötü çalışma koşullarının bir sonucu olduğunu ileri sürmektedir (Arnoux-Nicolas vd., 2016). İnsana yakışır işin, işten ayrılma niyetinin negatif bir yordayıcısı olduğu ifade edilmektedir (Wang vd., 2019). İş Talepleri ve İş Kaynakları Teorisi'ne göre yeterli ölçüde iş kaynakları (insana yakışır iş özelliklerini içeren) iş taleplerinin sebep olduğu olumsuz çıktılardan biri olan işten ayrılma niyetini azaltmada önemli bir rol oynamaktadır (Lewig vd., 2007).

Öte yandan, ilk uygulaması İngiltere'de başlayan ve işverenlere esneklik sağladığı ileri sürülen ancak iş görenler açısından güvencesiz çalışma olarak sonuçlanan sıfır saat sözleşmesinin (zero-hour contract) örgütsel bağlamda olumlu çıktılara neden olabileceği öne sürülürken; çalışanların iş ve kariyer beklentilerini azaltma ve belirsizliklere doğru sürüklendiği bir iş ortamı oluşturduğu iddia edilmektedir. İş görenlerin yalnızca çalıştıkları saat kadar ücretlendirildikleri bu uygulamanın esasları incelendiğinde işverenlerin maliyetlerini



düşürmedeki yöntemlerinden biri olduğu görülmektedir. İşverenin öncesinde iş görenlere çalışma süresini taahhüt etmediği bu sistemin sosyal adaletsizliği de arttırdığı belirtilmektedir (Rubery ve Grimshaw, 2016). Ayrıca, çalışanların standart kazanımları net olmayan işler sonucunda insana yakışan refah seviyesi elde etmelerinin mümkün olamayacağı ve bu durumun yalnızca güvencesi olmayan işlerin sayısını arttıracığı ifade edilmektedir (Mantouvalou, 2022). Esnek çalışma saatleri ve taahütsüz kontratlar ise çalışanların sosyal haklardan mahrum bırakıldığı güvencesiz işlerin risklerine maruz kalmalarına neden olmaktadır (Kalleberg ve Hewison, 2013). Bunlara karşın çalışanlar işlerinde boş zaman ve dinlenme fırsatı bulduklarında sağlıklı bir iş-yaşam dengesine sahip olurlar, işlerinde kendilerini daha iyi hissederler ve hissettikleri enerji ile işlerine bağlı kalma ihtimalleri artmaktadır (Niessen vd., 2018). İş dışı sosyal ilişkileri sürdürebilme, aile ve yaşama bağlılık aynı zamanda kişilerin işinde daha fazla anlam bulmalarına kaynaklık etmektedir (Alparslan vd., 2022). Örgütlerin amaç ve değerlerindeki uyumsuzluk ise (Moynihan ve Pandey, 2008) kişinin işi ile bağlarını kopartmasına sebep olabilir veya tam tersi kişinin örgütü ile amaç-değer-norm bütünleşmesini, kişinin işine daha fazla angaje olmasını, aidiyetini ve işinde bulunduğu anlamı, son tahlilde örgütte kalma isteğini artırabilir (Jiang vd., 2023; Ampofo ve Karatepe, 2022; Steffens vd., 2017).

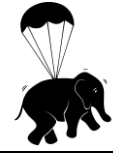
Tüm bu bilgiler ışığında, alanyazın birikimi ve ampirik araştırma bulgularına dayanarak bu çalışmada '*İnsana yakışır iş ile işin anlamı arasındaki ilişki nedir?*', '*İnsana yakışır iş ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki nedir?*', '*İnsana yakışır işin alt boyutlarının hangisi/hangileri ile işin anlamı arasında daha yüksek ilişki vardır?*' ve '*İnsana yakışır işin alt boyutlarının hangisi/hangileri ile işten ayrılma niyeti arasında daha yüksek ilişki vardır?*' sorularına cevap aranacaktır. Aynı zamanda değişkenler ilişkilerin gücünü ortaya koymak çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın amacı doğrultusunda ve ilgili problemlere yanıt aramak üzere çalışmada meta-analiz yöntemi (Glass, 1976) kullanılmıştır. Çalışmada, insana yakışır işin alt boyutları bağlamında da analizler gerçekleştirileceği için, sadece Duffy vd. (2017) tarafından geliştirilen ölçek ve alt boyutları ile işin anlamı ve işten ayrılma niyeti ilişkisini inceleyen ampirik çalışmalar meta-analize dahil edilmiştir.

3.1. Literatür Taraması ve Ekleme/Çıkarma Kriterleri

Meta-analizde kullanılacak çalışmaların derlenmesi için Web of Science, Scopus, DergiPark, YÖK Tez, ProQuest, EBSCOhost, ERIC, PsycINFO ve Google Scholar veri tabanları ve arama motorları kullanılmıştır. Daha fazla veri tabanında arama yaparak araştırmaya dahil edilebilecek çalışmaların göz ardı edilme riskinin azaltılması; Web of Science, Scopus, ProQuest, EBSCOhost, ERIC, PsycINFO ve Google Scholar'ın sistematik derleme veya meta-analiz çalışmaları için önerilen veri tabanları arasında (Bramer vd., 2017; Gusenbauer ve Haddaway, 2020) yer alması ve yerli alan yazınına erişim için DergiPark ve YÖK Tez'in uygun olması sebebiyle çalışmalar söz konusu veri tabanları ve arama motorlarından derlenmiştir.



İngilizce arama terimleri olarak “decent work, work meaning, meaning of work, meaning at work, meaningful work, work meaningfulness, intention to leave, turnover intention, job quit, withdrawal intentions, intention to quit” ve kavramların Türkçe karşılıkları için arama terimleri olarak “insana yakışır iş, insana yaraşır iş, saygın iş, düzgün iş, uygun iş, işin anlamı, işin anlamlılığı, anlamlı iş, işten ayrılma niyeti” anahtar kelimeleri belirlenmiştir. Veri tabanlarında birden fazla anahtar kelimeyi aratırken Boolean mantığı kullanılmış ve aramaların birlikte gerçekleştirilebilmesi ve/veya sonuçların daraltılabilmesi için AND/OR (ve/veya) fonksiyonu kullanılmıştır (Basu, 2017; Tuttle vd., 2009). Gerçekleştirilen arama sonucunda 2960 çalışmaya ulaşılmıştır. Ulaşılan yayınların meta-analize dahil edilme kriterleri; a) yayım dili (İngilizce ve Türkçe), b) çalışma türü ve deseni (makale, tez ve nicel araştırma), c) zaman periyodu (2017-Temmuz 2023), d) Duffy vd.’nin (2017) insana yakışır iş ölçeğinin kullanılmış olması, e) insana yakışır iş ve/veya alt boyutları ile işin anlamı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemesi, f) korelasyon katsayılarının (r) ve örneklem büyüklüklerinin raporlanmış olması ve g) çalışmanın tam metnine ulaşılması olarak belirlenmiştir. Söz konusu kriterlere uygun olacak şekilde tüm yayınlar meta-analize ekleme/çıkarma için incelenmiş ve nihai durumda dahil etme kriterlerine uygun olan 24 çalışma üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

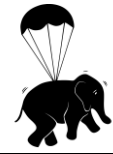
3.2. Analiz

Meta-analizin gerçekleştirilmesinde jamovi (v.2.4) paket programının MAJOR eklentisi (Viechtbauer, 2010; The jamovi project, 2023) kullanılmıştır. Çalışmanın temel amacı doğrultusunda insana yakışır iş ve alt boyutları ile işin anlamı ve işten ayrılma niyeti ilişkisini ve ilişkilerin gücünü ortaya koymak üzere korelasyon değerlerine dayanan 12 meta-analiz yapılmıştır. Meta-analizler toplam 24 çalışma ve $k=132$ bireysel veri ($N=46406$) üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Korelasyon değerleri ve örneklem büyüklükleri üzerinden yapılan tüm meta-analizlerde Field ve Gillet’in (2010) önerdiği şekli ile sosyal bilimlerde yapılan çalışmalarda genellikle etki büyüklükleri arasında değişimler olması sebebiyle rastgele etki modeli kullanılmıştır. Analiz bulgularında toplam çalışma sayısı, örneklem büyüklüğü, Fisher r-to-z dönüştürülmüş korelasyon katsayısı, %95 güven aralığı alt-üst sınırları ve heterojenlik bulgularına dair τ^2 (DerSimonian ve Laird, 1986), Q-testi sonuçları (Cochran, 1954), I^2 değerleri (Higgins ve Thompson, 2002) ve yayım yanlılığı göstergeleri incelenmiştir. Etki büyüklüğünün (EB) gücünü değerlendirmek için Cohen vd. (2007) tarafından önerilen; çok zayıf düzeyde ($EB \leq 0,10$), zayıf düzeyde ($0,11 \leq EB \leq 0,30$), orta düzeyde ($0,31 \leq EB \leq 0,50$), güçlü düzeyde ($0,51 \leq EB \leq 0,80$) ve çok güçlü düzeyde ($EB \geq 0,81$) eşik değerler dikkate alınmıştır (Cohen vd., 2007).

4. BULGULAR

Meta-analize dahil edilen 24 çalışmanın (Tablo 1) yayım yılları 2017-2023 aralığında değişmektedir. En küçük örneklem sayısı 152 ve en büyük örneklem sayısı 1069’dur. Yazar sayısı 1-9 aralığındadır. 21 çalışma makale ve 3 çalışma tez türündedir. Ayrıca, tabloda yer



almamasına rağmen, çalışmalar derlenirken örneklem özellikleri, çalışmanın yürütüldüğü sektör ve ülke bağlamında incelemeler gerçekleştirilmiştir. Söz konusu özelliklerin sunulması, çalışmalar hakkında daha fazla bilgi edinilmesi açısından önemli görülmektedir ve özet bilgiler şeklinde bu bulgulara değinilmiştir. Bu bağlamda çalışmalar; Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Çin, Güney Afrika, İtalya, Portekiz, Brezilya, Güney Kore, Fransa, Hollanda, Kuzey Hindistan, Burkina Faso – Vagadugu, Sahra Altı Afrika Bölgesi, Avustralya ve Kuzey Kıbrıs olmak üzere 15 farklı ülkenin örnekleminde yürütülmüştür. Çalışmaların büyük çoğunluğunda (F=18) örneklem çalışan yetişkinler olarak belirlenmiştir. Altı çalışmanın örneklemini (her bir çalışmaya ait örneklem farklıdır) ise atletik moda ürünleri konusunda uzmanlaşmış çok uluslu bir şirketin çalışanları, akademisyenler, öğretmenler, belediye çalışanları, medikal şirkette çalışanlar ve madencilik ve imalat sektöründe çalışan mavi yakalı işçiler oluşturmaktadır. Farklı meslek gruplarının örneklem olarak belirlendiği çalışmalarda katılımcıların mesleklerine; sosyal hizmetler çalışanı, erken çocukluk eğitimi çalışanı, sağlık hizmetleri çalışanı, öğretmen, akademisyen, memur, yönetici, tekstil işçisi, müşteri hizmetleri uzmanı, satış temsilcisi, kasiyer, hemşire, garson, mühendis, yönetici asistanı, muhasebeci ve bankacı örnek olarak verilebilir. Örneklemelerin büyük çoğunluğunun çalışma statülerininin tam zamanlı ve gelir seviyelerinin orta düzeyde olduğu söylenebilir. Çalışmalarda belirtilen yaş ortalamaları ise 29 yaş – 46 yaş aralığında değişmektedir.

Tablo 1. Meta-Analize dahil edilen çalışmaların betimsel analizi

Çalışma/ Yazar Adı ve Yılı	Değişkenler ^b	N	Türü
Duffy, Allan, England, Blustein, Autin, Douglass, Ferreira ve Santos (2017)	İA – İYİ, GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD İAN – İYİ, GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD	589	Makale
Di Fabio ve Kenny (2019)	İA – İYİ, GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD İAN – İYİ, GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD	384	Makale
Ferreira, Haase, Santos, Rabaça, Figueiredo, Hemami ve Almeida (2019)	İA – İYİ, GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD İAN – İYİ, GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD	345	Makale
Allan, Tebbe, Bouchard ve Duffy (2019)	İA – İYİ	364	Makale
Işık, Kozan ve Işık (2019)	İA – İYİ, GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD İAN – İYİ, GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD	326	Makale
Ribeiro, Teixeira ve Ambiel (2019)	İA – İYİ, GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD İAN – İYİ, GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD	307	Makale
Büyükgöze-Kavas ve Autin (2019)	İA – İYİ, GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD İAN – İYİ, GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD	453	Makale
Nam ve Kim (2019)	İA – GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD İAN – GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD	320	Makale
Wang, Jia, Hou, Xu, Zhang ve Guo (2019)	İAN – İYİ, GÇK, YÜ, BZD, TD	377	Makale
Vignoli, Prudhomme, Terriot, Cohen-Scali, Arnoux-Nicolas, Bernaud ve Lallemand (2020)	İA – İYİ, GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD İAN – İYİ, GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD	300	Makale
Allan, Autin, Duffy ve Sterling (2020) ^a	İA – İYİ	1069	Makale
Petrea (2020)	İA – İYİ	206	Tez
Kashyap ve Arora (2020)	İA – İYİ	280	Makale
Ebrahim (2020)	İA – İYİ	354	Tez
Rossier ve Ouedraogo (2021)	İA – İYİ	501	Makale



Atitsogbe, Kossi, Pari ve Rossier (2021)	İA – İYİ, GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD	334	Makale
Mcllveen, Hoare, Perera, Kossen, Mason, Munday, Alchin, Creed ve McDonald (2021)	İAN – İYİ, GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD	201	Makale
Aca ve Akdamar (2022)	İA – İYİ	395	Makale
Korkar (2022)	İA – İYİ	467	Tez
Urgan ve Ak (2022)	İAN – İYİ	320	Makale
Wan ve Duffy (2022)	İAN – İYİ	391	Makale
Zengin ve Bayram (2023)	İAN – İYİ, GÇK, SHE, YÜ, BZD, TD	152	Makale
Koekemoer ve Masenge (2023)	İAN – İYİ	229	Makale
Wan ve Duffy (2023)	İAN – İYİ	327	Makale

Not:

^aÇalışmada 4 dalgada analizler sunulmuş ve toplam örneklem 4 farklı gruba ayrılarak analizler tekrarlanmıştır. Bu sebeple tek çalışma ve k=4 bireysel veri olarak analize dahil edilmiştir.

^bİYİ: İnsana Yakışır İş, İA: İşin Anlamı, GÇK: Güvenli Çalışma Koşulları Alt Boyutu; SHE: Sağlık Hizmetlerine Erişim Alt Boyutu, YÜ: Yeterli Ücret, BZD: Boş Zaman ve Dinlenme, TD: Tamamlayıcı Değerler, İAN: İşten Ayrılma Niyeti

İnsana yakışır iş ve alt boyutlarının işin anlamı ile ilişkisinin ve gücünün belirlenmesi için yapılan 6 meta-analiz sonucunda el edilen bulgular Tablo 2’de özetlenmiştir. 16 çalışma ve 19 bireysel veri üzerinden rastgele etkiler modeline dayalı, Fisher’s Z korelasyon katsayısı kullanılarak gerçekleştirilen meta-analizi sonucunda insan yakışır iş ve işin anlamı ilişkisi orta düzeyde ve pozitifdir (EB= 0,490; 95%GA:0,415–0,565; p<0,001). İnsana yakışır işin alt boyutları ile işin anlamı arasındaki ilişkiye yönelik yapılan meta-analizler sonucunda tüm boyutlar pozitif ve anlamlı düzeyde ilişkili bulunmakla birlikte ilişkilerin gücü birbirinden farklıdır. İşin anlamı ile en yüksek ilişkinin tamamlayıcı değerler alt boyutunda, orta düzeyde olduğu (EB= 0,390; %95GA:0,262–0,518; p<0,001) ve en düşük ilişkinin boş zaman ve dinlenme alt boyutunda, zayıf düzeyde (EB= 0,147; %95GA:0,084–0,210; p<0,001) olduğu tespit edilmiştir. Güvenli çalışma koşulları ile işin anlamı ilişkisi orta düzeydeyken (EB= 0,310; %95GA:0,187–0,433; p<0,001), sağlık hizmetlerine erişim ve yeterli ücret alt boyutları ile işin anlamı ilişkisi zayıf düzeydedir (EB= 0,231; EB= 0,192).

Tablo 2. İnsana yakışır iş ve alt boyutları ile işin anlamı ilişkisine dair etki büyüklükleri

Değişkenler	k	N	İşin Anlamı/ Anlamlılığı		Heterojenlik Testi		
			EB ^a	Alt-Üst Sınır	Q değeri	sd	p
İnsana Yakışır İş	19	6674	0,490	(0,415)-(0,565)	173,270	19	<0,001
Güvenli Çalışma Koşulları	9	3358	0,310	(0,187)-(0,433)	103,800	9	<0,001
Sağlık Hizmetlerine Erişim	9	3358	0,231	(0,123)-(0,340)	80,858	8	<0,001
Yeterli Ücret	9	3358	0,192	(0,126)-(0,257)	29,152	8	<0,001
Boş zaman ve Dinlenme	9	3358	0,147	(0,084)-(0,210)	26,967	8	<0,001



Tamamlayıcı Değerler	9	3358	0,390	(0,262)-(0,518)	112.517	8	<0,001
----------------------	---	------	-------	-----------------	---------	---	--------

Not:

^aTüm etki büyüklükleri %95 güven aralığında anlamlıdır.

k: analizde dahil edilen bireysel veri sayısı, N: analize dahil edilen çalışmaların toplam örneklem sayısı, EB: etki büyüklüğü değeri, sd: serbestlik derecesi, p: anlamlılık değeri

İnsana yakışır iş ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ile ilişkisinin ve gücünün belirlenmesi için yapılan 6 meta-analiz sonucunda el edilen bulgular Tablo 3'te özetlenmiştir. 14 çalışma ve 4701 gözlem birimi üzerinden gerçekleştirilen meta-analizi sonucunda insan yakışır iş ve işten ayrılma niyeti orta düzeyde ve negatif yönde ilişkilidir (EB= -0,397; %95GA: -0,518 – -0,276; GA: p<0,001). İnsana yakışır işin alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik yapılan 5 meta-analiz sonucunda; tüm boyutların negatif ve anlamlı düzeyde işten ayrılma niyeti ile ilişkisi bulunmakla birlikte ilişkilerin gücü birbirinden farklıdır. İşten ayrılma niyeti ile en yüksek ilişkiye sahip alt boyut tamamlayıcı değerlerdir ve orta düzeyde ilişkilidir (EB= -0,340; %95GA: -0,436 – -0,244; GA: p<0,001). En düşük ilişkiye sahip iki alt boyut sağlık hizmetlerine erişim ve boş zaman-dinlenme olup ilişkilerim zayıf düzeyde (EB= -0,196; EB= -0,198) olduğu tespit edilmiştir. Yine güvenli çalışma koşulları ve boş zaman-dinlenme alt boyutları ile işten ayrılma niyeti ilişkisi zayıf düzeyde (EB= -0,259; EB= -0,247) bulunmuştur.

Tablo 3. İnsana yakışır iş ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti ilişkisine dair etki büyüklükleri

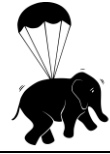
Değişkenler	k	N	İşten Ayrılma Niyeti				
			EB'nin %95 Güven Aralığı		Heterojenlik Testi		
			EB ^a	Alt-Üst Sınır	Q değeri	sd	p
İnsana Yakışır İş	14	4701	-0,397	(-0,518)-(-0,276)	227,459	13	<0,001
Güvenli Çalışma Koşulları	11	3754	-0,259	(-0,359)-(-0,158)	95,427	10	<0,001
Sağlık Hizmetlerine Erişim	10	3225	-0,196	(-0,266)-(-0,127)	36,819	9	<0,001
Yeterli Ücret	11	3754	-0,247	(-0,379)-(-0,115)	166,405	10	<0,001
Boş zaman ve Dinlenme	11	3754	-0,198	(-0,269)-(-0,127)	47,372	10	<0,001
Tamamlayıcı Değerler	11	3754	-0,340	(-0,436)-(-0,244)	87,423	10	<0,001

Not:

^aTüm etki büyüklükleri %95 güven aralığında anlamlıdır.

k: Analizde dahil edilen bireysel veri sayısı; N= Analize dahil edilen çalışmaların toplam örneklem sayısı; EB: Etki büyüklüğü; sd: serbestlik derecesi; p: anlamlılık değeri

Çalışmaların heterojenliğinin değerlendirilmesi için Tablo 2 ve Tablo 3'te yer alan Q-testi (Cochran, 1954) bulguları incelendiğinde; Q ve serbestlik derecesi değerlerinin heterojenliğe uygun olduğu (Q>sd) ve p değerlerinin tamamının 0,05'ten küçük olduğu görülmektedir. Heterojenliğin seviyesini tespit edebilmek için ayrıca tau² ve I² istatistiği değerleri her bir meta-analiz için değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, tau² değerlerinin tamamı sıfır değerinden büyüktür (tau²>0) ve I² değerleri %94,28 - %70,33 aralığında değişmektedir. I² değerlerinin 0-100

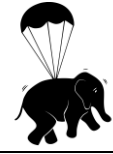


aralığında 100'e daha yaklaşık olması heterojenliğin varlığına işaret etmektedir (Higgins ve Thompson, 2002).

Bununla birlikte çalışmalardaki yayım yanlılıkları incelenmiştir. İnsana yakışır iş ve alt boyutları ile işin anlamı ilişkisini ve gücünü ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilen 6 meta-analizden elde edilen Begg ve Mazumdar'ın (1994) sıra korelasyon testi sonucuna göre p değerlerinin 0,05'ten büyük olduğu (Field ve Gillett, 2010) bulunmuştur. Bu çalışmalar için yayım yanlılığının kontrol altına alındığı söylenebilir. İnsana yakışır iş ve alt boyutları ile işten ayrılma niyeti ilişkisini ve gücünü tespit etmek üzere yapılan meta-analizler sonucunda; sadece işten ayrılma niyeti-sağlık hizmetlerine erişim, işten ayrılma niyeti-yeterli ücret ve işten ayrılma niyeti-boş zaman ve dinlenme ilişkisi üzerine yapılan analizlerde Begg ve Mazumdar'ın sıra korelasyon testi sonucuna göre p değeri 0,05'ten küçüktür. Bu durum yayım yanlılığının olabileceğine işaret etmektedir. Bu sebeple yayım yanlılığı analiz bulgularından biri olan ve Rosenthal (1979) yaklaşımı temelinde hesaplanan Fail-Safe N değerleri incelenmiştir. Bu üç meta-analizde etki büyüklüğünün 0,01 etki büyüklüğüne indirgenmesi için ulusal ve uluslararası gerekli çalışma sayıları işten ayrılma niyeti-sağlık hizmetlerine erişim için 482, işten ayrılma niyeti-yeterli ücret için 1114 ve işten ayrılma niyeti-boş zaman ve dinlenme için 608'dir. İlgili kriterlere göre değişkenleri birlikte ele alan mevcut çalışmalar kapsamında söz konusu çalışma sayısına erişim mümkün değildir. Dolayısıyla bu değerler, yapılan çalışmada, yayım yanlılığının olamayabileceğine dair bir gösterge olarak dikkate alınmıştır. Çalışmalarda heterojenliğin ve yayım yanlılığının olması sosyal bilimlerdeki çalışmalar arası etki büyüklüğündeki değişimler, sadece insana yakışır işi ölçen bir ölçüm aracının kullanıldığı çalışmalarını dahil edilmesi, yayınlanmamış çalışmalarını ve/veya bildiri gibi yayınların mevcut çalışmaya dahil edilmemesi, bazı çalışmalarını tam metnine ulaşamadığı için analize dahil edilememesi ve çalışmaların farklı kültürel bağlamlar ve/veya çalışma grupları açısından çeşitlilik göstermesi sebebiyle çalışmalarda homojenliği yakalamaya yönelik alan birikiminin henüz tamamlanmamış olmasından kaynaklı olabileceği düşünülmektedir.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

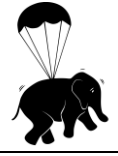
Sürdürülebilirlik insan yaşamında ve örgütsel yaşamda var olabilmenin temel hedefleri arasında yer almaktadır. İçinde bulunulan teknoloji ağırlıklı değişim ve gelişimlerin hızlı bir şekilde tecrübe edildiği dönem, bireysel ve örgütsel bağlamda hayatta kalabilmeyi olumlu ve olumsuz yönde etkilemektedir. Bunun yanı sıra, planlanamayan krizlerin sonuçları iş dünyasını ve iş dünyasının en önemli unsuru olan insan kaynağının psikolojik, sosyo-ekonomik ve kültürel alt yapısından oluşan farklılıkları ortaya çıkarmaktadır. Öte yandan, kitlelerin etkilendiği krizler zaruri insan hareketliliğine sebep olmaktadır. Bu hareketlilik istihdamın da değişimine ve iş özelliklerinin iş veren ve işgören tarafından farklı beklentiler doğrultusunda algılanmasına ortam oluşturmaktadır. Zorunlu değişimler sonucunda değişen iş özellikleri işlerin niteliğinde düşüşe, gelir adaletsizliğine, güvencesiz iş kollarının artışına ve sosyal haklardan mahrum bir istihdam oluşumuna sebep olmaktadır. Uluslararası örgütler başta Uluslararası Çalışma Örgütü ve Birleşmiş Milletler olmak üzere artan işsizlik ve kötü iş koşullarının çözümlerini aramaya



ve küresel örgütler ve gelişmiş ülkeler temelinde farkındalık oluşturmaya yüksek düzeyde önem göstermektedir. İnsana yakışır iş modeli olarak adlandırılan ve çalışma hayatının tüm adaletsizliklerini kapsayan insana yakışır iş, insanların sahip oldukları işlerin niteliği ve sosyal hakların korunduğu, gelir adaletsizliğinin olmadığı tüm işleri ve iş ortamlarını içermektedir. Bununla birlikte çalışanların işten ayrılması hem örgütler hem de çalışanlar için olumsuz bir mücadeleyi de beraberinde getirmektedir. Örgütler, çalışanları işe almak ve onları yetiştirmek için zaman ve maddi kaynak harcamaktadır ve özellikle rollerin doldurulması zor olan çalışanlar için kendi isteği ile işi bırakan bir çalışanın işletmeye maliyeti çalışanın yıllık maaşının 1,5 – 5 katı arasında değişebilir (Sesil, 2014; Gupta ve Sharma, 2022). Olumsuz fizyolojik veya psikolojik sebeplerden dolayı işten ayrılma niyeti olan bir çalışanın da kendini işe adayarak çalışması ve verimli olması da pek olası değildir. Bununla birlikte çalışanların işlerini anlamlı bulması işlerindeki tatmin duygusunu ve mutluluklarını arttırmakta (Bhatnagar ve Aggarwal, 2020; Charles-Leija vd., 2023), kariyer gelişimlerini desteklemekte (Dik ve Duffy, 2009), bireysel performanslarını arttırmakta (Wrzesniewski, 2003) ve tükenmişliklerini azaltmaktadır (Hagmaier ve Abele, 2012). Örgütsel bağlamda ise üretkenlik ve verimliliklerini (Bunderson ve Thompson, 2009), iş yerindeki gönüllü davranışlarını (Maharaj ve Schlechter, 2007) ve bağlılıklarını arttırmaktadır. Bu çalışmadan elde edilen bulgularla işin anlamını arttırmanın ve işten ayrılma niyetini azaltmanın bir yolu olarak insana yakışır iş faktörlerinin önemi insana yakışır işin bu unsurlarla ilişkisinin gücü üzerinden ortaya konulmuştur. Dolayısıyla hem alan yazımına katkı sağlandığı hem de örgütler için hangi unsura daha fazla ağırlık vermeleri gerektiğine dair bir odak sunulduğu düşünülmektedir.

Yapılan meta-analizler sonucunda insana yakışır iş ve alt boyutlarının işin anlamı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri ile pozitif ve negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Aca ve Akdamar (2023) tarafından yürütülen çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. 395 katılımcı ile yürütülen çalışmada insana yakışır işin, işin anlamını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışma Psikolojisi Kuramı'nda da ileri sürüldüğü gibi işin anlamlı olabilmesi için öncelikle insana yakışır koşullara ve unsurlara sahip olması gerekmektedir (Duffy vd., 2016). Dolayısıyla hem insana yakışır iş hem de işin anlamlılığı için katlanılması zor çalışma saatleri ve/veya görevler içeren, sömürücü, günlük gelir elde etmenin dışında çalışana bir değer katmayan, çalışan için uygunsuz ve anlamsız çalışma koşullarının iyileştirilmesine; güvenli bir çalışma ortamı, makul çalışma saatleri, adil ücret, eşit fırsatlara erişim, özgürce fikirleri ifade edebilme ve sosyal destek gibi unsurları içeren tatmin edici temel çalışma koşullarının desteklenmesine ihtiyaç vardır (Blustein vd., 2023, s.307).

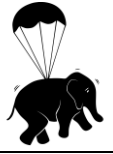
İnsana yakışır işin boyutları bağlamında incelemeler yapıldığında, işin anlamı ile en yüksek ilişkinin tamamlayıcı değerler alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Duffy ve arkadaşları (2017) tarafından orijinal ölçek çalışmasının sonuçlarına benzer şekilde bu çalışmada da tamamlayıcı değerler işin anlamının önemli bir yordayıcısı olarak ortaya çıkmıştır. Görüldüğü gibi işin anlamı sadece dışsal sonuçları veya maddi getirileri elde etmek değildir (Arnold vd., 2007). Kişiler için iş, aynı zamanda, aile ve toplumsal değerleri tamamlayan örgütsel değerlerin varlığında daha fazla anlamlı hale gelmektedir. Bu bulgu, insanların değerleri ile işlerine



yükledikleri anlamlar arasında nedensel bir ilişki bulunmaktadır savını da destekler niteliktedir (Nord vd., 1990). İşin anlamı ile en düşük ilişkinin boş zaman ve dinlenme alt boyutunda olduğu tespit edilmiştir. Ferreira ve arkadaşları (2019) tarafından Portekiz’de ve Nam ve Kim tarafından (2019) Güney Kore’de yaklaşık 300 civarı örnekleme yapılan çalışmalarda boş zaman ve dinlenme alt boyutu ile işin anlamı arasında bir ilişki tespit edilmemiştir. Bununla birlikte analize dahil edilen sadece 2 çalışmada orta-düşük düzeyde ilişkisi bulunurken diğer çalışmalarda zayıf düzeyde ilişkiler tespit edilmiştir. Bu durumun sebeplerinden birinin, ailenin ihtiyaçları ve sosyal ihtiyaçlar göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların kendilerine ve ailelerine zaman ayıracak daha az vakitlerinin kalması olabilir. Güvenli çalışma koşulları ile işin anlamı ilişkisi orta düzeydeyken, sağlık hizmetlerine erişim ve yeterli ücret alt boyutları ile işin anlamı ilişkisi zayıf düzeydedir. Beklenen bu sonuç güvenli iş ortamlarının önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Her ne kadar güvenli iş koşullarının sağlanması için resmi mevzuatlar ve iş yerlerinin bu mevzuatlara uyma zorunluluğu bulunsada hala fiziksel ve kişiler arası güvenli çalışma koşullarına erişim�meyen bir grup bulunmaktadır. ILO’nun verilerine her yıl dünya genelinde yaklaşık 340 milyon iş kazası meydana gelmektedir ve yaklaşık 160 milyon kişi yaptığı iş sebebiyle hastalık geçirmektedir (ILO, 2023b). Bununla birlikte iş yerlerinde sözlü taciz ve cinsel taciz, tehdit, aşağılama, fiziksel şiddet ve zorbalık gibi istenmeyen durumlarla karşı karşıya kalan çalışan sayısı da azımsanmayacak düzeydedir. Dünya genelinde yapılan araştırmada da çalışanların %17,9’u psikolojik şiddet ve tacize, %8,5’i fiziksel şiddet ve tacize, %6,3’ü cinsel şiddet ve tacize maruz kaldıklarını bildirmektedir (ILO, 2022). Dolayısıyla bu oranlar, hem insan onuruna yakışır iş hem de beraberinde gelen işin anlamlılık duygusu veya işyerinde kalma isteği için, fiziksel ve duygusal şiddetin-tacizin işyerlerinden uzaklaştırılması üzerine daha fazla eğilme gerekliliğini göstermektedir. Sağlık hizmetlerine erişim ve yeterli ücret boyutları da bireylerin artık anlam kaynaklarının elde ettikleri ücretten bağımsız bir şekilde işlerinde sahip oldukları ya da aradıkları anlam ile ilişkilendirilmektedir.

İnsana yakışır iş ve alt boyutlarının işten ayrılma niyeti ile orta-düşük düzeyde ve negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Vignoli ve arkadaşları (2020) tarafından yürütölen çalışmada da benzer sonuç elde edilmiştir. İşten ayrılma niyeti ile en yüksek ilişkiye sahip alt boyut tamamlayıcı değerlerdir. Tamamlayıcı değerleri yüksek olan çalışanlar işyerinde etkin bir şekilde işbirlikçi, pozitif ve uyumlu bir işyeri ortamı oluşturmakta zorlanmayan bireylerdir. En düşük ilişkiye sahip iki alt boyut sağlık hizmetlerine erişim ve boş zaman-dinlenmedir. Yine güvenli çalışma koşulları ve boş zaman-dinlenme alt boyutları ile işten ayrılma niyeti ilişkisi zayıf düzeyde bulunmuştur. Bireylerin güvenli iş koşulları geliştirildikçe işte kalma niyetleri de artmaktadır. Bu bağlamda boş zaman ve dinlenme boyutu göz önünde bulundurulduğunda işini anlamlı bulan çalışanların önceliğini örgütün önemli bir parçası olmak oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, algılanan insana yakışır iş/alt boyutları ile ilişkilendirilen işin anlamı ve işten ayrılma niyeti değişkenleri güçlü-çok güçlü bir etki büyüklüğü göstermemiştir. Bunun sebeplerinden birinin henüz alan yazında yapılan çalışmaların farklı kültürlerde gerçekleştirilmiş olması ve ölkeler-kültür-gelişmişlik düzeyi-meslek gurupları gibi unsurlar bağlamında alan yazın birikiminin yetersiz kalması olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla meta-



analize konu edinilen değişkenler bağlamında daha da ötesinde insana yakışır iş ile örgütsel değişkenlerin konu edildiği ampirik araştırmalara ihtiyaç olduğu söylenebilir. Bazı tekil verilerde örneklem sayısının az olması, diğer çalışmalara aykırı ilişkilerin bulunması (ör. [Zengin ve Bayram, 2023](#)), özellikle insana yakışır işin bazı alt boyutları bağlamında rapor edilen ilişki düzeylerinin çeşitlilik göstermesi sebebiyle alan yazın birikimi arttıktan sonra meta-analizin tekrarlanması önerilmektedir. Bununla birlikte ülke, gelişmişlik düzeyi, kültürel bağlam, cinsiyet gibi değişkenlerin moderatör olduğu çalışmaların yapılması ilişkilerin daha iyi anlaşılabilmesi adına değerli görülmektedir.

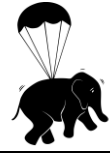
Bu çalışmanın bazı pratik çıkarımları ve önermeleri de bulunmaktadır. İşin anlamı ve çalışanların işe/işyerlerine bağlılıklarını arttırmanın bir yolunun onlara insana yakışır iş koşullarının sunulmasının olduğu ortadadır. Dahası insana yakışır iş koşulları, bireysel düzeydeki olumlu çıktılarının ötesinde sosyal ve ekonomik gelişimi destekleyebilir, bireyleri, yakın çevrelerini ve toplulukları daha güçlü kılabilir; sosyal adalet ve sosyal refahın gerçekleşmesine katkı sağlayabilir ([Çetinkaya ve Yıldırım, 2012](#)). Ancak geçmişte ve günümüzde ne yazık ki çalışanların birçoğunun insana yakışır bir işe ya da anlamlı bir işe erişimi oldukça kısıtlıdır ([Blustein vd., 2023](#), [ILO, 2023a](#); [ILO, 2023b](#)). Her ne kadar Birleşmiş Milletler'in 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Ajandasında yer alan hedeflerden biri insana yakışır iş olsa da bu hedefin gerçekleşmesi için politika yapıcılar ve işverenler tarafından benimsenerek uygulanması önemli görülmektedir. Bu bağlamda çalışma saatleri, ücret, işçi hakları, işçi sağlığı ve güvenliği, kayıtlı istihdam gibi konularda var olan düzenlemelerin etkin şekilde uygulanabilmesi için denetim mekanizmaları işletilebilir ve farkındalık artırıcı daha fazla bilgilendirme yapılabilir. İş yerlerinin de çalışanların haklarını koruma, adil ücret ve çalışma saati, kariyer gelişimi, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması gibi unsurları önemli bir öncelik haline getirmelidir. Ayrıca Aca ve Akdamar'ın ([2022](#)) çalışmasında belirtildiği gibi bireylerin kendilerine uygun işleri tercih edebilmeleri ve işleri aracılığıyla yaşam kalitelerini arttırabilmeleri için ihtiyaç duyacakları kaynak ve bağlamların (ör. iyi bir eğitim alma, beceri edinme, becerilere uygun istihdam olanaklarına erişim, haklara/iş imkanlarına erişimde eşitsizlik ve ayrımcılıkların giderilmesi) oluşturulması adına toplumsal yükümlülüğün yerine getirilmesinde kamu sorumluluğunun devreye girmesi önemli görülmektedir.

Kaynakça

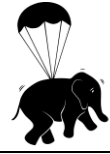
Yıldız "*" ile işaretlenmiş kaynaklar meta-analize dahil edilen çalışmaları göstermektedir.

*Aca, Z., & Akdamar, E. (2022). Türkiye'de insana yakışır iş: Bağlam, kavramsallaştırma ve değerlendirme: Bir alan araştırması. *Journal of Management & Economics Research*, 20(1), 271-291. <http://dx.doi.org/10.11611/yead.1037757>

Aca, Z., & Akdamar, E. (2023). İnsana yakışır işin yaşam doyumu, çalışma iradesi ve işin anlamı üzerindeki etkisi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(25), 216-246. <https://doi.org/10.53092/duiibfd.1222446>



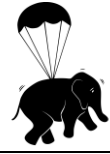
- *Allan, B. A., Autin, K. L., Duffy, R. D., & Sterling, H. M. (2020). Decent and meaningful work: A longitudinal study. *Journal of Counseling Psychology, 67*(6), 669-679. <https://doi.org/10.1037/cou0000432>
- *Allan, B. A., Tebbe, E. A., Bouchard, L. M., & Duffy, R. D. (2019). Access to decent and meaningful work in a sexual minority population. *Journal of Career Assessment, 27*(3), 408-421. <https://doi.org/10.1177/1069072718758064>
- Alparslan, A. M., Yastıoğlu, S., Taş, M. A., & Özmen, M. (2022). Yaşamın-işin anlam kaynakları ve iyi oluş ilişkisi üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 13*(33), 14-33. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.947733>
- Ampofo, E. T., & Karatepe, O. M. (2022). The effects of on-the-job embeddedness and its sub-dimensions on small-sized hotel employees' organizational commitment, work engagement and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34*(2), 509-533. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2021-0858>
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & Mckee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(3), 193-203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Arnoux-Nicolas, C., Sovet, L., Lhotellier, L., Di Fabio, A., & Bernaud, J. L. (2016). Perceived work conditions and turnover intentions: The mediating role of meaning of work. *Frontiers in Psychology, 7*, 704. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00704>
- *Atitsogbe, K. A., Kossi, E. Y., Pari, P., & Rossier, J. (2021). Decent work in Sub-Saharan Africa: An application of psychology of working theory in a sample of Togolese primary school teachers. *Journal of Career Assessment, 29*(1), 36-53. <https://doi.org/10.1177/1069072720928255>
- Basu, A. (2017). How to conduct meta-analysis: A basic tutorial. *PeerJ Preprints, 5*, e2978v1. <https://doi.org/10.7287/peerj.preprints.2978v1>
- Begg, C. B., & Mazumdar, M. (1994). Operating characteristics of a rank correlation test for publication bias. *Biometrics, 50*(4), 1088-1101. <https://doi.org/10.2307/2533446>
- Bhatnagar, J., & Aggarwal, P. (2020). Meaningful work as a mediator between perceived organizational support for environment and employee eco-initiatives, psychological capital and alienation. *Employee Relations, 42*(6), 1487-1511. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0187>
- Blustein, D. L., Lysova, E. I., & Duffy, R. D. (2023). Understanding decent work and meaningful work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10*, 289-314. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-024847>
- Blustein, D.L., Olle, C., Connors-Kellgren, A., & Diamonti, A.J. (2016). Decent work: A psychological perspective. *Frontiers in Psychology, 7*, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00407>



- Bordot, F. (2022). Artificial intelligence, robots and unemployment: Evidence from OECD countries. *Journal of Innovation Economics & Management*, 1(37), 117-138. <https://doi.org/10.3917/jie.037.0117>
- Bramer, W. M., Rethlefsen, M. L., Kleijnen, J., & Franco, O. H. (2017). Optimal database combinations for literature searches in systematic reviews: A prospective exploratory study. *Systematic Reviews*, 6, 245. <https://doi.org/10.1186/s13643-017-0644-y>
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the dual edges of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32-57. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.1.32>
- *Büyükgöze-Kavas, A., & Autin, K. L. (2019). Decent work in Turkey: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 64-76. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.006>
- Çetinkaya, E., & Yıldırım, S. (2012). 'İnsana yakışır iş' bağlamında Türkiye işgücü piyasasında kadınların durumu. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 153-172.
- Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdés, R. (2023). Meaningful work, happiness at work, and turnover intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3565. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>
- Cochran, W. G. (1954). The combination of estimates from different experiments. *Biometrics*, 10(1), 101-129. <https://doi.org/10.2307/3001666>
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th edition). Taylor & Francis Group.
- Deranty, J. P., & MacMillan, C. (2012). The ILO's decent work initiative: Suggestions for an extension of the notion of "decent work". *Journal of Social Philosophy*, 43(4), 386-405. <https://doi.org/10.1111/josp.12003>
- DergiPark Akademik. (2023). *Gelişmiş arama*. <https://dergipark.org.tr/tr/advanced-search> (Erişim Tarihi: 20 Temmuz 2023).
- DerSimonian, R., & Laird, N. (1986). Meta-analysis in clinical trials. *Controlled Clinical Trials*, 7(3), 177-188. [https://doi.org/10.1016/0197-2456\(86\)90046-2](https://doi.org/10.1016/0197-2456(86)90046-2)
- *Di Fabio, A., & Kenny, M. E. (2019). Decent work in Italy: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 110(Part A), 131-143. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.10.014>
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: Definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist*, 37(3), 424-450. <https://doi.org/10.1177/0011000008316430>
- Dik, B. J., Byrne, Z. S., & Steger, M. F. (2013). *Purpose and meaning in the workplace*. American Psychological Association.



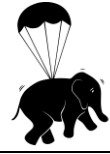
- Doellgast, V., Lillie, N., & Pulignano, V. (2018). *Reconstructing solidarity: Labour unions, precarious work, and the politics of institutional change in Europe*. Oxford University Press.
- *Duffy, R. D., Allan, B. A., England, J. W., Blustein, D. L., Autin, K. L., Douglass, R. P., Ferreira, J., & Santos, E. J. (2017). The development and initial validation of the Decent Work Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 64(2), 206-221. <https://doi.org/10.1037/cou0000191>
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127-148. <https://doi.org/10.1037/cou0000140>
- Duffy, R. D., Prieto, C. G., Kim, H. J., Raque-Bogdan, T. L., & Duffy, N. O. (2021). Decent work and physical health: A multi-wave investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 127, 103544. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103544>
- *Ebrahim, T. (2020). *Job collar as a moderator on the relationship between decent work and meaningful work* [Master's Dissertation]. University of Johannesburg (South Africa).
- *Ferraro, T., dos Santos, N. R., Moreira, J. M., & Pais, L. (2020). Decent work, work motivation, work engagement and burnout in physicians. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 5, 13-35. <https://doi.org/10.1007/s41042-019-00024-5>
- Ferreira, J. A., Haase, R. F., Santos, E. R., Rabaça, J. A., Figueiredo, L., Hemami, H. G., & Almeida, L. M. (2019). Decent work in Portugal: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 77-91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.009>
- Field, A. P., & Gillett, R. (2010). How to do a meta-analysis. *British Journal of Mathematical & Statistical Psychology*, 63(3), 665-694. <https://doi.org/10.1348/000711010X502733>
- Glass, G. V. (1976). Primary, secondary and meta-analysis of research. *Educational Researcher*, 5(10), 3-8. <https://doi.org/10.2307/1174772>
- Gupta, S., & Sharma, R. R. K. (2022). Types of hr analytics used for the prediction of employee turnover in different strategic firms with the use of enterprise social media. *Proceedings of the 5th European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 1977-1994.
- Gusenbauer, M., & Haddaway, N. R. (2020). Which academic search systems are suitable for systematic reviews or meta-analyses? Evaluating retrieval qualities of Google Scholar, PubMed, and 26 other resources. *Research Synthesis Methods*, 11(2), 181-217. <https://doi.org/10.1002/jrsm.1378>
- Hagmaier, T., & Abele, A. E. (2012). The multidimensionality of calling: Conceptualization, measurement and a bicultural perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 39-51. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.04.001>



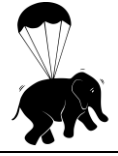
- Higgins, J. P., & Thompson, S. G. (2002). Quantifying heterogeneity in a meta-analysis. *Statistics in Medicine*, 21(11), 1539-1558. <https://doi.org/10.1002/sim.1186>
- International Labor Organization [ILO] (1999). *Decent work. Report of the Director-General*. International Labour Conference, 87th Session. Geneva: ILO.
- International Labor Organization [ILO]. (2022). *Experiences of violence and harassment at work: A global first survey*. Geneva.
- International Labour Organization [ILO]. (2019a). *Centenary declaration for the future of work*. International Labour Conference, 108th Session, Geneva.
- International Organization [ILO]. (2019b). *Time to act for SDG 8*. International Labour Office. Geneva.
- International Labour Organization [ILO]. (2023a). *World employment and social outlook: Trends 2023*. Geneva.
- International Labour Organization [ILO]. (2023b). *World statistic: The enormous burden of poor working conditions*. https://www.ilo.org/moscow/areas-of-work/occupational-safety-and-health/WCMS_249278/lang--en/index.html (Erişim Tarihi: 4 Temmuz 2023).
- *Işık, E., Kozan, S. & Işık, A.N. (2019). Cross-cultural validation of the Turkish version of the decent work scale. *Journal of Career Assessment*, 27(3), 471-489. <https://doi.org/10.1177/1069072718763636>
- Jiang, S., Jiang, C., & Cheng, Y. (2023). Working overtime in social work settings: Associations with burnout, person-organization value congruence and turnover intentions among Chinese social workers. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 47(1), 28-41. <https://doi.org/10.1080/23303131.2022.2121347>
- Kalleberg, A. L., & Hewison, K. (2013). Precarious work and the challenge for Asia. *American Behavioral Scientist*, 57(3), 271-288. <https://doi.org/10.1177/0002764212466238>
- *Kashyap, V., & Arora, R. (2020). Decent work and work–family enrichment: Role of meaning at work and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(1), 316-336. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0133>
- *Koekemoer, E., & Masenge, A. (2023). Outcomes of decent work among blue-collar workers in South Africa: The role of job satisfaction. *Journal of Career Assessment*. <https://doi.org/10.1177/10690727231187639>
- *Korkar, M. (2022). *Çalışanların temel benlik değerlendirmesi ve anlamlı çalışma arasındaki ilişkide düzgün iş ve iş doyumunun aracı etkisi* [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.



- Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., & Metzger, J. C. (2007). Burnout and connectedness among Australian volunteers: A test of the Job Demands–Resources model. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 429-445. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.07.003>
- Ludera-Ruszel, A. (2021). The right to (decent) work. The right to everyone or “chosen” ones? The situation in Poland. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, 83(1), 143-156. <https://doi.org/10.14746/RPEIS.2021.83.1.11>
- Maharaj, I., & Schlechter, A. F. (2007). Meaning in life and meaning of work: Relationships with organizational citizenship behavior, commitment and job satisfaction. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 16(3), 24-41. <https://hdl.handle.net/10520/EJC69726>
- Mantouvalou, V. (2022). Welfare-to-work, zero-hours contracts and human rights. *European Labour Law Journal*, 13(3), 431-449. <https://doi.org/10.1177/20319525221104168>
- *McIlveen, P., Hoare, P. N., Perera, H. N., Kossen, C., Mason, L., Munday, S., Alchin, C., Creed, A., & McDonald, N. (2021). Decent work’s association with job satisfaction, work engagement, and withdrawal intentions in Australian working adults. *Journal of Career Assessment*, 29(1), 18-35. <https://doi.org/10.1177/1069072720922959>
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2008). The ties that bind: Social networks, person-organization value fit, and turnover intention. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 205-227. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum013>
- *Nam, J. S., & Kim, S. Y. (2019). Decent work in South Korea: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103309. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.006>
- Niessen, C., Müller, T., Hommelhoff, S., & Westman, M. (2018). The impact of preventive coping on business travellers’ work and private life. *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), 113-127. <https://doi.org/10.1002/job.2215>
- Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., & Doherty, E. M. (1990). Studying meanings of work: The case of work values. In A. P. Brief, & W. R. Nord (Eds.), *Meanings of occupational work* (pp. 21-64). Lexington Books.
- *Petrea, I. C. (2020). *The effect of work meaning on the relationship between decent work and subjective well-being* [Doctoral dissertation]. Universite de Lausanne.
- *Ribeiro, M. A., Teixeira, M. A. P., & Ambiel, R. A. M. (2019). Decent work in Brazil: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 229-240. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.006>
- Rosenthal, R. (1979). The file drawer problem and tolerance for null results. *Psychological Bulletin*, 86(3), 638-641. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.638>



- *Rossier, J., & Ouedraogo, A. (2021). Work volition, decent work, and work fulfilment, in the formal and informal economy in Burkina Faso. *British Journal of Guidance & Counselling*, 49(2), 255-271. <https://doi.org/10.1080/03069885.2021.1879991>
- Rubery, J., & Grimshaw, D. (2016). Precarious work and the commodification of the employment relationship: The case of zero hours in the UK and mini jobs in Germany. In G. Bäcker, S. Lehndorff, & C. Weinkopf (Eds.), *Den Arbeitsmarkt verstehen, um ihn zu gestalten* (pp. 239-254). Springer.
- Sesil, J. C. (2014). *Applying advanced analytics to HR management decisions*. Pearson Education.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Schuh, S. C., Jetten, J., & van Dick, R. (2017). A meta-analytic review of social identification and health in organizational contexts. *Personality and Social Psychology Review*, 21(4), 303-335. <https://doi.org/10.1177/1088868316656701>
- Steger, M. F., & Dik, B. J. (2009). If one is looking for meaning in life, does it help to find meaning in work?. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 1(3), 303-320. <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01018.x>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20(3), 322-337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Su, X., & Chan, K. L. (2023). The associations of decent work with wellbeing and career capabilities: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 14, 1068599. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1068599>
- The jamovi project. (2023). *jamovi* (Version 2.4) [Computer Software]. <https://www.jamovi.org> (Erişim Tarihi: 3 Haziran 2023).
- Tuttle, B. D., Isenburg, M. V., Schardt, C., & Powers, A. (2009). PubMed instruction for medical students: Searching for a better way. *Medical Reference Services Quarterly*, 28(3), 199-210. <https://doi.org/10.1080/02763860903069839>
- *Urgan, S., & Ak, M. (2022). İşe tutulma ve işten ayrılma niyeti arasında insana yakışır işin düzenleyici rolü: Belediye çalışanları üzerine bir araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4(2), 266-280.
- Viechtbauer, W. (2010). Conducting meta-analyses in R with the metafor package. *Journal of Statistical Software*, 36(3), 1-48. <https://doi.org/10.18637/jss.v036.i03>
- *Vignoli, E., Prudhomme, N., Terriot, K., Cohen-Scali, V., Arnoux-Nicolas, C., Bernaud, J. L., & Lallemand, N. (2020). Decent work in France: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 116(Part A), 103345. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103345>
- *Wan, W., & Duffy, R. D. (2022). Decent work and turnover intention among new generation employees: The mediating role of job satisfaction and the moderating role of job autonomy. *Sage Open*, 12(2), 1-11. <https://doi.org/10.1177/21582440221094591>



- *Wan, W., & Duffy, R. D. (2023). Decent work and turnover intentions among Chinese millennials: A longitudinal study. *Journal of Career Development*, 50(4), 933-946. <https://doi.org/10.1177/08948453221133831>
- *Wang, D., Jia, Y., Hou, Z. J., Xu, H., Zhang, H., & Guo, X. L. (2019). A test of psychology of working theory among Chinese urban workers: Examining predictors and outcomes of decent work. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103325. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103325>
- Web of Science (2023). *Web of Science Clarivate*. <https://www.webofscience.com/wos/woscc/basic-search> (Erişim Tarihi: 20 Temmuz 2023).
- Wrzesniewski, A. (2003) Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 296-308). Berrett-Koehler Publishers.
- Zambelli, C., Rossier, J., & Marcionetti, J. (2023). A longitudinal study of relations among apprentices' nonwork orientation, decent work, and job satisfaction. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1-20. <https://doi.org/10.1007/s10775-023-09609-8>
- *Zengin, Y., & Bayram, N. (2023). İnsana yakışır işin öznel iyi oluş ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 223-239. <https://doi.org/10.33399/biibfad.1234021>

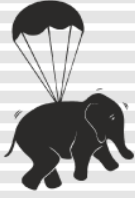
Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.



Research Article / Araştırma Makalesi

Cited/Atıf: Güner Kibaroglu, G. and Tosun, B. (2023). Building trust bridges: Mediating role of trust in social undermining's impact on job crafting in blue- and white-collar workforces. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(Current Issues in Management Research), 26-45. doi: 10.54733/smar.1344718

Building Trust Bridges: Mediating Role of Trust in Social Undermining's Impact on Job Crafting in Blue- and White-Collar Workforces

Gamze Güner Kibaroglu¹ Burcu Tosun²

Received/ Başvuru: 17.08.2023

Accepted/ Kabul: 09.09.2023

Published/ Yayın: 25.10.2023

Abstract

This study aims to examine the impact of social undermining on job crafting, which is considered indispensable for the survival of organizations within dynamic and changing environmental conditions, and to investigate the role of organizational trust in this effect. Moreover, the investigation delves into potential differentials in the influence of these factors upon blue- and white-collar personnel. Empirical data were collected from a cohort of 416 individuals encompassing blue and white-collar designations, employed across the upper echelon of Turkey's civil aviation sector, comprised of the country's top five companies. The dataset underwent scrutiny through the utilization of Smart PLS 4 and IBM SPSS 26 for analytical purposes. The results discern that organizational trust assumes a mediational role in the relationship between social undermining and job crafting. The mediation effect displays a partial manifestation among blue-collar staff, while a complete mediation effect manifests among their white-collar counterparts. Beyond its primary findings, this study augments scholarly understanding of the repercussions stemming from negative and deviant conduct in relation to job crafting and organizational trust. Moreover, it enriches the existing literature concerning the influence of social undermining on job crafting and organizational trust within the realms of blue- and white-collar employees.

Keywords: job crafting, organizational trust, social undermining

* For this study, Rectorate of Atılım University, Human Research Ethics Committee's decision numbered 60361 and ethics committee approval dated 26.04.2023 were received.

¹ Dr., Başkent University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Ankara, Türkiye, gamzegunerkibaroglu@gmail.com, Orcid: 0000-0001-6187-4607

² Asst. Prof. Dr., Atılım University, Faculty of Business, Department of Business, Ankara, Türkiye, burcu.tosun@atilim.edu.tr, Orcid: 0000-0002-8030-7066

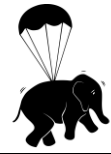


Güven Köprüleri Kurmak: Mavi ve Beyaz Yakalı İşgücünde Sosyal Zayıflatmanın İş Biçimlendirme Üzerindeki Etkisinde Güvenin Aracılık Etkisi

Özet

Bu çalışma, dinamik ve değişken çevresel koşullar içinde organizasyonların hayatta kalması için vazgeçilmez olarak kabul edilen iş biçimlendirme üzerindeki sosyal zayıflatmanın etkisini ve bu etkide örgütsel güvenin rolünü incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, çalışma bu etkileşimlerin mavi ve beyaz yakalı personel üzerindeki etkilerinde potansiyel farklılıklara odaklanmaktadır. Ampirik veriler, Türkiye sivil havacılık sektörünün en üst düzeyinde yer alan beş şirketin toplam 416 mavi ve beyaz yakalı çalışanından toplanmıştır. Veri seti Smart PLS 4 ve IBM SPSS 26 kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, örgütsel güvenin, sosyal zayıflatma ile iş biçimlendirme arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini sergilemektedir. Aracılık etkisi mavi yakalı personel arasında kısmi, beyaz yakalı çalışanlar arasında ise tam aracılık etkisi göstermektedir. Temel bulgularının ötesinde, bu çalışma iş biçimlendirmeye ve örgütsel güvene dair olumsuz ve sapkın davranışların yol açtığı sonuçların anlaşılmasında bilimsel bir bakış açısı sunmaktadır. Ayrıca, iş biçimlendirmeye ve örgütsel güvene sosyal zayıflatmanın etkisini mavi ve beyaz yakalı çalışanlar çerçevesinde ele alarak mevcut literature katkıda bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: iş biçimlendirme, örgütsel güven, sosyal zayıflatma



1. INTRODUCTION

A job comprises a set of responsibilities and interpersonal connections assigned to an employee within an organization. The traditional top-down approach of managers redesigning jobs for their staff is challenged by the job crafting theory. Employees are frequently encouraged to adapt their formal roles to align with their personal goals, strengths, and passions. Job crafting refers to a unique type of proactive work behavior where employees actively modify both the physical and mental aspects of their job roles (Tims and Bakker, 2010). It is a term used to describe the methods through which workers intentionally alter their responsibilities and workplace relationships, by themselves to tailor their jobs. Historically, employers have given their employees specialized job assignments (Hackman and Oldham, 1975; Hackman, 1980). The quick-changing environment, however, now forces workers to actively alter their jobs rather than passively accept their job tasks (Tims et al., 2012). Job crafting has the potential to have a significant impact on both individual and eventually organizational performance since it affects which activities are accomplished, how they are completed, and the interpersonal dynamics of the workplace (Berg et al., 2007). Therefore, it is crucial to examine the factors encouraging the employees to job crafting or holding them back. An employee's attitudes and behaviors at work, including whether to engage in job-crafting behaviors, are shaped and influenced by social circumstances (Ilies et al., 2007). Employees having positive working relationships with their managers and colleagues are more likely to trust the organization and perceive support, which gives them more chances to progress and take initiative (Wang et al., 2020).

Despite considerable research on the impact of positive workplace relationships on job crafting, there is a dearth of studies examining the influence of detrimental social behaviors. Additionally, the number of studies dealing with the link between social context and job crafting by comparing blue- and white-collar workers is quite low. Therefore, this study seeks to address the following questions:

- Is there a decrease in the tendency of victims of social undermining to job crafting?
- Do employees who experience social undermining lose trust in the organization?
- Does organizational trust play a role in the impact of social undermining on job crafting?
- Do the relationships between social undermining, organizational trust, and job crafting differ between blue- and white-collar workers?

In order to address the research questions, a survey was conducted to a total of 416 blue- and white-collar employees working in the top 5 companies in the civil aviation sector in Turkey, and the data were analysed by Smart PLS and IBM SPSS package programs. By addressing the research questions, this study aims to enrich the existing literature by exploring the impact of organizational trust and social undermining on job crafting behaviors among both blue- and white-collar employees. Conducting a comprehensive analysis of data collected from diverse groups within Turkey's leading civil aviation companies, this research endeavors to unveil the



underlying mechanisms that influence job crafting and organizational trust. Consequently, it offers valuable insights which can be particularly beneficial for organizations striving to cultivate a proactive and trustworthy work environment.

The paper is structured as follows: First, job crafting, social undermining, and organizational trust concepts are discussed. Second, the link between the three concepts are reviewed. Third, methodology of the study is explained in detail. Then, findings of the study are presented and discussed in the conclusion part. Finally, implications for practice and limitations and future research directions are provided.

2. BACKGROUND

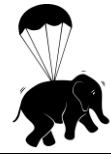
2.1. Conceptualization of Job Crafting

Employees make self-initiated adjustments to their jobs are called "job crafting" (Tims et al., 2012; Wrzesniewski and Dutton, 2001). Job crafting is positively connected to work engagement (e.g., Bakker et al., 2012), job satisfaction (Polatci and Sobaci, 2018), task performance, career success (e.g., Gordon et al., 2015), person-job fit (Kerse, 2018) and extra-role behavior (e.g., Demerouti et al., 2015). Job crafting is a distinctive form of proactive work behavior that involves employees making physical and cognitive changes to the characteristics of their jobs (Tims and Bakker, 2010; Wrzesniewski and Dutton, 2001). Since employees' own decisions and initiatives initiate job crafting, it is structured as an individualized, bottom-up and proactive job design approach, unlike top-down and standard approaches initiated by the organization (Bakker and Demerouti, 2014). The main purpose of job crafting is to convert the circumstances to be more meaningful, motivating, and controllable (Tims et al., 2016).

Nearly all of the studies upon the effect of social context on job crafting is focused on the encouraging impact of positive and supporting vertical and horizontal relationships to job crafting in the workplace. However, indirect links between negative work relationships and job crafting are rarely studied in the previous literature. Examining the social ties that discourage, prevent, lessen, and undermine this proactive and voluntary behavior that calls for initiative is just as important as looking at the consequences of the antecedents that set off a desired behavior type. After all, in an organization, eliminating the obstacles to the desired behavior need to be at least as crucial as boosting the incentives.

2.2. Understanding Social Undermining

Social undermining is a stressor at work that can take many different forms and effect how people feel about themselves, how well they can control their emotions, and how creatively they can complete their tasks. It is a type of unhealthy interpersonal behavior that leads to unfavorable social exchange relationships at work (Duffy et al., 2002). Social undermining entails deliberate, subtle, and harmful workplace actions intended to hold back a target person's advancement and progressively erode them (Vinokur et al., 2000). Social undermining can be



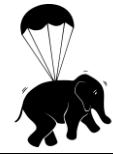
sourced by supervisors or colleagues in the workplace (Duffy et al., 2002). Both types create a negative work environment by becoming normative and common behaviors in the organization (Song and Zhao, 2022). Supervisor-sourced social undermining can happen in the forms like prevention from performing well, belittling subordinates, hiding important information or silent treatment; and usually occurs when employees lose productivity, make mistakes or engage in interpersonal conflicts. Social undermining by coworkers includes actions like preventing the targets from doing their jobs, spreading rumors about them, deliberately delaying work to hold them back, or giving them false or misleading information. It can occur due to competition, interpersonal conflicts, dissatisfaction with cooperation, or other negative events in the workplace (Reh et al., 2018).

Studies on social undermining have shown that these behaviors can lead to job stress in employees (Jung and Yoon, 2019), a decrease in self-efficacy perceptions (Duffy et al., 2002), a decline in organizational commitment (Nahum-Shani et al., 2014), reduction in psychological well-being (Duffy et al., 2002), increase in the turnover intention (Morita et al., 1993), loss in employee health and well-being (Nahum-Shani et al., 2014), depression and emotional exhaustion (Schwepker Jr and Dimitriou, 2023), decrease in trust in coworkers (Duffy et al., 2006), damage in employee creativity (Eissa et al., 2017; Khan et al., 2022), lack of information sharing (Khan et al., 2022), increase in procrastination (Jung and Yoon, 2019), absenteeism and being late (Deery et al., 2011), and loss in job performance (Schwepker Jr and Dimitriou, 2023).

2.3. Organizational Trust: Theoretical Perspectives

According to the social exchange theory (Blau, 1964), trust can be built through the timely extension of social exchanges over time or through the regular reciprocation of advantages obtained. According to Blau (1964), the levels of trust rise as these exchanges occur more frequently. Trust is an essential component of social trade and is developed by reciprocal contact between the parties involved in relationships (Homans, 1958). Additionally, the foundation of trust is the non-contractual communication that renders the parties vulnerable to one another (Schoorman et al., 2007). According to Molm et al. (2000), non-negotiated exchanges depend on trust and provide a higher level of affective commitment and trust than negotiated exchanges.

Organizational trust is the extent to which employees are willing to be vulnerable believing that the future behavior of the organization will be positive (Mayer et al., 1995; Dirks and Ferrin, 2001). Baier (1986) argues that trust is a part of moral development, and morality is shaped by the vulnerability of people in unequal power relations. Obviously, being vulnerable means taking a significant risk. Unlike affective attachment, organizational trust involves individuals' willingness to take the risk of attaching themselves to an organization. Mayer et al. (1995) argue that individuals evaluate whether the organization has virtues such as ability, benevolence, and integrity in calculating the risks of being vulnerable to the organization's actions by relying on the organization. The perception of these virtues increases the tendency of employees to be



committed to the organization in the future. Research has also shown that trust is related to removing psychological barriers that hinder improvement in the quality of a relationship, such as delegating important tasks to others, disclosing information fully, and refusal of assurances (Colquitt et al., 2007).

2.4. The Relationship between Social Undermining and Job Crafting

According to previous studies, relationships between leaders and members eventually grow when managers encourage one another through interactions and interchange behaviors (Cropanzano and Mitchell 2005). All forms of employee actions, including proactive and voluntary ones, like job crafting, are significantly influenced by the quality of these vertical and horizontal linkages. As a result, encouraging and supportive vertical and astrological partnerships can promote job crafting (Wang et al., 2020; Tims and Parker, 2020). Contrarily, negative, draining, and destructive interactions with managers and coworkers can lower self-efficacy and stifle creativity in people (Amabile et al., 2002), which may ultimately have a deterring influence on their attempts to craft a job.

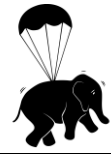
Since creative methods and new solutions are essential to the procedures involved in changing jobs, job crafting is explicitly creative in nature. Therefore, employees who are sufficiently knowledgeable about their jobs are more inclined to craft their jobs. Social connections serve as channels for the transmission of information about jobs. Social undermining can hold back individuals from job crafting by withholding information that is necessary and avoiding the sense of support from supervisors and coworkers. The loss of self-confidence and distraction from focus and ideas (Černe et al., 2014; Liu et al., 2012). Decrease in self-efficacy perceptions (Duffy et al., 2002), reduce in trust in coworkers (Duffy et al., 2006), damage to employee creativity (Khan et al., 2022), and a lack of information sharing (Ahmad et al., 2022; Khan et al., 2022) caused by social undermining might hinder job crafting. Therefore, in line with this theoretical framework, it is expected in this study that:

H₁: Social undermining has an adverse and significant effect on job crafting.

2.5. The Relationship between Social Undermining and Organizational Trust

Social exchange theory (Blau, 1964) is based on the relationship of trust between the parties, depending on the fulfillment of the responsibilities of the organization and the employees. The basis of the positive and beneficial behaviors of the employees to the organization is the reciprocity of what they receive from the organization and what they give to the organization, and the perception of mutual benefit. To the extent that organizations can ensure the welfare of employees, employees feel obligated and help the organization achieve its goals. In this way, employees go one step beyond their employee identity and provide additional benefits to organizations beyond the routine benefits.

Interpersonal trust, which is a part of organizational trust, depends on the helpfulness, support and reliability of coworkers and supervisors in the workplace. When people trust others based



on their supportiveness and benevolence, they assume that the others will have good intentions, act unselfishly and altruistically (Mayer et al., 1995; Dirks and Ferrin, 2001; Hershcovis, 2011). Another type of interpersonal trust is reliability-related trust, which is mostly based on the trustee's conscientiousness, fairness, sincerity and honesty (Mayer et al., 1995). Social undermining behaviors can damage the victims' perception of support from coworkers and supervisors, disappoint them in their interpersonal relationships and eventually reduce organizational trust (Duffy et al., 2006; Duffy et al., 2012). Based on this perspective, this study proposes the following hypothesis:

H₂: Social undermining has a negative and significant effect on organizational trust.

2.6. The Relationship between Organizational Trust and Job Crafting

As a result of social exchange process, workers interpret and respond to one another's activities while continuously observing the workplace to decide whether or not they should have faith in management. According to Shockley-Zalabak et al. (2000), organizations with high levels of trust are more successful, adaptable, and innovative than those with low levels. According to Sonnenberg (1994), mistrust in a team can lead to a range of negative outcomes, such as poor decision-making, increased stress, decreased focus, reduced creativity and imagination, and a tendency to avoid workplace problems. Employees are more motivated to work towards team and organizational goals when there is a higher level of trust amongst them (Mishra, 1996).

While there is a scarcity of studies directly examining the correlation between organizational trust and job crafting, it can be inferred that the primary antecedents of job crafting, such as adaptability, innovativeness, creativity, effective decision-making, focus, imagination, and problem-solving, are found to be closely linked to organizational trust. Starting from this view, we propose the following hypothesis:

H₃: Organizational trust has a positive and significant effect on job crafting.

2.7. The Role of Organizational Trust in the Effect of Social Undermining on Job Crafting

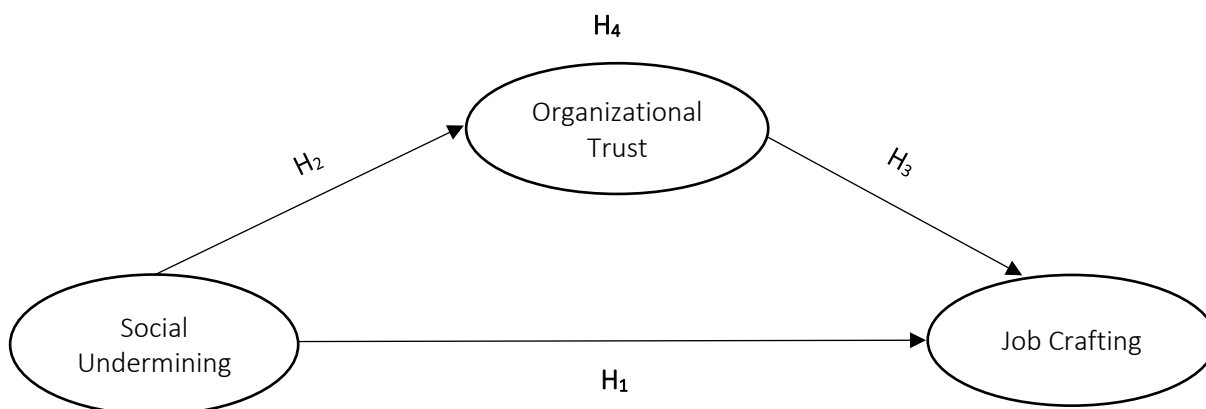
As explained above, social undermining can break the sense of support and trust to coworkers and supervisors, and eventually to the organization. Individuals usually participate voluntarily and proactively act in the organization's best interest when they have positive feelings and trust towards it. Herewith, their mental abilities are improved based upon those positive feelings, which stimulate them to build up creative and innovative actions in the workplace. Social undermining can prevent people from creating their ideal jobs by withholding information that is necessary, distracting them from their focus and ideas, reducing their self-confidence and self-efficacy, and removing the feeling of support from coworkers and managers. When all these are considered, it comes to mind that the decrease in their trust in the organizations may have a role in decreasing social undermining victims' tendency towards job crafting. Therefore, the following hypothesis is developed:



H₄: Organizational trust has a mediating role in the relationship between social undermining job crafting.

The model of the research is presented in Figure 1 in line with the hypotheses formed based on the theoretical justifications stated above.

Figure 1. Research Model



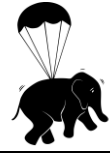
3. RESEARCH METHOD

3.1. Research Purpose

The primary aim of this study is to examine the intricate interplay between organizational trust, social undermining, and job crafting among both blue- and white-collar employees in the dynamic context of the civil aviation sector. The research delves into the mediating role of organizational trust in the relationship between social undermining and job crafting. By investigating these dynamics, the study seeks to enhance our understanding of how negative and deviant behaviors, such as social undermining, impact an organization's proactive behavior of job crafting. Moreover, the research aims to contribute to the existing literature by exploring potential differences in the effects of organizational trust and social undermining on blue- and white-collar employees' job crafting behaviors. By analyzing data collected from a diverse group of employees in Turkey's top civil aviation companies, this study aims to shed light on the mechanisms through which these factors influence job crafting and organizational trust, ultimately providing valuable insights for organizations aiming to foster a proactive and trusting work environment.

3.1. Sample

A survey consisting of the scales of the variables was sent via e-mail to 900 participants operating in the civil aviation sector, and a total of 416 questionnaires (216 blue-collar and 200 white-collar employees) was returned. The respondents consisted of employees working in the top 5 companies in the civil aviation sector in Turkey. In addition, these respondents are full-time employees from Turkey, so the survey was conducted in Turkish. Data was collected



between October 2022 and December 2022. A simple random sampling method was used to collect data. According to the data obtained within the scope of the study, it was observed that the gender (51% male, 49% female) and marital status (52% married, 48% single) of the participants were approximately equal; their education levels were mostly university (30%) and high school (30%); their age was mostly between 25 - 50; their total working time and working time in the organization were between 4-12 years.

3.2. Measurement Instruments

Within the scope of the study, Smart PLS 4 and SPSS 26 programs were used to measure the role of organizational trust in the effect of social undermining on job crafting, and a total of three scales were used. All of these original scales were translated into Turkish by the researchers:

Job Crafting Scale; The crafting scale developed by Tims et al. (2012). The job crafting scale has four sub-dimensions, and this scale was translated into Turkish by Çetin et al. (2021).

Social Undermining Scale; It was developed by Duffy et al. (2002). This scale has two sub-dimensions: Supervisor and coworker undermining, and this scale was translated into Turkish by Güner Kibaroglu and Tosun (2022).

Organizational Trust Scale; It was developed by Cummings and Bromiley (1996). This scale is one-dimensional and includes 12 questions, and adapted into Turkish by Tüzün (2006) was utilized.

4. FINDINGS and RESULTS

The data's validity and internal consistency analyses were conducted separately for both blue- and white-collar employees. In this analysis, Cronbach's Alpha (CA), data consistency coefficient, composite reliability (CR) value (Henseler et al., 2015) average variance extracted ($AVE \geq 0.50$) (Fornell and Larcker, 1981); variance inflation factor ($VIF < 5$; Hair et al., 2017; Hair et al., 2006), goodness of fit (d_{ULS} and d_G ; Ringle et al., 2015); standardized root means square residual ($SRMR < 0.08$; Chen, 2007) and normed fit index ($NFI \geq 0.90$) values were found to be at acceptable levels (Table 1).

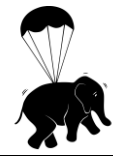


Table 1. Results of validity-internal consistency and model goodness-of-fit analysis of the scales

Variables	CA	rho-A	CR	AVE	Highest VIF	SRMR	d-ULS	d_G	NFI
Job Crafting (JC)	Increasing structural job resources (ISTJR)	.807	.826	.818	.502	2.312			
	Increasing social job resources (ISOJR)	.738	.741	.735	.501	2.008			
	Increasing challenging job demands (ICJD)	.773	.783	.777	.513	2.212			
	Decreasing hindering job demands (DHJD)	.710	.711	.709	.528	1.718	.0068	.634 (p>0.05)	.373 (p>0.05)
Social Undermining (SU)	Supervisor Undermining (SPU)	.876	.882	.873	.541	2.812			
	Coworker Undermining (CU)	.713	.753	.712	.505	3.415			
Organizational Trust (OT)	.903	.904	.902	.580	2.915				

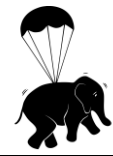
It was examined whether the scales of the variables were well differentiated from other factors (Fornell and Larcker, 1981). When the correlation coefficients and AVE square root coefficients of the three scales of the study are compared, it is seen that the variables are well separated from the others. In addition, when the relationship values between the factors were analyzed, it was seen that the variables were in a significant relationship with each other (Table 2).

Table 2. Correlation and discriminant validity of results

Variables	ISTJR	ISOJR	ICJD	DHJD	SPU	CU	OT	
JC	ISTJR	(.708)	.321**	.412**	.415**	-.415**	-.428**	.415**
	ISOJR	.312**	(.701)	.392**	.312**	-.447**	-.444**	.469**
	ICJD	.415**	.435	(.716)	.811**	-.426**	-.457**	.496**
	DHJD	.441**	.439**	.391**	(.726)	-.461**	-.350**	.312**
SU	SPU	-.421**	-.410**	-.413**	-.411**	(.735)	.431**	-.691**
	CU	-.391**	-.389**	-.311**	-.325**	-.384**	(.710)	-.685**
OT	-.325**	-.471**	-.487**	-.386**	-.359**	-.489**	(.761)	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed), Data in parentheses: \sqrt{AVE} , non-double-star and non-square-root discriminant validity results

In order to analyze the hypotheses formed to measure the role of organizational trust in the effect of social undermining on job crafting, the explanation ratios (R^2), effect size (f^2) and the required outcomes for assessing out-of-sample predictive capability ($Q^2_{predict}$) values between variables were analyzed (Hair et al., 2017). The R^2 values obtained as a result of the analyses show that social undermining explains 74%, 35%, 61%, and 33% of job crafting and 44% of organizational trust, respectively. The remaining values can be explained by other variables. The f^2 showed that supervisor undermining had a high and inverse effect on job crafting, while coworker undermining had a medium and inverse effect size on job crafting. The $Q^2_{predict}$



showed that job crafting and organizational trust variables were predictive (Hair et al., 2017; Hair et al., 2022; Ringle et al., 2015) (Table 3).

Table 3. Impact coefficient values

Variables	R ²	f ²							Q ² predict
		ISTJR	ISOJR	ICJD	DHJD	SU	CU	OT	
JC	ISTJR	.742							.323
	ISOJR	.353							.108
	ICJD	.616							.226
	DHJD	.335							.097
SU	SPU		-.541	-.302	-.925	-.377			
	CU		-.054	-.218	-.053	-.119		.097	
OT		.446	-.494		-.129				.185

In order to investigate the mediation effect, the "Organizational Trust" variable was first excluded from the model and analyzed. Then, this removed variable was added to the model and analyzed again. According to this analysis, it was found that undermining by coworkers was effective on the DHJD, ICJD, ISOJR and ISTJR ($p=.045$; $p=.043$; $p=.019$; $p=.043$; $p<0.05$). In addition, supervisor's undermining was found to have an effect on DHJD, ICJD, ISOJR and ISTJR ($p=.000$; $p=.000$; $p=.000$; $p=.000$; $p=.000$; $p<0.05$). When this effect is analyzed, it is seen that the effect is negative. This finding of the study shows that hypothesis 1 is supported. In addition, it is seen that undermining by both coworker and supervisor has a negative effect on organizational trust ($p=.000$; $p=.000$; $p<0.05$). This finding of the study shows that hypothesis 2 is supported. In other words, social undermining has an inverse and significant effect on organizational trust. However, this effect was found to be higher for white-collar employees than for blue-collar employees. In addition, it is seen that organizational trust has a positive effect on DHJD, ICJD, ISOJR and ISTJR ($p=.000$; $p=.047$; $p=.047$; $p=.047$; $p=.003$; $p=.000$; $p<0.05$). This finding of the study supports hypothesis 3. In other words, organizational trust has a positive and significant effect on job crafting. This effect is higher for white-collar employees compared to blue-collar ones (Table 4).

Table 4. Research model effect coefficients

Model		β Value	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values
CU-> DHJD		-.124	-.124	.062	2.013	.045
CU-> ICJD		-.156	-.157	.048	1.170	.043
CU-> ISOJR		-.131	-.135	.056	2.344	.019
CU-> ISJTR		-.113	-.115	.047	1.276	.043
CU-> OT	W.C	-.244	-.248	.043	5.638	.000
	B.C	-.141	.198	.041	5.213	
OT-> DHJD	W.C	.393	.394	.064	6.102	.000
	B.C	.281	.271	.051	5.102	
OT-> ICJD	W.C	.212	.164	.056	1.030	.037
	B.C	.111	.089	.321	1.088	
OT-> ISOJR	W.C	.342	.344	.163	2.671	.003
	B.C	.212	.211	.109	1.572	



OT-> ISTJR	W.C	.480	.481	.151	9.478	.000
	B.C	.217	.381	.053	.5.282	.044
SPU-> DHJD		-.290	-.292	.069	4.225	.000
SPU-> ICJD		-.767	-.769	.056	13.626	.000
SPU-> ISOJR		-.569	-.569	.055	10.262	.000
SPU-> ISJTR		-.481	-.481	.048	10.029	.000
SPU-> OT	W.C	-.552	-.551	.036	15.138	.000
	B.C	-.212	.111	.011	2.782	.036

For hypothesis 4, the method of Zhao et al. (2010) was used instead of the traditional approach, and the VAF value was calculated for each mediation effect. While making this calculation, a comparison was made between blue- and white-collar employees. According to this analysis, VAF indicates that organizational trust mediates the effect of social undermining on job crafting. In other words, organizational trust has an indirect effect on the impact of social undermining on job crafting. This finding indicates that hypothesis 4 of the study is supported. However, the results of the study were observed differently between blue- and white-collar employees. For blue-collar employees, job crafting decreases as social undermining increases, while the effect between these two variables increases when organizational trust is included in this effect. More specifically, organizational trust has a partial mediating effect on the impact of social undermining on job crafting. For white-collar employees, when organizational trust is added as a mediating variable to the effect of social undermining on job crafting, the relationship between social undermining and job crafting becomes statistically insignificant. In other words, organizational trust has a full mediating effect on the impact of social undermining on job crafting. According to these results, there is a difference between blue- and white-collar employees in terms of the mediating effect of organizational trust (Table 5).

Table 5. Mediation model effect coefficients

	Mediation Model	β Value	Sample Mean	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Indirect Effect β	Total Effect β
Blue Collar	CU-> OT-> ICJD	-.515	.101	.014	1.029	.007	.871	.912
	CU-> OT-> ISTJR	-.217	.319	.025	4.761	.000	.912	.989
	CU-> OT-> ISOJR	-.410	-.211	.016	1.652	.015	.615	.816
	CU-> OT-> DHJD	-.596	.298	.023	4.153	.000	.782	.918
	SPU-> OT-> DHJD	-.317	.317	.040	3.390	.000	.862	.910
	SPU-> OT-> ISOJR	-.423	-.425	.035	2.663	.027	.909	.979
	SPU-> OT-> ISTJR	-.465	.265	.031	8.649	.000	.614	.811
	SPU-> OT-> ICJD	-.601	-.103	.031	1.029	.007	.779	.917
White Collar	CU-> OT-> ICJD	-.822	.622	.214	7.029	.002	1213	.312
	CU-> OT-> ISTJR	-.929	.619	.345	10.814	.000	1131	.214
	CU-> OT-> ISOJR	-.922	-.618	.512	11.216	.005	.912	.112
	CU-> OT-> DHJD	-.822	.701	.415	11.012	.000	.915	.201
	SPU-> OT-> DHJD	-.882	.701	.382	8.102	.000	1215	.309
	SPU-> OT-> ISOJR	-.901	-.582	.498	9.101	.001	1129	.213
	SPU-> OT-> ISTJR	-.751	.589	.416	11.743	.000	.909	.111



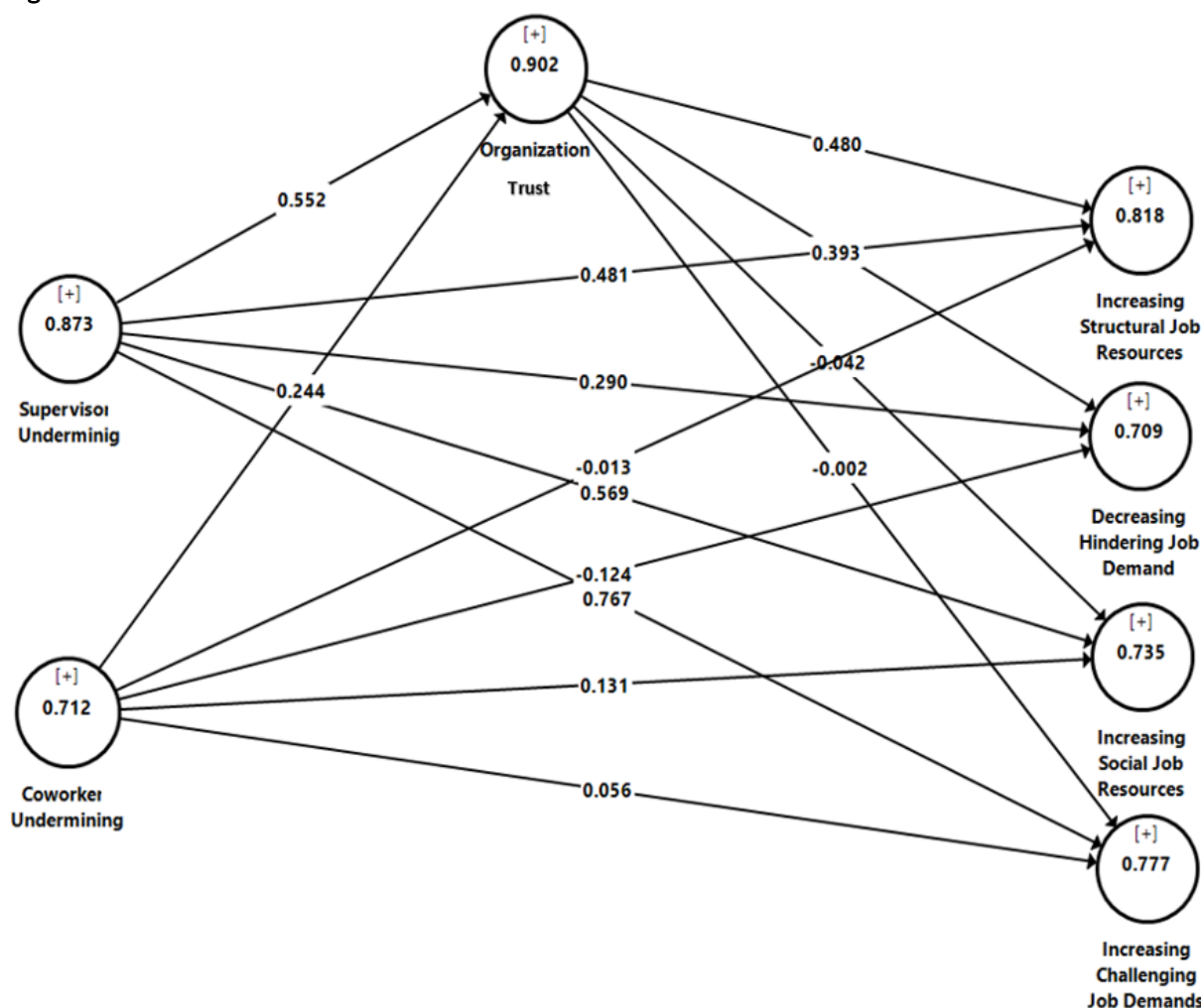
SPU-> OT-> ICJD		-0.931	-0.542	.345	12.001	.000	.914	.202
VAF	= (Indirect Effect)/ (Indirect Effect+ Total)							
VAF _{h4bluecollar}								
VAF _{h4whitecollar}								

VAF_{h4bluecollar} = .488; .481; .429; .460; .486; .481; .430; .459
 VAF_{h4whitecollar} = .999; .999; .890; .819; .999; .999; .891; .818

VAF_{h4bluecollar} = **Partial Mediation**
 VAF_{h4whitecollar} = **Full Mediation**

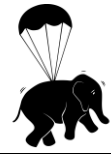
According to the findings obtained from the study, the result model of the research was obtained (Figure 2).

Figure 2. Result of the research model



5. DISCUSSION and CONCLUSION

This study was conducted to examine the role of organizational trust in the effect of social undermining on job crafting. According to the results of the analyzed hypotheses based on the theoretical frame, there is an inverse and significant relationship between social undermining and job crafting. In addition, while social undermining affects organizational trust in the opposite direction, organizational trust significantly affects job crafting in the same direction.



In addition to these results, this study reveals that organizational trust plays a mediating role in the effect of social undermining on job crafting. In other words, job crafting decreases as an individual's social undermining increases. When organizational trust is included in this effect, the effect becomes stronger. In addition, the study's most striking finding is that the intensity of the mediation effect differs between blue- and white-collar employees. Organizational trust partially mediates while job crafting increases as social undermining decreases. Accordingly, the decrease in organizational trust has a significant role in the decrease in job crafting intentions of the victims of undermining. Although there are few studies in the literature that are consistent with our findings (Kang et al., 2021), they did not address the impact of the social undermining to which individuals are exposed in crafting their work.

For white-collar workers, organizational trust partially mediates the relationship between social undermining and job crafting. That is, job crafting tendencies decrease as white-collar workers are exposed to social undermining, but for the same reason, decreased perception of organizational trust plays a part in the decline in job crafting. In short, the decrease in organizational trust has an important role in the decrease in the tendency of white-collar employees who are victims of undermining job crafting.

On the other hand, this effect seems to be much more intense in blue-collar workers. The decline in organizational trust is entirely responsible for the decrease in the tendency of blue-collar workers exposed to social undermining to job crafting. In other words, organizational trust in blue-collar workers plays a full mediator role in the relationship between social undermining and job crafting. This result shows that the importance of organizational trust in job crafting orientations of blue-collar employees is much higher than that of white-collar employees. In order to explain this situation, when the research results are re-evaluated from a different perspective and in depth, it is observed that the negative effect of supervisor undermining on organizational trust for blue-collar employees is much more than that of white-collar employees. This finding can be interpreted as the sensitivity of blue-collar employees to undermining behaviors originating from their supervisors is much higher and supervisor relations have a significant place in their perception of organizational trust. Morris et al. (1999) suggest that supervisors of blue-collar employees act as a gatekeeper controlling their subordinates' participation in activities within working hours, and in addition, due to the professional nature of the relationship, white-collar employees receive more support from their supervisors than blue-collar employees. On the other hand, Hu et al. (2010) propose that blue-collar employees focus on different aspects and experience different patterns in workplace relations, especially regarding job satisfaction. It is also known that blue-collar workers perform more traditional duties in industrial jobs, such as civil aviation, than white-collar workers. Therefore, the blue-collar work environment is more hierarchical and employees are more strongly dependent on managers in many areas, including their competencies. The higher education level and expertise of white-collar workers compared to blue-collar workers can provide them with job opportunities outside of their current employers (Weaver, 1975).



5.1. Implications

We hope that this study will contribute to the literature from different perspectives. First of all, it is seen that positive organizational attitudes and behaviors are mostly associated with the social context aspect of job crafting and organizational trust in the past literature. Although it is desired otherwise, the existence of negative and deviant behaviors in organizations cannot be denied. Therefore, it is of great importance to investigate the consequences of these behaviors, to know the effect levels and structures on the desired behaviors and to cope with such undesired behaviors. In addition, the number of studies comparing the behavioral orientations of blue- and white-collar employees in terms of social undermining, job crafting and organizational trust variables is quite limited in the literature. In this respect, it is expected that an important contribution of this study will be providing the opportunity to evaluate the variables in question from a different point of view according to the employee ranks.

The findings of the study reveal that managers and employers should find a way to avoid social undermining as much as possible since it reduces organizational trust and consequently job crafting. Especially some caution should be taken in order to prevent supervisors from undermining for blue-collar workers. Also, increasing organizational trust will trigger the job crafting intentions of the workforce and also reduce the negative impact of social undermining on job crafting, especially for white-collar employees. In this framework, for the managers and employers who care about job crafting actions of the employees, it seems to be essential to set an organizational environment that improves the working conditions of human resources, where they are treated fairly, and their interests are protected. Therefore, it is highly recommended to provide a trustable organization in which social undermining is avoided.

5.2. Limitations and Suggestions for Future Research

This study has some limitations due to the demographic characteristics of the participants, social desirability tendencies, and the fact that it was applied in a single culture. The research was conducted in Turkey, within a cultural context characterized by a significant degree of power distance (score of 66) and collectivism (score of 67). Hence, within this society exhibiting a notable high power distance, supervisor-subordinate relationships tend to be notably more rigid and authoritative, particularly among blue-collar workers, where subordinates are more susceptible to experiencing oppression. In this type of relationship, the probability of supervisor social undermining can be much higher. On the other hand, for individuals of a collectivistic culture, the effect of social undermining may be greater than in other societies due to individuals' relative importance to interpersonal relationships. As a result, researchers who want to study the subject further can be recommended to study the variables with cultural dimensions and produce cross-cultural studies.

In addition, the study was carried out in a single sector, and it should not be ignored that sectoral differences may have different reflections on blue and white-collar workers. In this context, it may be suggested to the next researchers to make relevant comparisons from different sectors.



Moreover, it was assumed that the participants answered the questions honestly and sincerely. Therefore, a longitudinal and qualitative approach to this study may contribute to future research.

References

- Ahmad, B., Shafique, I., & Kalyar, M. N. (2022). A moderated mediation model of the association between coworker social undermining and knowledge hiding. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 52(5), 763-778.
- Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the gun. *Harvard Business Review*, 80, 52-63.
- Baier, A. (1986). Trust and anti-trust. *Ethics*, 96(2), 231-260.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. In P. Y. Chen, & C. L. Cooper (Eds.), *Work and wellbeing* (pp. 37-64). Wiley Blackwell.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and job passion. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2007). *What is job crafting and why does it matter?*. In Theory-to-Practice Briefing, Ross School of Business, University of Michigan. Ann Arbor, MI.
- Blau, P. M. (1964) Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34, 193-206.
- Černe, M., Nerstad, C. G., Dysvik, A., & Škerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.
- Chen, F. F. (2007). Sensitivity of goodness of fit indexes to lack of measurement invariance. *Structural Equation Modeling*, 14(3), 464-504.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & LePine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909-927.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory (OTI): Development and validation. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 302-330). Sage Publications.
- Çetin, F., Güner Kibaroğlu, G., & Basım, H. N. (2021). İş biçimlendirme (job crafting) ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(2), 257-271.
- Deery, S., Walsh, J., & Guest, D. (2011). Workplace aggression: The effects of harassment on job burnout and turnover intentions. *Work, Employment and Society*, 25(4), 742-759.



- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 457-469.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science, 12*(4), 450-467.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal, 45*(2), 331-351.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Shaw, J. D., Johnson, J. L., & Pagon, M. (2006). The social context of undermining behavior at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 101*(1), 105-126.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of management Journal, 55*(3), 643-666.
- Eissa, G., Chinchanchokchai, S., & Wyland, R. (2017). The Influence of Supervisor Undermining on Self-Esteem, Creativity, and Overall Job Performance: A Multiple Mediation Model. *Organization Management Journal, 14*(4), 185-197.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., & Bipp, T. (2015). Job crafting and performance of Dutch and American health care professionals. *Journal of Personnel Psychology, 14*(4), 192-202.
- Güner Kibaroglu, G., & Tosun, B. (2022). Sosyal zayıflatma (social undermining) ölçeğinin Türkiye'ye uyarlanması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi, 5*(3), 636-651.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology, 11*(3), 445-455.
- Hackman, R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology, 60*(2), 159-170.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis*. 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 edition). Sage.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd edition). Sage.
- 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.



- Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying...oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499-519.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- Hu, X., Kaplan, S., & Dalal, R. S. (2010). An examination of blue-versus white-collar workers' conceptualizations of job satisfaction facets. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 317-325.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269-277.
- Jung, H. S. & Yoon, H. H. (2019). The effects of social undermining on employee voice and silence and on organizational deviant behaviors in the hotel industry. *Journal of Service Theory and Practice*, 29(2), 213-231.
- Kang, Y., Chen, L., Tang, K., & Xiang, Y. (2021). The initiative paradox: relational crafting, social undermining and workplace loneliness. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1, 1-49.
- Kerse, G. (2018). The impact of job crafting on person-job fit: "I am compatible with my work because I can make changes in my work". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(4), 941-958.
- Khan, M. A., Malik, O. F., & Shahzad, A. (2022). Social undermining and employee creativity: The mediating role of interpersonal distrust and knowledge hiding. *Behavioral Sciences*, 12(2), 25.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrativemodel of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mishra, A. K. (1996) Organizational responses to crisis: The centrality of trust. In Kramer, R. M., & Tyler, T. R. (Eds.), *Trust in organizations* (pp. 261-287). Sage.
- Molm, L. D., Takahashi, N., & Peterson, G. (2000). Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition. *American Journal of Sociology*, 105(5), 1396-1427.
- Morita, J. G., Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1993). The regression-analog to survival analysis: A selected application to turnover research. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1430-1464.
- Morris, W. R., Conrad, K. M., Marcantonio, R. J., Marks, B. A., & Ribisl, K. M. (1999). Do blue-collar workers perceive the worksite health climate differently than white-collar workers?. *American Journal of Health Promotion*, 13(6), 319-324.



- Nahum-Shani, I., Henderson, M. M., Lim, S., & Vinokur, A. D. (2014). Supervisor support: does supervisor support buffer or exacerbate the adverse effects of supervisor undermining?. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 484-503.
- Polatci, S., & Sobaci, F. (2018). The effect of job crafting on job satisfaction: A research on teachers. *Journal of Global Strategic Management*, 12(1), 49-56.
- Reh, S., Tröster, C., & Van Quaquebeke, N. (2018). Keeping (future) rivals down: Temporal social comparison predicts coworker social undermining via future status threat and envy. *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 399-415.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH*. <http://www.smartpls.com> (Accessed: 01 August 2023).
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354.
- Schwepker Jr, C. H. & Dimitrou, C. K. (2023). Reducing service sabotage: The influence of supervisor social undermining, job stress, turnover intention and ethical conflict. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 31(4), 450-469.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Song, Y. & Zhao, Z. (2022). Social undermining and interpersonal rumination among employees: The mediating role of being the subject of envy and the moderating role of social support. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14), 8419.
- Sonnenberg, F. K. (1994). Ethics: Trust me... Trust me not. *Journal of Business Strategy*, 15(1), 14-16.
- Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173-186.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44-53.
- Tims, M., & Parker, S. K. (2020). How coworkers attribute, react to, and shape job crafting. *Organizational Psychology Review*, 10(1), 29-54.
- Tüzün, İ. K. (2006). *Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi uygulamalı bir çalışma* [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Vinokur, A. D., Schul, Y., Vuori, J., & Price, R. H. (2000). Two years after a job loss: Long-term impact of the JOBS program on reemployment and mental health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 32-47.



- Wang, H., Li, P., & Chen, S. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8016.
- Weaver, C. N. (1975). Job preferences of white collar and blue collar workers. *The Academy of Management Journal*, 18(1), 167-175.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Zhao, X, Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering baron and kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.

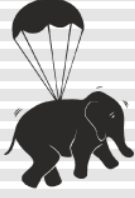
Declaration of Contribution Rate: The authors have contributed equally.

Declaration of Support and Appreciation: The research did not receive any support from any institution or organisation.

Declaration of Conflict: The authors declare that there is no conflict of interest.

In this study, the rules stated in the “**Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive**” were followed.

This article has been screened with **similarity** detection software.



Kaleydoskop Kariyer Modeli: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması

Adviye Aslı Denizli Polat¹ Gönen İlkar Dündar²

Received/ Başvuru: 26.08.2023

Accepted/ Kabul: 18.09.2023

Published/ Yayın: 25.10.2023

Özet

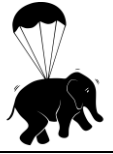
Bu çalışma, “kaleydoskop” metaforundan yola çıkarak kaleydoskop kariyer modeline ilişkin Sullivan ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen ölçeğin, Türkçe’ye uyarlanmasını amaçlamaktadır. Bu sayede ölçeğin ulusal yazında dikkat çekmesi ve kariyer alanında gelecekte yapılacak araştırmalara konu edilmesi hedeflenmektedir. Araştırmada nicel araştırma deseni izlenmiş ve araştırma için gereken veriler, anket aracılığıyla uygun örneklem yöntemiyle belirlenen 293 beyaz yakalı çalışanın katılımıyla gönüllülük esasına dayalı olarak derlenmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasının güvenilirliğini test etmek üzere Cronbach Alfa katsayısı, rho_A ve CR değerleri hesaplanmış geçerliliğini sınamak üzere ise açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analizler sonucunda ölçeğin Türkçe uyarlamasının güvenilirlik, yakınsak ve ayrışma geçerliliği koşullarını sağladığı belirlenmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasının, orijinal formundaki gibi özgünlük, denge ve meydan okuma olmak üzere üç boyutlu yapıda olduğu görülmüştür. Gerçekleştirilen analizlerin bulguları doğrultusunda, ölçeğin kaleydoskop kariyer modelini ölçmek üzere geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kaleydoskop kariyer modeliyle birlikte bireylerin kariyerlerine ilişkin farklı değişkenleri içeren ve daha büyük örneklerle yürütülecek gelecek araştırmalar, konuya ışık tutma noktasında yararlı olabilecektir.

Anahtar Kelimeler: kaleydoskop kariyer, özgünlük, denge, meydan okuma, kaleydoskop kariyer ölçeği

* Bu çalışma için İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı’nın 244970 sayılı kararı ve 16.06.2021 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Türkiye, asli.denizli@marmara.edu.tr, Orcid: 0000-0002-5342-8049

² Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Türkiye, gdundar@istanbul.edu.tr, Orcid: 0000-0002-1097-1236

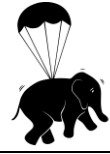


The Kaleidoscope Career Model: A Scale Adaptation Study

Abstract

This study aims to adapt the scale developed by Sullivan et al. (2009) regarding the kaleidoscope career model based on the "kaleidoscope" metaphor into Turkish. By this means, it is aimed that the scale will attract attention in the national literature and become the subject of future research in the career field of research. The quantitative research design was adopted in the study, and the data required for the research were collected on a voluntary basis with the participation of 293 white-collar employees who were determined by the convenience sampling method through a questionnaire. In order to test the reliability of the Turkish adaptation of the scale, Cronbach Alpha coefficient, rho_A, and CR values were calculated, and exploratory and confirmatory factor analysis were performed to test its validity. As a result of the analyzes, it was determined that the Turkish adaptation of the scale met the reliability, convergent, and divergent validity conditions. The Turkish adaptation of the scale was found to have three dimensions: authenticity, balance, and challenge, as in the original form. In line with the findings of the analyses, it was concluded that the scale is a valid and reliable measurement tool to measure the kaleidoscope career model. Future studies that include different variables related to the careers of individuals with the kaleidoscope career model, which will be conducted with larger samples, may be beneficial in shedding light on the subject.

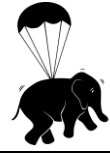
Keywords: kaleidoscope career, authenticity, balance, challenge, kaleidoscope career scale



EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: The kaleidoscope career model aims to provide an alternative lens to illuminate the diversity of career patterns emerging in today's business life (Sullivan and Baruch, 2009, p.1554). The model developed as a result of the research conducted by Mainiero and Sullivan (2005) using multiple methods on a sample of more than 3000 people emphasizes the change of dominant needs at different stages in the career cycle and the distinction that this change follows in terms of gender. In line with the findings obtained in the study, it was determined that today's employees generally direct their careers by focusing on their own values and life choices and following their own subjective success criteria instead of climbing the hierarchical steps by complying with the career norms of the companies. (Sullivan and Mainiero, 2007a). The kaleidoscope career model suggests that there are three dominant elements that shape individuals' careers, such as the differentiation of images obtained by rotating three different mirrors within the kaleidoscope. These were identified as authenticity, balance, and challenge. Individuals can direct their careers in a unique and most suitable way for their lives by forming personal kaleidoscope patterns with the mixture of these three elements at different stages of their careers (Sullivan and Mainiero, 2008). Authenticity refers to the individual's search for meaning and his/her desire to reflect himself/herself in his/her career. Balance represents the desire of the individual to form a coherent whole with different parts of his/her life (family, social life, etc.) in his/her career decisions. Conversely, challenge emphasizes the individual's desire to succeed and progress by struggling on the career path (Mainiero and Sullivan, 2005). The 15-item scale developed by Sullivan et al. (2009) measures the authenticity, balance, and challenge parameters suggested by the kaleidoscope career model. Each parameter is measured with five expressions in the scale, and the answers are evaluated with a five-point scale (1: It does not describe me at all-5: It describes me very well). It is seen that empirical studies addressing the kaleidoscope career model are still limited. It is stated that the research to be carried out with samples of different cultures and income groups based on the model should be increased due to the points that the model can provide in terms of individuals' career preferences and especially the benefits it can provide in terms of explaining the career problems faced by female employees (Cabrera, 2007, p.234). In addition, it is seen that the research studies based on the model are mostly carried out in Western countries, mostly in the USA. It is stated that addressing the model through samples in societies with different cultures will reveal more findings about the validity of the model, and an emphasis is placed in this direction for future research (Carragher and Sullivan, 2018, p.119-120). In line with these suggestions, it was aimed to adapt the scale developed by Sullivan et al. (2009) regarding the kaleidoscope career model into Turkish through this study. In this way, it aims to attract attention to the scale in the national literature and make it the subject of future research in the career field.

Research Method: The quantitative research design was followed in the study, and the data required for the research were compiled on a voluntary basis with the participation of 293 white-collar employees determined by the appropriate sampling method through the questionnaire. In

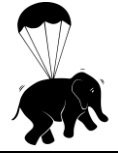


the preparation of the Turkish form of the scale, the proposed stages in the scale adaptation process in the relevant literature were followed (Brislin, 1976; Seçer, 2015; Bayık and Gürbüz, 2016). In this direction, first of all, a linguist translated the items in the original form of the scale from English to Turkish. Then, corrections were made by the researchers and a group of different linguists and assessment and evaluation experts by discussing the appropriateness of the expressions in the translation. In the stage following this step, the items in the scale were translated from Turkish to English again by a different linguist, and it was tried to determine whether there was a loss of meaning in the expressions. Finally, the opinions of two expert academicians were consulted on the subject so that the final form of the statements in the scale was revealed for use in the study. SPSS 24 and SmartPLS 4 package programs were used to analyze the validity and reliability of the Turkish adaptation of the kaleidoscope career model scale based on the data obtained from the research. In this study, since a foreign language scale was translated into our language, first of all, exploratory factor analysis was carried out to determine the underlying factor structure of the items representing the variables of the scale. Then, confirmatory factor analysis was applied to test the compatibility of the resulting factor structure with the original form of the scale.

Conclusion: In the light of the findings obtained from the exploratory factor analysis, it was seen that the factor structure of the kaleidoscope career model scale adapted to our language was compatible with the three-dimensional structure in its original form (KMO value was 0.781; Bartlett sphericity test result was $p=0.000<0.05$; while the total variance explained by authenticity dimension was 15.72%, the total variance explained by the balance dimension was 18.08% and the total variance explained by the challenge dimension was 22.5%. The percentage of explaining the total variance of all dimensions is 56.30). In the analysis results of the composite reliability and convergence validity of the kaleidoscope career model scale, it was determined that all of the Cronbach Alpha, rho_A and CR values were above the 0.70 threshold value, so the scale had a sufficient reliability level (Doğan, 2019, p.82). The AVE value and factor loads, which express the explained common variance value, were examined for convergent validity. When factor loads were evaluated together with compound reliability, it was seen that they were within the expected limits. Since all AVE values were above 0.50, it was determined that the scale had reliability and convergent validity conditions. The scale exhibits a three-dimensional structure as in its original form. Calculations of the Fornell-Larcker criterion, cross-loading, and HTMT values reveal that the kaleidoscope career model scale also provides divergent validity. Resampling analysis was performed to test the statistical significance of factor loads. It was observed that all factor loads were significantly related to the dimensions they were related to. These findings from the analyses show that the Turkish adaptation of the kaleidoscope career model scale is reliable and valid. It is seen that there are still a limited number of studies based on the kaleidoscope career model, which aims to reveal the reasons underlying individuals' career decisions, and these studies mostly focus on gender differences related to career (Cabrera, 2007; Cabrera, 2009; August, 2011; Shaw and Leberman, 2015; Mainiero and Gibson, 2018). On the other hand, it is emphasized that the research on the



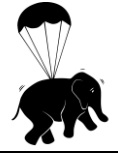
model is carried out intensively in Western countries, especially in the USA, and that more findings will be obtained about the validity of the model with the research to be carried out in societies with different cultures (Carragher and Sullivan, 2018, p.119-120). Therefore, it is thought that addressing the research studies on the kaleidoscope career model through the samples in our country will contribute to the relevant literature. It is considered that future research, which includes different variables related to the careers of individuals and will be conducted on larger samples, may be useful in terms of shedding light on the subject.



1. GİRİŞ

Geleneksel kariyer anlayışında, örgütteki hiyerarşik kademeler boyunca dikey olarak yükselerek kariyerin sürdürülmesi söz konusudur. Günümüzde ise ekonomik ve teknolojik gelişmelerin örgütlere yansmasıyla hem örgütlerin basıklaşması, hem deküçülme, süreç yenileme ve dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının kullanımının yaygınlaşması gibi nedenlerle, çalışanların aynı örgütte hiyerarşik kademeler boyunca doğrusal biçimde ilerlemelerini kimi zaman olanaksız hale getirmektedir. Dolayısıyla geleneksel kariyer anlayışı, günümüzde yerini güncel kariyer yaklaşımlarına bırakmaktadır. Çalışanların geleneksel olarak örgüte dayalı doğrusal ilerlemeler aracılığıyla kariyerlerini sürdürmeleri anlayışından uzaklaşmaktadır. Günümüzde dikey ilerlemelerden öteye yatay ve çapraz hareketleri içeren, örgütlere bağlı kalmaksızın şekillenebilen, çalışanların çok yönlü gelişimlerini ve kariyerlerinin yönlendiricisi olmalarını destekleyen güncel kariyer yaklaşımları önem kazanmaktadır. Araştırmacıların konuya olan ilgilerinin gün geçtikçe arttığı ve çalışma yaşamını biçimlendiren güncel gelişmeler bağlamında, günümüz çalışanlarının kariyerlerini aydınlatmayı amaçlayan farklı modellerin ortaya konduğu görülmektedir. Sullivan ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen kaleydoskop kariyer modeli de bunlardan bunlardan biridir. Güncel kariyer yaklaşımlarının temel vurgusu; örgüt ve hiyerarşi basamakları ile sınırlandırılmaksızın, bireyin kendi değerleri ve yönelimleri çerçevesinde kariyerini kendisinin şekillendirmesidir. Kaleydoskop kariyer modeli, bireylerin kariyer kararları ve tercihlerindeki yönelimlere ışık tutmayı amaçlamaktadır. Modelin bir başka katkısı ise kariyere ilişkin cinsiyet farklılıklarını anlama noktasındadır. Çalışma yaşamındaki gelişmeler ve toplumsal cinsiyet eşitliğindeki ilerlemelere rağmen, halen kariyer konusunda erkekler ve kadınlar arasında görülen farklılıklar nedeniyle araştırmacılar, kariyere ilişkin cinsiyet farklılıklarını anlamaya dönük çalışmalara yönelmektedirler. Kaleydoskop kariyer modeli, bu doğrultuda özellikle kadın çalışanların karşı karşıya kaldıkları kariyer kesintileri ya da çalışma yaşamından çekilme durumlarını anlamak amacıyla yola çıkmıştır. Modeli temel alan araştırmalar henüz oldukça sınırlı olmakla birlikte, bu araştırmaların çoğunlukla Amerika'da gerçekleştirildiği görülmektedir. Modelin farklı toplumlarda, farklı kültürlerden bireyler üzerinde test edilmesi, geçerliliğine dair daha fazla bulgu sunacaktır. Bu bağlamda, Sullivan ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen ölçeğin, dilimize uyarlanarak modelin ülkemizde ele alınmasının yararlı olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada kaleydoskop kariyer modeli ölçeğinin, Türkçe uyarlaması gerçekleştirilerek geçerlilik ve güvenilirliğinin sınanması amaçlanmıştır.

Kaleydoskop kariyer modeli, tıpkı kaleydoskopun içindeki üç farklı aynanın döndürülmesi yoluyla görüntülerin farklılaşması gibi, bireylerin kariyerlerini biçimlendiren üç baskın unsurun olduğunu öne sürmektedir. Bu unsurlar; özgünlük (authenticity), denge (balance) ve meydan okuma (challenge) olarak belirlenmiştir. Bireyler, kariyerlerinin farklı evrelerinde bu üçünün karmasıyla kendi kaleydoskop desenlerini oluşturarak kendilerine özgü ve yaşamlarına en uygun şekilde kariyerlerini yönlendirebilmektedirler (Sullivan ve Mainiero, 2008). Özgünlük, bireyin anlam arayışını ve kariyerinde kendiliğini yansıtabilme isteğini ifade etmektedir. Denge, bireyin kariyer kararlarında yaşamındaki farklı kesitlere dair (aile, sosyal hayat vb.)



tutarlı bir bütün oluşturma gereksinimini temsil etmektedir. Meydan okuma ise, bireyin kariyer yolunda mücadele vererek başarılı olma ve ilerleme konusundaki isteğini vurgulamaktadır (Mainiero ve Sullivan, 2005). Modeli temel alan araştırmalardan elde edilen sonuçların, modelle tutarlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu araştırmalarda bireylerin kariyer kararlarını anlamaya dönük olarak cinsiyet, kariyer evreleri ve jenerasyon farklılığı gibi konuların kaleydoskop kariyer modeli çerçevesinde sınındığı görülmektedir. Ancak bireylerin kariyer tercihlerinin aydınlatılabilmesi için, modele dair araştırmaların artması gerektiğinin altı çizilmektedir. Ayrıca kaleydoskop kariyer modeli ile çalışan performansı, iş doyumunu, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerin ilişkisinin irdelenmesi önerilmektedir (Sullivan ve Mainiero, 2008). Bunun yanı sıra farklı ülkelerden örneklerle yürütülecek araştırmaların da hem modelin geçerliliğine, hem de farklı kültürlerden bireylerin kariyer kararları ve tercihlerini anlamaya dönük daha fazla bulgu sunabileceği düşünüldüğünden bu çalışma aracılığıyla, kaleydoskop kariyer modeli ölçeğinin dilimize uyarlanması hedeflenmiştir.

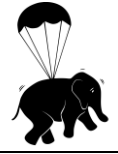
Ölçeğin dilimize uyarlanması sürecinde, ilgili yazında önerilen ölçek uyarlama aşamaları izlenmiştir (Brislin, 1976; Seçer, 2015; Bayık ve Gürbüz, 2016). Bir dil uzmanınca ölçeğin orijinal formundaki maddeler İngilizce'den dilimize çevrilmiş akabinde araştırmacılar, farklı bir dil uzmanı ve ölçme değerlendirme uzmanınca çevirideki ifadelerin uygunluğu ele alınarak düzeltmeler gerçekleştirilmiştir. Sonrasında farklı bir dil uzmanı tarafından ölçek maddeleri Türkçe'den tekrar dilimize çevrilerek ifadelerde anlam kaybı olup olmadığı değerlendirilmiştir. Konu hakkında uzman olan iki akademisyenin görüşüne başvurularak ölçekteki ifadelerin çalışmada kullanılmak üzere nihai hali oluşturulmuştur. Ölçek maddelerinin yer aldığı anket formu aracılığıyla gönüllük esasına dayalı olarak 293 beyaz yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Bu veriler üzerinden kaleydoskop kariyer modeli ölçeğinin Türkçe uyarlamasının geçerlilik ve güvenilirliğini analiz etmek üzere, SPSS 24 ve SmartPLS 4 paket programlarından yararlanılmıştır.

Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri sonuçları, ölçeğin Türkçe formunun dilimizde geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra ölçeğin dilimizdeki uyarlamasının, orijinal formundakiyle uyumlu şekilde üç boyutlu bir yapı sergilediği görülmüştür. Dolayısıyla ölçek, ulusal yazındaki kariyer araştırmalarına konu edilerek bireylerin kariyer tercihlerinin doğasının aydınlatılmasına katkı sağlayabilecektir.

Çalışmada öncelikle kaleydoskop kariyer modeli kavramsal olarak tanıtılmış sonrasında araştırmanın yöntemi açıklanmış ve araştırmadan elde edilen sonuçlar detaylı olarak sunulmuştur. Son olarak ise sonuçlar değerlendirilerek gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ARKA PLAN

Kariyer, bireyin tercih ettiği iş alanında daha fazla maddi kazanım, statü, prestij, sorumluluk ve güç elde etmek üzere ilerlemesini ifade etmektedir (Ivancevich, 2010, s.435). Geleneksel olarak



kariyer, bireyin karar kıldığı çalışma çizgisinde yukarıya doğru hareketiyle daha yüksek ücret, daha fazla sorumluluk, statü ve saygınlık kazanmasını sağlamaktadır (Bingöl, 2016, s.335).

Günümüzdeki ekonomik ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda küçülme, kademe azaltma, dış kaynaklardan yararlanma gibi uygulamalar yaygın hale gelmektedir. Bu doğrultuda, örgüt yapılarının daha yalın ve basık hale geldiği görülmektedir. Bu nedenle bireylerin örgüt kademelerinde dikey yönlü ilerleme sürdürerek yükselmeleri ve doğrusal bir kariyer yolu izleyerek kazanımlarını artırmaları her zaman mümkün olmamaktadır. Bu çerçevede, bireyler bakımından kariyere ilişkin beklentilerin de farklılaştığı görülmektedir (Mirvis ve Hall, 1994, s.367). Günümüz iş yaşamının değişen koşulları, bireylerin aynı örgütün hiyerarşik kademelerinde sürekli olarak yükselmelerine engel teşkil etmekte, bu bağlamda geleneksel kariyer yaklaşımı, çalışanların yalnızca bir bölümünün kariyer gelişimini açıklayabilmektedir (Sullivan vd., 1998, s.167). Bireylerin kariyerleri artık birden fazla yönde gelişim gösterebilmekte ve birçok örgütü kapsayabilmektedir (Gomez-Mejia vd., 2012, s.286). Bilgi ekonomisinin yükselişi, iş dünyasının giderek artan dinamik yapısı, istihdam edilebilirlik kavramının ön plana çıkması ve artan kariyer hareketliliği, geleneksel kariyer anlayışının geçerliliğini zayıflatmaktadır. Bu nedenlerle geleneksel kariyer anlayışının yerini güncel kariyer yaklaşımlarına bırakmakta olduğu görülmektedir. Bireylerin kariyerlerinin yönlendiricisi artık örgütlerden ziyade bireylerin kendileri olmaktadır (Kuijpers ve Scheerens, 2006, s.303-304). Çalışanların kendi kariyerlerini yönlendirmelerini temel alan güncel kariyer yaklaşımları önem kazanmaktadır.

Güncel kariyer yaklaşımlarına dair birçok kavram ortaya konmasına karşın bu kavramlardan sınırsız ve değişken kariyerin, alana ilişkin kuram ve araştırmaları büyük ölçüde etkilediği görülmektedir (Briscoe ve Hall, 2006). Sınırsız kariyer, örgütlerden bağımsız olarak kariyerin esnekliğini vurgularken değişken kariyer ise bireyin kariyer başarısını kendi değerleri çerçevesinde tanımlaması ve kariyerini bu bilinçle inşa ederek kendi kariyerinin mimarı olmasına odaklanmaktadır (Harris ve Ramos, 2013, s.622). Sınırsız ve değişken kariyer kavramları, son yıllarda kariyer alanındaki araştırmalara sıklıkla konu edilmekle birlikte güncel kariyer yaklaşımlarına dair farklı kavram ve modellerin de öne sürüldüğü görülmektedir. Hibrit kariyer örneğinde olduğu gibi bunlardan bazıları, sınırsız ve değişken kariyerle ilgili araştırma bulgularının yorumlanmasıyla ortaya konmuştur. Kaleydoskop kariyer modeli ise, sınırsız veya değişken kariyerin bir uzantısı olmaksızın, günümüz iş yaşamında ortaya çıkan kariyer kalıplarının çeşitliliğini aydınlatacak alternatif bir mercek sunmayı amaç edinmiştir (Sullivan ve Baruch, 2009, s.1554).

Kaleydoskop kariyer modeli, Mainiero ve Sullivan (2005) tarafından 3000 kişiyi aşan bir örnekleme karma yöntemlerden yararlanılarak yürütülen araştırmanın sonucunda ortaya konmuştur. Beş yılda tamamlanan araştırmada anket, odak grup ve derinlemesine görüşme tekniklerinden yararlanılarak bireylerin kariyer, aile, iş ve yaşama dair tercihleri ve bu tercihlerine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Araştırma bulguları, bireylerin günümüzde ağırlıklı olarak kendi değerleri ve yaşama dair tercihleri doğrultusunda kariyerlerini biçimlendirdiklerini



göstermektedir. Ayrıca bireyler, örgütlerin kariyer normlarını izleyerek hiyerarşi basamaklarında doğrusal olarak ilerlemek yerine kendilerinin belirledikleri başarı kriterlerini temel almaktadırlar. Araştırmadan elde edilen bulgular bireylerin artık kariyer örüntülerini, örgütlerden bağımsız olarak iş, aile ve özel yaşamları arasında en iyi uyumu sağlayacak biçimde yönlendirdiklerini işaret etmektedir. Bunun yanı sıra bireyler, yaşamlarında ortaya çıkan değişiklikler doğrultusunda kariyer tercihlerini, dinamik bir şekilde yönetmektedirler (Sullivan ve Mainiero, 2007a).

Araştırma sonucunda ortaya konulan modelde, tıpkı kaleydoskop tüpünün döndürülmesiyle kaleydoskopun içindeki cam levhaların yer değiştirerek farklı desenler üretmesine benzer olarak bireylerin de yaşamlarında üstlendikleri rolleri ve ilişkileri düzenlemek amacıyla, kariyer örüntülerini yeni yollarla farklı desenler ortaya koyarak değiştirdikleri savunulmaktadır. Bu değişikliklerin olgunlaşma gibi içsel değişimlere ya da işten çıkarılma gibi çevresel değişimlere tepki olarak ortaya çıkabileceği belirtilmektedir. Bireylerin iş koşulları ve fırsatların yanı sıra ilişkiler, kişisel değerler ve ilgi alanları çerçevesinde kendilerine en uygun seçimi bulmak üzere değerlendirme yaparak karara vardıkları vurgulanmaktadır. Bireyin her kararı, kaleydoskopu döndürerek kariyerini etkilemektedir (Sullivan ve Baruch, 2009, s.1557).

Kaleydoskop metaforundan yola çıkarak geliştirilen model, kaleydoskopun desenler oluşturmak üzere üç ayna kullanması gibi bireylerin de kariyerlerini şekillendiren özgünlük (authenticity), denge (balance) ve meydan okuma (challenge) olmak üzere üç unsur olduğunu öne sürmektedir. Modele göre birey, yaşamı boyunca kendisi için en uygun karmayı bulmaya çalışırken, bireyin o anki ihtiyaçları doğrultusunda bu üç unsurdan biri öne çıkarak baskın hale gelir, diğer ikisinin yoğunluğu azalarak geri plana çekilir. Ancak bu süreçte diğer iki unsur da hala mevcut ve aktiftirler. Örneğin kadınların belli bir dönemde kariyerlerine daha fazla yoğunlaşabilmek için çocuk sahibi olmayı ertelemeleri, başka bir dönemde ise ailevi ihtiyaçları göz önünde bulundurarak kariyer hedeflerini ötelemeleri ya da yaşamlarının farklı bir döneminde daha fazla kendilerini yansıtmaya eğilimi taşımaları buna örnek olarak gösterilmektedir. Özetle bireylerin kararları doğrultusunda kariyerleri şekillenirken, kariyerin bireyin hayatını dikte etmediği aksine kariyerinin birey tarafından yaşamının akışına uygun biçimde farklı ve değişen bireysel kaleydoskop kalıplarıyla şekillendirildiği belirtilmektedir (Mainiero ve Sullivan, 2005, s.114).

Özgünlük, bireyin anlam arayışını temsil etmekte ve kariyerinde kendini yansıtabilme isteğine vurgu yapmaktadır. Diğer bir deyişle bireyin zihnindeki, “Tüm bunların ortasında (iş, aile vb.) kendim olabilir miyim ve kendime özgü kalabilir miyim?” sorusunun yanıtını simgelemektedir. Bireyin iç sesini keşfetme arayışına benzetilen özgünlük gereksinimi, bireyi kendi kişisel değerleriyle kariyerini uyumlaştırma çabası doğrultusunda kariyeri için doğru kararı vermeye yönlendirmektedir. Bireyin kendisine karşı dürüst olmasına olanak tanıyan seçimler yapmasını sağlayan özgünlük arayışının, kadınlarda geç kariyer erkeklerde ise orta kariyerin sonlarına doğru daha baskın hale geldiği ifade edilmektedir (Mainiero ve Sullivan, 2005, s.113; Sullivan ve Baruch, 2009, s.1557).

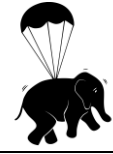


Denge, bireylerin kariyer kararlarının eşliğinde hayatlarının farklı kesitlerinin (aile, sosyal yaşam vb.) tutarlı bir bütün oluşturmasına dair isteklerini içermektedir. Başka bir deyişle bireyin, “Kariyerime ilişkin alacağım bu kararlar, yaşamımın parçalarını tutarlı bir şekilde dengeleyebilir miyim?” sorusunun yanıtını temsil etmektedir. Denge arayışı, bireylerin iş ve iş dışı talepler (eş, yaşlı ebeveynler, çocuklar, arkadaşlar, kişisel beklentiler vb.) arasında bir denge kurma çabasıdır. Denge gereksiniminin kadınların kariyerlerinde daha yönlendirici olduğu, orta kariyer evresinde yaşadıkları kariyer geçişlerinin de buna bağlı olduğu savunulmaktadır. Erkeklerin ise, kariyer hedeflerine ulaştıktan sonra kariyerlerinin ileri evresinde denge arayışını öne çıkardıkları belirtilmektedir (Mainiero ve Sullivan, 2005, s.113-114; Sullivan ve Baruch, 2009, s.1557).

Meydan okuma ise, bireyin kariyer gelişimi için mücadele ederek ilerleme, daha fazla sorumluluk ve özerklik sahibi olma yönündeki isteğini vurgulamaktadır. Birey, “Bu kariyer seçeneği beni potansiyelimi ortaya çıkarmak üzere yeterince kamçılacak mı?” sorusunun cevabını aramaktadır. Bireyin kariyerinde itici bir güç olarak nitelendirilen meydan okuma, bireyi uzun çalışma sürelerine ve yüksek performansa motive eden önemli bir unsur olarak görülmektedir. Meydan okuma gereksinimi bireyi başarıya teşvik etmekte, bu durum bazen uzmanlığını derinleştirme, bazen yeni bir ürün geliştirme, bazen de girişimciliğe yönelme olarak ortaya çıkabilmektedir. Hem kadınların hem de erkeklerin, kariyerlerinin erken dönemlerinde yani henüz ailevi beklenti ve talepler baskın duruma gelmeden, meydan okumayı ön planda tuttıkları ifade edilmektedir (Mainiero ve Sullivan, 2005, s.114; Sullivan ve Baruch, 2009, s.1557).

Kariyere bir gelişim süreci olarak yaklaşan çalışmalar, kavramın belli bir zaman diliminde bir kez seçilen bir olgu olmaktan çok, farklı aşamalar içeren ve zaman içerisinde değişim gösteren bir olgu olarak ele alınması gerektiğini savunmakta, bu aşamaların ve değişimlerin de yetişkin gelişimiyle ilgili olduğunu belirtmektedirler (Erdoğan, 2003, s.20). Bireylerin kariyer yolculukları, mevsim döngüsüne benzetilmektedir. İlkbahar, yaz, sonbahar ve kış mevsimlerinde olduğu gibi bireylerin de farklı kariyer evrelerinde, farklı ihtiyaçlarının baskın hale geldiği savunulmaktadır (Otluoğlu Çakmak, 2014, s.225). Kaleydoskop kariyer modelinde de benzer şekilde kaleydoskopun lensleri gibi, bireylerin zamanla ağırlıkları değişen parametreler aracılığıyla kariyerlerini yönlendirdiklerini savunmaktadır.

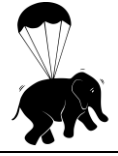
Kaleydoskop kariyer modeli kapsamında bireylerin kariyer örüntülerini betimlemek üzere alfa ve beta kariyer olarak iki temel desenin sunulduğu görülmektedir. Bireylerin kariyerlerinde önce meydan okuma, sonra özgünlük ve sonrasında dengeye odaklanmaları alfa kariyer olarak tanımlanırken, beta kariyerde ise önce yine meydan okuma, sonra denge daha sonrasında ise özgünlüğün baskın olduğu belirtilmektedir. Modelden yola çıkarak kariyere ilişkin cinsiyet farklılıkları ile kadınların kariyer tercihlerinin karmaşıklığını aydınlatmayı hedefleyen araştırma sonuçları, kadınların genellikle beta, erkeklerin ise alfa kariyer desenini takip ettiklerini göstermektedir. Bu duruma, erkeklerin toplumsal normların oluşturduğu baskı nedeniyle ailenin ekmek kazananı rolüne bürünmeleri ve çoğunlukla ailelerine bağlılıklarını,



kariyerleri aracılığıyla aileleri için daha fazla finansal kazanım sağlayarak gösterdikleri düşüncesi taşınmalarıyla açıklık getirilmektedir. Meydan okuma ve özgünlüğü ön plana çıkaran erkeklerin, zaman içerisinde ailelerine yeterince vakit ayıramadıklarını düşünerek pişmanlık yaşadıkları ve kariyerlerinin ilerleyen dönemlerinde denge arayışına girdikleri belirtilmektedir (Sullivan ve Mainiero, 2007b, s.238).

Modelin, kariyer döngüsündeki farklı evrelerde baskın duruma gelen ihtiyaçların değişimine ve bu değişimin cinsiyetler bakımından izlediği ayrıma dikkat çektiği görülmektedir. Modelde, hem erkeklerin hem de kadınların kariyer gelişimi ele alınmakla birlikte, modeli konu edinen araştırmalarda daha sık olarak kadın çalışanlara yoğunlaşıldığı görülmekte, kadınların kariyer gelişiminin ailevi ve çevresel etkenlerden daha çok etkilenmesi, bunun yanı sıra kariyer kararlarının daha ilişkisel olması nedeniyle bu sonucun ortaya çıktığı düşünülmektedir. Örneğin Elley-Brown ve arkadaşları (2018) tarafından eğitim sektöründe çalışan kadınlarla mülakat yöntemiyle gerçekleştirilen nitel araştırma bulguları, kadınların yaşam döngülerinde kariyer olgusunu, erkeklere göre daha ilişkisel biçimde ele aldıklarını ortaya koymaktadır. Kadınların, kariyerlerinin erken döneminde özgünlük ve meydan okumayı ön planda tuttukları görülmektedir. Ancak ilerleyen dönemlerde kadınlar açısından, ailevi ve çevresel sorumlulukları ile iş yaşamının gerekliliklerini uyumlaştırmak önemli hale gelmekte, denge ihtiyacı ağır basmaktadır. Bu nedenle kadınlar, bu dönemde özgünlük ve meydan okuma gereksinimlerini daha geri planda tutabilmektedirler.

Kaleydoskop kariyer modelini ele alan ampirik çalışmaların henüz sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Modelin, bireylerin kariyer tercihlerine ilişkin noktaları ve özellikle kadın çalışanların karşı karşıya kaldıkları kariyer sorunlarını aydınlatma yönünde sağlayabileceği savunulmaktadır. Kadınların kariyer tercihlerine ilişkin araştırmaların, ilgili yazında henüz yeterince ele alınmadığının altı çizilerek kaleydoskop kariyer modelinin bu bağlamda da önemli olduğu vurgulanmaktadır (Mutter ve Thorn, 2018, s.33). Bu nedenle modeli temel alan, farklı kültür ve gelir gruplarından oluşan örneklerle yürütülecek araştırmaların artması gerektiği belirtilmektedir (Cabrerá, 2007, s.234). Bunun yanı sıra modelden yola çıkan araştırmaların, çoğunlukla Amerika olmak üzere Batıdaki ülkelerde gerçekleştirildiği görülmektedir. Modelin farklı kültüre sahip toplumlardaki örneklerle üzerinden ele alınmasının, modelin geçerliliğine dair daha fazla bulgu ortaya koyacağı ifade edilerek gelecekteki araştırmalar için bu yönde bir vurgu yapılmaktadır (Carráher ve Sullivan, 2018, s.119-120). Farklı kültürlerde modeli oluşturan özgünlük, denge ve meydan okuma unsurlarının ağırlıklarının değişebileceği, hatta Mouratidou ve Grabarski (2021) tarafından Yunanistan'da gerçekleştirilen araştırmada önerilen güvenlik unsuruna benzer şekilde farklı unsurların da ortaya çıkabileceği belirtilmektedir. Bu öneriler doğrultusunda, çalışma aracılığıyla kaleydoskop kariyer modeline ilişkin Sullivan ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen ölçeğin, Türkçe'ye uyarlanması amaçlanmıştır. Bu sayede ölçeğin ulusal yazında dikkat çekmesi ve kariyer alanında gelecekte yapılacak araştırmalara konu edilmesi hedeflenmektedir.



3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1. Araştırma Deseni

Çalışmada nicel araştırma deseni izlenmiştir. Kaleydoskop kariyer modeli, bireylerin kariyer kararlarına ve tercihlerine ışık tutmayı amaçlamaktadır. Sullivan ve arkadaşları (2009) tarafından modele ilişkin geliştirilen ölçeğin Türkçe uyarlamasının, ilgili yazında önerilen sistematik süreç yoluyla gerçekleştirilmesi hedeflenmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır. Ancak zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle araştırmanın örneklemini, tesadüfi olamayan örnekleme yöntemleri arasında yer alan uygun örneklem yöntemiyle belirlenmiş beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Bu yöntem, ulaşılabilirliği artırması yönüyle uygulamada sosyal bilimler araştırmacıları tarafından oldukça sık kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017, s.132). Ölçek uyarlama çalışmalarında seçilecek örneklem büyüklüğünün, ölçekte yer alan madde sayısının beş hatta tercihen yaklaşık on katı olması tavsiye edilmektedir (Coşkun vd., 2015, s.137; Gürbüz ve Şahin, 2017, s.128). Bu öneriler doğrultusunda, uyarlaması yapılacak ölçeğin madde sayısı (15) da göz önünde bulundurularak araştırma, 293 beyaz yakalı çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan beyaz yakalıların demografik özellikler açısından dağılımlarına bakıldığında:

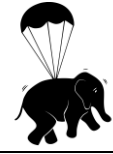
- %51'inin (150) kadın, %49'unun (143) erkek olduğu,
- %29'unun (85) ön lisans, %48'inin (141) lisans ve %23'ünün (67) lisansüstü düzeyde eğitim aldığı,
- Yaş ortalamalarının 28,3 olduğu,
- %64'ünün (188) bekâr, %36'sının (105) evli olduğu,
- Çalışma süresi ortalamalarının ise 6,9 yıl olduğu görülmüştür.

3.3. Araştırma Süreci

Çalışmaya dair etik kurul izni alınmasının ardından, araştırma verilerinin derlenmesi için oluşturulan anket formu, araştırmacılar tarafından elektronik ortamda ulaşabildikleri beyaz yakalı çalışanlar ile paylaşılmıştır. Gönüllülük esasına göre araştırmaya katılma davet edilen beyaz yakalı çalışanlardan derlenen 293 adet anket formu kapsamında, araştırmanın analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır.



Anket formunun ilk bölümünde bu araştırma aracılığıyla Türkçe uyarlamasının gerçekleştirilmesi hedeflenen, kaleydoskop kariyer modelini ölçmek üzere Sullivan ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen “Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeği” bulunmaktadır. Ölçekte 15 madde yer almaktadır. Kaleydoskop kariyer modelinin öne sürdüğü özgünlük, denge ve meydan okuma boyutlarını içeren ölçekte her boyut, beşer madde ile ölçülmektedir. Ölçek maddelerine ilişkin yanıtlar, beşli Likert tipi skala (1: beni hiç tanımlamıyor-5: beni çok iyi tanımlıyor) ile değerlendirilmektedir. Ölçeğin orijinal formunda hesaplanan Cronbach Alfa katsayıları özgünlük boyutu için 0.76, denge boyutu için 0.81 ve meydan okuma boyutu için 0.84 olarak belirtilmiştir.

Ölçeğin Türkçe formunun oluşturulmasında, ilgili yazında ölçek uyarlama sürecinde önerilen aşamalar takip edilmiştir (Brislin, 1976; Seçer, 2015; Bayık ve Gürbüz, 2016). Bu doğrultuda öncelikle, ölçeğin orijinal formundaki maddeler bir dil uzmanı tarafından İngilizce ’den Türkçe ’ye çevrilmiştir. Sonrasında araştırmacılar ile farklı bir dil uzmanı ve ölçme değerlendirme uzmanından oluşan bir grup tarafından, çeviride yer alan ifadelerin uygunluğu tartışılarak düzeltmeler yapılmıştır. Bu adımı takip eden aşamada ise ölçekte yer alan maddeler, farklı bir dil uzmanı tarafından Türkçe’den tekrar İngilizce’ye çevrilmiş ve ifadelerde anlam kaybı olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Son olarak konu hakkında uzman iki akademisyenin görüşüne başvurulmuş böylelikle ölçekteki ifadelerin çalışmada kullanılmak üzere nihai hali ortaya konmuştur.

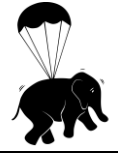
Anket formunun son bölümünde ise, örneklem grubunun demografik özelliklerine dair sorular bulunmaktadır.

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmadan elde edilen veriler üzerinden, kaleydoskop kariyer modeli ölçeğinin Türkçe uyarlamasının geçerlilik ve güvenilirliğini analiz etmek üzere, SPSS 24 ve SmartPLS 4 paket programlarından yararlanılmıştır.

İlgili yazında ölçümün kalitesini ve geçerliliğini belirlemek amacıyla kullanılan, açıklayıcı ve doğrulayıcı olmak üzere iki temel faktör analizi uygulaması mevcuttur. Bu çalışmada yabancı dildeki bir ölçeğin dilimize çevirisi gerçekleştirildiğinden, ölçeğin değişkenlerini temsil eden maddelerin altında yatan faktör yapısını belirleyebilmek adına, öncelikle açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Sonrasında ise ortaya çıkan faktör yapısının, ölçeğin orijinal formuyla uyumunu sınamak üzere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır (Yaşlıoğlu, 2017, s.75).

Verilerin analizinde tercih edilen SmartPLS, analiz mantığı PLS-SEM (Varyans Temelli Yapısal Eşitlik Modeli) olarak isimlendirilen ikinci nesil analiz metotlarına dayanan ve son dönemde sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda sıklıkla kullanılmaya başlandığı görülen veri analiz araçlarından (Doğan, 2019, s.15-16). PLS-SEM yaklaşımı, kısmi en küçük kareler yöntemini kullanarak, gizil değişkenler ve faktörlere ilişkin ölçümler arasındaki ilişkilerin



uyumunu ve kurama dayanan hipotezlerle ifade edilen ilişkilerin ampirik olarak doğrulanmasını eş zamanlı biçimde gerçekleştiren bir tahmin yöntemidir. PLS-SEM diğer yöntemlerle karşılaştırıldığında; nispeten daha küçük örneklemelerle de rahatlıkla çalışmaya olanak tanınması, normal dağılım göstermeyen verileri de analiz edebilmesi, değişkenler arasında ortaya çıkması muhtemel çoklu eş doğrusallık sorunu ya da ölçüm hatalarından ötürü gölgede kalan ilişkileri bile belirleyebilmesi yönüyle güçlü bir teknik olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenlerle günümüzde başta işletme bilimi olmak üzere, sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda giderek daha yaygın hale geldiği görülmektedir (Hamşioğlu ve Durukan, 2018, s.10-11). Bu çalışmada, hem nispeten küçük örneklemelerde de güçlü tahmin olanağı sunması hem de ölçüm aracının geçerlilik ve güvenilirliğini anlamlılık düzeyinde eş zamanlı olarak hesaplayarak modeldeki diğer ölçümlerle karşılaştırmalı olarak değerlendirme imkânı tanınması nedeniyle PLS-SEM yöntemi izlenerek doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmesi tercih edilmiştir (Hair Jr vd., 2021, s.76). Verilerin SmartPLS’de analiz edilmesi öncesinde, zorunlu bir adım olmasa da SPSS’de analize tabi tutulması önerilmektedir. Bu sayede araştırmacının, veri hakkında fikir edinmesi (örneğin ölçeğin güvenilirliğini bozan ya da yeterli faktör yüküne sahip olmayan veya çapraz yüklenen maddeler hakkında) ve öngöründe bulunması sağlanmaktadır (Doğan, 2019, s.56). Bu öneri doğrultusunda araştırmacının verileri öncelikle SPSS aracılığıyla, sonrasında ise SMARTPLS programı kullanılarak analiz edilmiştir.

3.6. Araştırma Etiği

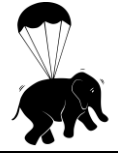
Bu çalışma, yayın ve araştırma etiği kurallarına uygun biçimde gerçekleştirilmiştir. İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı’nın 16.06.2021 tarih ve 244970 sayılı kararı ile çalışmanın etik yönden uygunluğu onaylanmıştır.

4. SONUÇLAR

Çalışma aracılığıyla Türkçe uyarlaması gerçekleştirilen ölçeğin yapı geçerliliğini sınamak üzere öncelikle açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

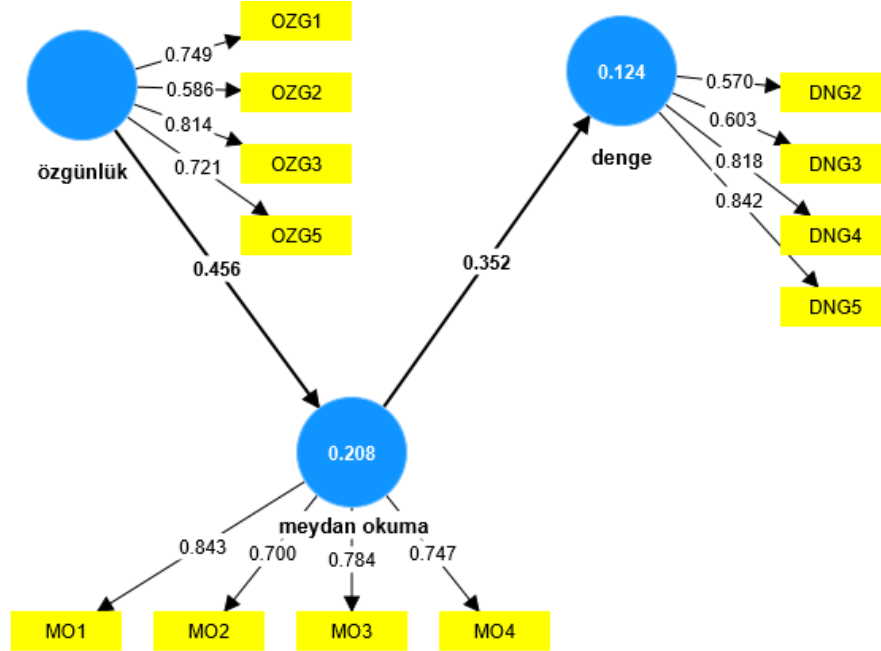
Tablo 1. Ölçek maddelerinin faktör yük değerleri

Maddeler	Özgünlük	Denge	Meydan Okuma
Özgünlük2	,769		
Özgünlük3	,726		
Özgünlük1	,675		
Özgünlük5	,530		
Denge2		,790	
Denge3		,717	
Denge5		,670	
Denge1		,666	
Denge4		,576	
Meydan Okuma3			,747
Meydan Okuma2			,733
Meydan Okuma5			,723
Meydan Okuma1			,719
Meydan Okuma4			,653

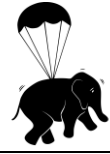


Özgünlük boyutuna ilişkin “Şu anda hayalimin peşinden koşabilseydim, bunu yapardım.” ifadesinin (madde 4), ayrıca bir faktöre yüklendiği görüldüğünden, bu ifade analizden çıkarılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 1.’de sunulmuştur. Faktör analizi sonucunda ulaşılan KMO değerinin, 0,6 ve üzerinde bir değer alması, örneklemin faktör analizi için yeterli büyüklükte olduğunu göstermektedir. Bartlett küresellik testi sonucunun anlamlı olması ise, korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapılabilmesi için uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi neticesinde faktör yüklerinin 0,5’in üzerinde olması ve tüm faktörler tarafından açıklanan toplam varyansın ise %50’yi aşması önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014, s.291-292). Analiz sonucunda elde edilen KMO değeri 0,781 ile tatminkârdır. Bartlett küresellik testine ilişkin sonuç ($p=0,000<0,05$) anlamlı olup verilerin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. Özgünlük boyutunun açıkladığı toplam varyans %15,72 iken denge boyutu tarafından açıklanan toplam varyans %18,08 ve meydan okuma boyutunun açıkladığı toplam varyans %22,5’tir. Tüm boyutların toplam varyansı açıklama yüzdesi ise, 56,30 olup sosyal bilimler araştırmaları açısından kabul gören eşik değerin üzerindedir. Ölçek maddelerinin faktör yükleri de ilgili yazında kabul gören asgari değerlerin üzerindedir. Açımlayıcı faktör analizinden elde edilen bu bulgular ışığında, dilimize uyarlaması gerçekleştirilen kaleydoskop kariyer modeli ölçeğinin faktör yapısının orijinal formundaki üç boyutlu yapıyla uyumlu olduğu görülmektedir.

Şekil 1. SmartPLS programında oluşturulan araştırma modeli



Açımlayıcı faktör analizinin ardından SmartPLS paket programında, doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirmek üzere oluşturulan araştırma modeli Şekil 1.’de gösterilmiştir. Modelde mavi daireler gizil değişkenleri temsil ederken, sarı kutular ise ölçüm değişkenlerini (ölçek maddelerini) göstermektedir. Gizil değişkenlerden ölçüm değişkenlerine giden oklar üzerinde, faktör yükleri görülmektedir.

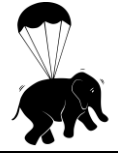


PLS-SEM temelli faktör analizlerinde, genel olarak faktör yüklerinin 0,70'in üzerinde olması beklenmekte ancak sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda bilhassa ölçek geliştirme ya da uyarılma çalışmalarında daha zayıf faktör yüklerinin ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir. Bu durumda faktör yükü 0,40 ile 0,70 arasında olan maddeleri, analizden doğrudan çıkarmak yerine maddenin çıkarılmasının, bileşik güvenilirlik ve içerik geçerliliğine etkilerinin irdelenerek karar verilmesi önerilmektedir. Ancak 0,40'ın altında faktör yüküne sahip maddelerin her hâlükârda modelden çıkarılması gerektiği belirtilmektedir (Hair Jr vd., 2021, s.77). Kaleydoskop kariyer modeli ölçeğinin Türkçe uyarılmasına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirildikten sonra Özgünlük4, Denge1 ve Meydan Okuma5 maddeleri, faktör yüklerinin eşik değerlerin altında kalması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2.'de sunulmuştur.

Tablo 2. Kaleydoskop kariyer modeli ölçeğine ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik değerleri

Gizil Değişken	Maddeler	Faktör Yükü	Cronbach Alfa	Rho_A	Bileşik Güvenilirlik (CR)	AVE
ÖZGÜNLÜK	Özgünlük1	0.749	0.705	0.720	0.812	0.522
	Özgünlük2	0.586				
	Özgünlük3	0.814				
	Özgünlük5	0.721				
DENGE	Denge2	0.570	0.716	0.803	0.806	0.517
	Denge3	0.603				
	Denge4	0.818				
	Denge5	0.842				
MEYDAN OKUMA	Meydanokuma1	0.843	0.773	0.790	0.853	0.594
	Meydanokuma2	0.700				
	Meydanokuma3	0.784				
	Meydanokuma4	0.747				

Kaleydoskop kariyer modeli ölçeğinin, bileşik güvenilirlik ve yakınsama geçerliliğine ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; Cronbach Alfa, rho_A ve CR değerlerinin tümünün 0,70 eşik değerinin üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeğin yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğu sonucuna varılmaktadır (Doğan, 2019, s.82). Diğer bir ifadeyle ölçüm aracının içsel tutarlılığının istenilen düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yakınsak geçerlilik için ise, açıklanan ortak varyans değerini ifade eden AVE değeri ve faktör yükleri incelenmiştir. Faktör yüklerinin, bileşik güvenilirlikle bir arada değerlendirildiğinde, beklenen sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür. İlgili yazında AVE değerinin 0,50'nin üzerinde olması beklenmektedir. 0,50'nin üzerindeki AVE değerlerinin gizil değişkenlerin, gizil değişkeni oluşturan maddelerin varyansının %50 veya daha fazlasını açıkladığını gösterdiği belirtilmektedir (Hair Jr vd., 2021, s.78). Tablo 2.'de gösterilen AVE değerlerinin tümü 0,50'nin üzerinde olduğundan, bu koşulun sağlandığı görülmektedir. Tüm bu hesaplamalar doğrultusunda, ölçeğin güvenilirlik ve yakınsak geçerlilik koşullarına sahip olduğu belirlenmiştir. Ölçek orijinal formunda olduğu gibi üç boyutlu bir yapı sergilemektedir.



Ölçeğin ayrışma geçerliliği için ise, öncelikle Fornell-Larcker kriterine bakılarak ulaşılan sonuçlar Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Kaleydoskop kariyer modeli ölçeğine ilişkin fornell-larcker kriteri sonuçları

	Denge	Meydan Okuma	Özgünlük
Denge	0.719		
Meydan Okuma	0.352	0.771	
Özgünlük	0.267	0.456	0.722

Köşegende görülen değerler, ilgili değişkenin AVE değerinin karekökü olup her birinin aynı sütundaki korelasyon katsayılarından büyük olması beklenmektedir (Doğan, 2019, s.82). Tablo 3'te yer alan değerler incelendiğinde, tüm değişkenler için bu koşulun karşılandığı görülmektedir.

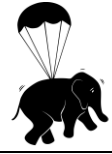
Ayrışma geçerliliği için bakılması gereken diğer bir kriter olan çapraz yüklemeye ilişkin sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Kaleydoskop kariyer modeli ölçeğine ilişkin çapraz yükleme sonuçları

	Denge	Meydan Okuma	Özgünlük
Denge2	0.570	0.108	0.115
Denge3	0.603	0.132	0.093
Denge4	0.818	0.299	0.230
Denge5	0.842	0.346	0.252
Meydanokuma1	0.329	0.843	0.387
Meydanokuma2	0.210	0.700	0.267
Meydanokuma3	0.238	0.784	0.289
Meydanokuma4	0.241	0.747	0.424
Özgünlük1	0.282	0.349	0.749
Özgünlük2	0.240	0.140	0.586
Özgünlük3	0.186	0.370	0.814
Özgünlük5	0.153	0.372	0.721

Çapraz yükleme kriterinde maddelerin her birinin, ait olduğu değişkende en yüksek faktör yüküne sahip olması beklenmekte olup Tablo 4'e bakıldığında ölçekte yer alan maddelerin her birinin ait olduğu boyut altında en yüksek korelasyona sahip olduğu görülmektedir (Doğan, 2019, s.84).

Ayrışma geçerliliğine ilişkin bakılması gereken üçüncü değer ise, HTMT değeridir. Bu değer için yapılan hesaplamalar Tablo 5'te sunulmuştur.



Tablo 5. Kaleydoskop kariyer modeli ölçeğine ilişkin HTMT değerleri

	Denge	Meydan Okuma	Özgünlük
Denge			
Meydan Okuma	0.421		
Özgünlük	0.374	0.556	

HTMT (heterotrait-monotrait ratio) değeri açısından beklenen ölçüt, değer 0,90'ın altında olmasıdır (Doğan, 2019, s.86). Tablo 5'teki değerler incelendiğinde modelin bu ölçütü yerine getirdiği görülmektedir.

Fornell-Larcker kriteri, çapraz yükleme ve HTMT değerleri ayırışma geçerliliğinin göstergeleri olup bu göstergelerin tamamını karşıladığından, kaleydoskop kariyer modeli ölçeğinin ayırışma geçerliliğini sağladığı anlaşılmaktadır.

Analizlerin son adımında ise, faktör yüklerinin istatistikî anlamlılığını sınamak üzere yeniden örnekleme analizi gerçekleştirilmiştir (Doğan, 2019, s.86). Analize ilişkin bulgular Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Kaleydoskop kariyer modeli ölçeğine ilişkin yeniden örnekleme analizi sonuçları

Maddeler ve Faktörler	Orijinal Örneklem	Örnek Ortalama	Standart Sapma	t	P
Denge2<-Denge	0.570	0.558	0.090	6.357	0.000
Denge3<-Denge	0.603	0.589	0.085	7.087	0.000
Denge4<-Denge	0.818	0.814	0.038	21.477	0.000
Denge5<-Denge	0.842	0.840	0.035	24.090	0.000
Meydanokuma1<-Meydan Okuma	0.843	0.842	0.028	30.455	0.000
Meydanokuma2<-Meydan Okuma	0.700	0.697	0.047	14.870	0.000
Meydanokuma3<-Meydan Okuma	0.784	0.783	0.030	26.098	0.000
Meydanokuma4<-Meydan Okuma	0.747	0.747	0.031	23.935	0.000
Özgünlük1<-Özgünlük	0.749	0.745	0.045	16.609	0.000
Özgünlük2<-Özgünlük	0.586	0.580	0.074	7.902	0.000
Özgünlük3<-Özgünlük	0.814	0.811	0.033	24.761	0.000
Özgünlük5<-Özgünlük	0.721	0.720	0.046	15.621	0.000

Tablo 6'daki değerler incelendiğinde, tüm faktör yüklerinin ilgili oldukları boyutlar ile anlamlı düzeyde ilişkili oldukları görülmüştür. Bu durum, ölçeğin üç boyutlu yapısının ayırışım geçerliliğini sağladığını işaret etmektedir.

Gerçekleştirilen analizlerden elde edilen bulgular, kaleydoskop kariyer modeli ölçeğinin Türkçe uyarlamasının, güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğunu göstermektedir.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada Sullivan ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeği'nin dilimize uyarlanması amaçlanmıştır. Ölçeğin dilimize uyarlanması aracılığıyla, modele ulusal yazında dikkat çekilmesi ve kariyer alanında gelecekte yapılacak



araştırmalara konu edilmesi hedeflenmiştir. Bu amaç doğrultusunda, ilgili yazında önerilen aşamalar izlenerek, öncelikle çalışmada kullanılmak üzere ölçeğin Türkçe formu oluşturulmuştur. Form aracılığıyla araştırmanın örneklemeden veri toplama aşamasının ardından, ölçeğin Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirliğini sınamak üzere açılıyıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizlerden elde edilen bulgular, ölçeğin dilimizde geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu, orijinal formunda olduğu gibi özgünlük, denge ve meydan okuma boyutlarını içeren üç faktörlü bir yapı sergilediğini ortaya koymaktadır.

Bireylerin kariyer kararlarının doğasında yatan nedenleri aydınlatmayı hedefleyen kaleydoskop kariyer modelini temel alan araştırmaların, henüz sınırlı sayıda olduğu ve bu araştırmaların çoğunlukla kariyere ilişkin cinsiyet farklılıklarına eğildiği görülmektedir (Cabrera, 2007; Cabrera, 2009; August, 2011; Shaw ve Leberman, 2015; Mainiero ve Gibson, 2018). Modelin bu yönüyle kadınların karşılaştıkları kariyer sorunlarının nedenlerini ortaya çıkarmaya yönelik katkı sağladığı belirtilmektedir. Bunun yanı sıra modelden yola çıkan araştırmalarda işgören performansı, iş tatmini, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerin ele alınmasının da yararlı olacağı ifade edilmektedir (Sullivan ve Mainiero, 2008). Diğer yandan modele ilişkin araştırmaların başta Amerika olmak üzere yoğun olarak batıdaki ülkelerde yürütüldüğü görülmektedir. Farklı kültürlerden toplumlarda gerçekleştirilecek araştırmalarla modelin geçerliliğine dair daha fazla bulgu elde edileceğine dönük vurgu yapılmaktadır (Carragher ve Sullivan, 2018, s.119-120). Dolayısıyla kaleydoskop kariyer modelini ele alan araştırmaların ülkemizdeki örneklemeler üzerinden ele alınmasının, bu noktada ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma aracılığıyla ölçeğin dilimize uyarlaması gerçekleştirilerek orijinal formuna uyumu test edilmiştir. Araştırma bulguları, ölçeğin dilimizdeki uyarlamasının geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte araştırmada, zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle tesadüfi örnekleme yöntemlerinden yararlanılamamış ve araştırmacıların ulaşabildiği gönüllü katılımcılardan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu durum, araştırmaya dair bir sınırlılıktır. Bu bağlamda elde edilen bulgular, örnekleme özgüdür. Gelecekte gerçekleştirilecek araştırmaların, daha büyük ve farklı örneklemeler üzerinden yürütülmesiyle modelin ülkemizdeki geçerliliğine ilişkin daha fazla bulgu ortaya koyması beklenmektedir.

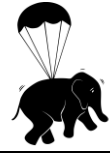
Güncel kariyer yaklaşımlarıyla birlikte, kariyere ilişkin sorumluluk örgütten çok bireyin kendisine yüklenir hale gelmiştir. Konuya bu açıdan yaklaşıldığında, iş yaşamının değişen doğasında kendi kariyerinin mimarı olmaya çalışan bireyler bakımından, modelin yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Kariyer konusunda gerçekleştirilecek araştırmalarda modelin ele alınması, kariyer danışmanlığı faaliyetleri için önemli bulgular sunarak bireylerin kariyer hedeflerini belirlemeleri ve kariyer kimliklerini oluşturmalarını destekleyebilecektir (Tajlili, 2014, s.254). Diğer taraftan kaleydoskop kariyer modelinin bireye ve örgüte dair değişkenlerle ilişkilerinin ele alınması, örgütlerin başta kariyer yönetimi olmak üzere tüm insan kaynakları



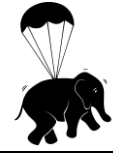
yönetimi politikalarını günümüz çalışanlarının ihtiyaç ve beklentilerine göre yapılandırmalarına kılavuzluk ederek insan kaynağının katkısını artırabilecektir.

Kaynakça

- August, R. A. (2011). Women's later life career development: Looking through the lens of the kaleidoscope career model. *Journal of Career Development, 38*(3), 208-236.
- Bayık, M. E., & Gürbüz, S. (2016). Ölçek uyarlamada metodoloji sorunu: Yönetim ve örgüt alanında uyarlanan ölçekler üzerinden bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi, 3*(1), 1-20.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi* (10. Baskı). Beta Yayınları.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (2006), Special section on boundaryless and protean careers. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1), 1-3.
- Brislin, R. W. (1976). Comparative research methodology: Cross-cultural studies. *International Journal of Psychology, 11*(3), 215-229.
- Cabrera, E. F. (2007). Opting out and opting in: understanding the complexities of women's career transitions. *Career Development International, 12*(3), 218-237.
- Cabrera, E. F. (2009). Protean organizations: Reshaping work and careers to retain female talent. *Career Development International, 14*(2), 186-201.
- Carraher, S. M., & Sullivan, S. E. (2018). Applying the kaleidoscope career model to explore how millennials view challenge: A qualitative study and recommendations for future research. In S. E. Sullivan, & G. Baugh (Eds.), *Seeking challenge in the career* (pp. 103-123). Information Age Publishing.
- Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı* (8. Baskı). Sakarya Yayıncılık.
- Doğan, D. (2019). *SmartPLS ile veri analizi* (2. Baskı). Zet Yayınları.
- Elley-Brown, M. J., Pringle, J. K., & Harris, C. (2018). Women opting in?: New perspectives on the Kaleidoscope Career Model. *Australian Journal of Career Development, 27*(3), 172-180.
- Erdoğan, N. (2003). *Kariyer geliştirme: Kuram ve uygulama*. Nobel Yayıncılık.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2012). *Managing human resources* (7th Edition). Pearson Education.
- Gürbüz, S., & Şahin F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz* (4. Baskı). Seçkin Yayıncılık.



- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.
- Hamşioğlu, A. B., & Durukan, T. (2018). Pazar tabanlı yeteneklerin işletme performansı üzerindeki etkisi: Türkiye imalat işletmelerinde bir uygulama. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(2), 1-22.
- Harris, R., & Ramos, C. (2013). Building career capital through further study in Australia and Singapore. *International Journal of Lifelong Education*, 32(5), 620-638.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human resource management* (11th Edition). McGraw-Hill Irwin.
- Kuijpers, M. A. C. T., & Scheerens, J. (2006). Career competencies for the modern career. *Journal of Career Development*, 32(4), 303-319.
- Mainiero, L. A., & Gibson, D. E. (2018). The kaleidoscope career model revisited: How midcareer men and women diverge on authenticity, balance, and challenge. *Journal of Career Development*, 45(4), 361-377.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 106-123.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 365-380.
- Mouratidou, M., & Grabarski, M. K. (2021). Careers in the Greek public sector: Calibrating the kaleidoscope. *Career Development International*, 26(2), 201-216.
- Mutter, J., & Thorn, K. (2018). Women's careers: Navigating with a kaleidoscope. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 18(2), 33-42.
- Otluoğlu Çakmak, Ö. (2014). Kariyer olgusunun kavramsallaştırılmasında kullanılan metaforlar. *Ege Akademik Bakış*, 14(2), 221-230.
- Özgen, H., & A. Yalçın. (2010). *İnsan kaynakları yönetimi: Stratejik bir yaklaşım*. Nobel Kitabevi.
- Seçer, İ. (2015). *Psikolojik test geliştirme ve uyarlama süreci: SPSS ve LISREL uygulamaları*. Anı Yayıncılık.
- Shaw, S., & Leberman, S. (2015). Using the kaleidoscope career model to analyze female CEOs' experiences in sport organizations. *Gender in Management*, 30(6), 500-515.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HRD programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 32-49.



- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007a). Kaleidoscope careers: Benchmarking ideas for fostering family-friendly workplaces. *Organizational Dynamics*, 36(1), 45-62.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007b). The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues: Theory-driven implications for human resource management. *Career Development International*, 12(3), 238-263.
- Sullivan, S. E., Carden, W. A., & Martin, D. F. (1998). Careers in the next millennium: Directions for future research. *Human Resource Management Review*, 8(2), 165-185.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.
- Tajlili, M. H. (2014). A framework for promoting women's career intentionality and work-life integration. *The Career Development Quarterly*, 62(3), 254-267.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

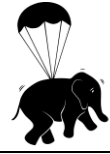
Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar eşit şekilde katkıda bulunmuştur.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale benzerlik tespit yazılımlarıyla taranmıştır.

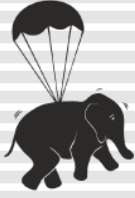


EKLER

Ek 1. Kaleydoskop kariyer modeli ölçeği

		Beni Hiç Tanımlamıyor	Beni Biraz Tanımlıyor	Beni Genellikle Tanımlıyor	Beni İyi Tanımlıyor	Beni Çok İyi Tanımlıyor
Özgünlük Boyutu						
1	Hayatta kendime uygun olan daha büyük bir amaç bulmayı umuyorum.					
2	Hayatımda daha fazla ruhsal gelişime açım.					
3	Hayatta karşılaşılan krizlerin, günlük yaşamdan daha fazla bakış açısı sunduğunu keşfettim.					
4	Şu anda hayalimin peşinden koşabilseydim, bunu yapardım.*					
5	Hayatta başardığım şeylerde bir etkiye sahip olmak ve imzama bırakmak istiyorum.					
Denge Boyutu						
6	Sıkıntılı aile problemlerini veya endişelerini gidermek için gerekirse işimi bırakırım.*					
7	İşimi sürekli ailevi ihtiyaçlarıma göre ayarlarım.					
8	Ailemle zaman geçiremeyeceksem çalışmamın bir anlamı yoktur.					
9	İş ve aile arasında denge kurmak hayattaki en büyük amaçlardan biridir.					
10	Şu anda benim için hiçbir şey, işim ve ailevi sorumluluklarımı dengelemekten daha önemli değildir.					
Meydan Okuma Boyutu						
11	Yaptığım her şeyde sürekli olarak yeni zorluklarla karşılaşmayı umuyorum.					
12	Aksilikleri aşılması gereken "sorunlar" olarak değil, çözülmesi gereken "zorluklar" olarak görürüm.					
13	İşte sorumluluklarımın artması beni endişelendirmez.					
14	Çoğu insan beni hedef yönelimli olarak tanımlar.					
15	İşimde karşılaştığım zorluklarla gelişerek, değişmek için sorunları fırsatlara çeviririm.*					

*Analizler sonucunda ölçekten çıkarılan maddeler.



An Empirical Study on An Organized Industrial Zone: Investigating the Intermediary Function of Green Voice Behavior in the Connection between Green Human Resource Management and Environmental Performance

Sercan Edinsel¹

Received/ Başvuru: 10.09.2023

Accepted/ Kabul: 15.10.2023

Published/ Yayın: 25.10.2023

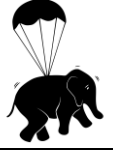
Abstract

The aim of this study is to find the mediating role of green voice behavior (GVB) in the relationship between green human resource management (GHRM) and environmental performance (EP). In order to achieve the stated purpose, the study was conducted in Aydın organized industrial zone which encompasses 45 enterprises. Data were collected by questionnaire method. And structural equation model (SEM) used in this study. 517 men and 180 women answered the questionnaire and a total of 697 questionnaires were returned. And nearly the half of this questionnaires (348) answered by food products manufacturing companies. The analyses in the study were conducted with SPSS 26 and AMOS programs. The result of the study shows that green promotive behavior (GPromVB or PROM) and green prohibitive behavior (GProhVB or PROH) has a partially mediator effect in the relationship between GHRM and EP. And GHRM has a significant effect on EP. Given the interdisciplinary nature of the study, it contributes to the integration of environmental management and Human Resource Management (HRM) theories and more holistic understanding of how organizations can effectively manage their environmental initiatives through GHRM. Based on the findings of the study, it contributes to the generalizability and external validity of GHRM principles. Furthermore, this study demonstrates that the mediating role of GVB is consistent across different organizational contexts and provides a valuable theoretical foundation for practitioners in various sectors. These results have implications for understandings about mediating role of GVB.

Keywords: green human resource management, green voice behavior, environmental performance, green practices, sustainability

* For this study, Rectorate of Artvin Çoruh University, Ethics Committee's decision numbered 72839 and ethics committee approval dated 05.12.2022 were received.

¹ Dr., Guest Lecturer, OSTİM Technical University, FEAS, Business Administration, Turkey, sedinsel@gmail.com, Orcid: 0000-0003-2831-7504



Bir Organize Sanayi Bölgesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Çevresel Performans Arasındaki Bağlantıda Yeşil Ses Davranışının Aracılık İşlevinin İncelenmesi

Özet

Bu çalışmanın amacı, yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY) ile çevresel performans (EP) arasındaki ilişkide yeşil ses davranışının (YSD) aracılık rolünü tespit etmektir. Belirtilen amaca ulaşmak için, çalışma 45 işletmeyi kapsayan Aydın organize sanayi bölgesinde gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Çalışmada yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. 517 erkek ve 180 kadın anketi cevaplamış ve toplam 697 anket geri dönmüştür. Bu anketlerin yaklaşık yarısı (348) gıda ürünleri üreten firmalar tarafından cevaplanmıştır. Çalışmadaki analizler SPSS 26 ve AMOS programları ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucu, yeşil teşvik edici davranış (GPromVB veya PROM) ve yeşil yasaklayıcı davranışın (GProhVB veya PROH) GHRM ve EP arasındaki ilişkide kısmen aracı etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ve GHRM'nin EP üzerinde önemli bir etkisi vardır. Çalışmanın disiplinler arası doğası göz önüne alındığında, çevre yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) teorilerinin entegrasyonuna ve kuruluşların çevresel girişimlerini GHRM aracılığıyla nasıl etkili bir şekilde yönetebileceklerinin daha bütünsel bir şekilde anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Çalışmanın bulgularına dayanarak, GHRM ilkelerinin genellenebilirliğine ve dış geçerliliğine katkıda bulunmaktadır. Ayrıca bu çalışma, GVB'nin aracılık rolünün farklı örgütsel bağlamlarda tutarlı olduğunu göstermekte ve çeşitli sektörlerdeki uygulayıcılar için değerli bir teorik temel sağlamaktadır. Bu sonuçlar, GVB'nin aracılık rolüne ilişkin anlayışlar için çıkarımlara sahiptir.

Anahtar Kelimeler: yeşil insan kaynakları yönetimi, yeşil ses davranışı, çevresel performans, yeşil uygulamalar, sürdürülebilirlik



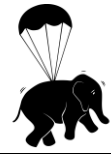
1. INTRODUCTION

In recent times, the growing environmental concerns have led to an increasing emphasis on GHRM in literature (Tanova and Bayighomog, 2022; Aftab and Veneziani, 2023). Particularly, various perspectives on the relationship between GHRM and EP have been explored (Bhatti et al., 2022; Al-Alawneh et al., 2023; Carballo-Penela et al., 2023). These relationships often suggest that a high degree of green-focused HR management contributes to enhancing EP (Ogiemwonyi et al., 2023). GVB is among the fundamental concepts aimed at promoting environmental sustainability and awareness, and it is considered a variable influencing the relationship between GHRM and EP. This research primarily delves into the mediating role of GVB in the relationship between GHRM and EP. GVB signifies individuals or organizations fulfilling their environmental responsibilities, behaving in an environmentally sensitive manner, and embracing principles of environmental sustainability. Therefore, this study aims to elucidate the mediating role of GVB in the relationship between GHRM and EP, focusing on the two key components of GVB: PROM (Tabrizi et al., 2023) and PROH (Nourafkan et al., 2023).

GHRM underscores the eco-centric handling of human resources, while EP reflects a company's environmentally conscious perspectives. Human resources play an active role in these processes. Resource Dependency Theory highlights how an organization's resources affect its competitive advantage (Chand and Tarei, 2021). Thus, the effective involvement of human resources in these processes is expected. PROM signifies employees and managers making positive contributions to improving workplace relationships and processes (Tabrizi et al., 2023). On the other hand, PROH involves employees identifying negative situations or environmental risks within their workplaces or organizations with the aim of promoting environmental sustainability (Nourafkan et al., 2023). Both concepts directly impact EP behaviorally. Determining the role of these two concepts in the relationship between GHRM and EP contributes to raising awareness for enhancing EP. Therefore, shedding light on this relationship and adding it to the literature highlights the significance of this research.

The methodology of this research primarily involves developing hypotheses that reveal relationships among variables and conducting analyses based on primary data. The research consists of four phases. In the first phase, the definition of variables and explanations of the relationships between them are established. The second phase involves determining the sampling area and collecting data. The third phase involves testing hypotheses through data analysis. The fourth phase involves identifying implications based on the obtained results.

The research sample comprises employees in industrial zones since companies in these areas make efforts to comply with environmental regulations, and employees contribute positively or negatively to these compliance efforts through their behaviors. Thus, understanding the effect of GVB of employees in industrial zones between GHRM and EP forms a primary focus of this study. The results of the research yielded two key findings. First, the levels of PROM among



employees partially mediate the relationship between GHRM and EP. Second, the levels of PROH among employees also partially mediate the relationship between GHRM and EP. Based on these findings, it is imperative to monitor and manage PROM and PROH levels to manage EP effectively.

This research contributes to the literature in several ways:

- It establishes that PROM and PROH levels among employees in industrial zones are precursors to determining EP levels, emphasizing the need for organizations to consider these variables in environmental management processes.
- It suggests that GVB of employees should be assessed within the scope of GHRM, and HR managers should pay attention to PROM and PROH levels during recruitment and performance evaluation processes.
- It highlights the importance of organizing training programs to improve PROM and PROH levels in the context of EP management. Overall, it suggests that focusing on green-focused HR management processes is crucial for EP management, in addition to product and process-oriented approaches.

This paper is structured into seven sections. Section 2 presents the conceptual framework. Section 3 explains the research model and hypotheses. Section 4 outlines the research methodology. Section 5 presents the results. Section 6 discusses and concludes the findings. Section 7 explains the implications and limitations.

2. CONCEPTUAL FRAMEWORK

In the conceptual framework section, the concepts of Green Human Resource Management, Green Voice Behavior and Environmental Performance will be explained.

2.1. Conceptual Approach to Green Human Resource Management

The term GHRM refers to the strategic balancing of traditional HRM procedures with long-term goals for the environment-related sustainable growth of a business. It constitutes a multifaceted process that comprehends the principles of environmental sustainability, embraces these principles, and integrates them throughout the organization. GHRM takes direct responsibility for cultivating a workforce that is environmentally conscious while upholding green objectives and values in all facets of HRM (Masri and Jaroon, 2017). In essence, GHRM is described as a collection of policies, practices, and procedures aimed at creating environmentally conscious personnel inside a company, benefitting individuals, society, the environment, and the organization as an entire (Opatha and Arulrajah, 2014).

The literature on this topic is often associated with the integration of traditional HRM functions with green (Larasati, 2018; Peerzadah et al., 2018; Abdeen and Ahmed, 2019; Palguna, 2021). These functions are different at the various studies. In their studies Masri and Jaroon (2017) presents an empirical assessment and measurement of impact of GHRM practices in



manufacturing organizations on EP in Palestinian context. The research approach, using both qualitative and quantitative aspects, extracted six main GHRM practices (such as green recruitment and selection, green training and development, green performance management and appraisal, green reward and compensation, green employee empowerment and participation, and green management of organizational culture) used in manufacturing organizations from literature review and field data through conducting 17 semi-structured interviews with HR managers. The result of their study showed that there is a statistically positive and significant relationship at a significant level between the six GHRM practices and EP. Ali et al. (2020) study found the importance of GHRM ideas, practices, strategies, and difficulties in the business and other organizations. They found the importance of GHRM practices for a company such as green human resource planning, green human resource recruitment, green orientation, green human resource training and development, green performance appraisal system, green learning and development programs, green compensation and reward system and green employee relations. In their paper Alshaabani et al. (2021) explores the role of GHRM in predicting the green work engagement of employees of three big energy companies operating in Hungary. The result of their study showed that only green rewards, green training, and green performance management significantly predicted green work engagement. Kodua et al. (2022) aim to investigate the critical barriers to GHRM implementation among Ghanaian firms. Results showed that the economic barrier accounted for 23.3% of GHRM hindrances and the political and regulatory barrier (20.1%) came second, while the culture and education barrier (18.2%) ranked lowest. In their study Ari et al. (2020) use the AMO framework, social exchange theory, social information processing and reformulation of attitude theories, and the happy-productive thesis as the theoretical underpinnings. Their study proposes a conceptual model of GHRM. And also they link GHRM to organizationally valued pro-environmental behaviors such as task-related pro-environmental behaviors, proactive pro-environmental behaviors, green recovery performance, and GVB through the mediating roles of work engagement and job satisfaction. And also they highlight eight indicators of GHRM such as green selective staffing, green training, green empowerment, green rewards, green career opportunities, green teamwork, green work-life balance, and green participation in decision making. Ercantan and Eyüpoğlu (2022) aims to investigate the perceptions of prospective employees (university students) towards organizations practicing GHRM and how these perceptions could influence their future green behavior in the workplace. Results showed that GHRM had a direct influence on prospective employees' perceived green task-related and voluntary behaviors and an indirect influence via the mediation of psychological green climate perception. Faisal (2023) make a systematic review of GHRM. The study was undertaken for identifying various factors and measuring tools of GHRM. Result of this study showed that green recruitment and selection, green training and development, green compensation management, green performance management, green employee empowerment and participation, and green employee relations found as a measuring tool for GHRM.



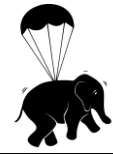
Opatha (2013) defines "green" in the context of HRM as "the preservation and conservation of the natural environment, the prevention or reduction of environmental pollution, and the creation of green spaces that resemble natural environments." The primary objective of GHRM is to raise employees' awareness regarding the challenges of environmental management. This includes identifying necessary activities, understanding how to execute them effectively, and recognizing how they can contribute to environmental protection (Ali et al., 2020). Hence, it can be inferred that GHRM guides employees in engaging in GVB.

2.2. Conceptual Framework of Green Voice Behavior

GVB is based on the same conceptual and theoretical framework as Voice Behavior (VB). As known VB is defined as employees expressing their views or concerns about current and potential situations related to their work area or team, through an upward communication of their own will (Morrison, 2014). It also refers to employee responses to work, which includes talking about or raising issues at work (Mowbray et al., 2015). In addition to this, GVB, includes the sharing of opinions and suggestions of the employees regarding green practices in the organization. In other words, GVB differs than VB with the term "green". GVB is defined as making new proposals for green activities and also suggesting changes to designed standard procedures even if other employees disagree (Ari et al., 2020). In other words, GVB is defined as "employees' novel and innovative suggestions for the firm's environmental sustainability efforts and green initiatives even though other relevant parties show disagreement." (Tabrizi et al., 2023). It is a way that employees use to express their opinions on environmental issues so that they can be heard by the organization, and it is one of the organizational strategies in managing their views with the employee environment (Tyas and Puspa, 2023). It encourages certain behaviors like speaking up with proposals for environmental sustainability and questioning the status quo (Zacher and Rudolph, 2022), and it allows staff members to express their views and comments about the environment (Thabeta et al., 2023).

However, VB can also be defined as the expression of constructive ideas aimed at enhancing organizational processes, whether occurring informally (LePine and Van Dyne, 1998), or as a response intended to communicate disagreements, dissatisfaction, or grievances (Ünüvar and Demirtaş, 2021). In a similar vein, just as VB can encompass both promotive and prohibitive aspects (Van Dyne and LePine, 1998; Nourafkan et al., 2023), GVB can also encompass promotive and prohibitive elements (Tabrizi et al., 2023). For instance, when employees put forward new proposals to improve the EP of the organization, this can be referred to as PROM. Conversely, when employees' express concerns about work-related issues, events, or behaviors that undermine the firm's environmental sustainability efforts, this can be termed as PROH as defined by Nourafkan et al. (2023).

Task-related pro-environmental behaviors, proactive pro-environmental behavior, green recovery performance, and GVB can be grouped under pro-environmental behaviors (Bissing-Olson et al., 2013; Ari et al., 2020). Task-related pro-environmental behavior comprises

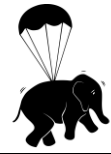


performing the formal activities or tasks mentioned in the job description in an environmentally friendly way (Norton et al., 2015). Proactive pro-environmental behaviors highlight “. . . the extent to which employees take initiative to engage in environmentally friendly behaviors that move beyond the realm of their required work tasks” (Bissing-Olson et al., 2013, p.158). So it's important to note that GVB is grouped under pro-environmental behaviors. In their study Ari et al. (2020) found out that work engagement and job satisfaction as the underlying mechanisms through which GHRM influences employees' pro-environmental behaviors. Aboramadan et al. (2022b) propose a research model to investigate the impact of green human resources management (GHRM) on nonprofit employees' green work-related outcomes, namely GVB, green knowledge-sharing behavior and green helping behavior. The results of their study showed that GHRM is positively associated with GVB, green knowledge-sharing behavior and green helping behavior. In their study Tabrizi et al. (2023) aimed to test the interrelationships of GHRM, job embeddedness (JEM), PROM and PROH on restaurant employees working in Northern Cyprus. And the findings of this study showed that GHRM increases restaurant employees's JEM. Employees with high level JEM exhibit elevated levels of PROM and PROH. Nourafkan et al. (2023) explores the interrelationships of corporate social responsibility, workplace spirituality, PROM, and PROH of hotel employees in Northern Cyprus. Results showed that employees' favourable perceptions of corporate social responsibility enhance feelings of workplace spirituality, PROM, and PROH. They collected data from hotel employees in two waves and their, which in turn leads to PROM and PROH at increade levels. In conclusion, workplace spirituality mediates the effect of corporate social responsibility on PROM and PROH.

In order to increase knowledge of the value of environmentally friendly actions, GVB works to educate workers about how to act sustainably at work and in the workplace environment. It is not sufficient for this awareness to merely exist within the workforce; the institution must also be motivated by the implementation of GHRM applications that may be utilized to boost environmental interest.

2.3. Conceptualization of Environmental Performance

EP refers to a person's, a group's, or a society's quantifiable results and effectiveness in terms of their effects on the environment and activities that support sustainability. According to Roscoe et al. (2019), it includes a range of programs and actions aimed at reducing environmental harm and promoting responsible resource use. Energy use, greenhouse gas emissions, waste production, water use, and biodiversity conservation efforts are just a few examples of the metrics that may be used to evaluate EP (Henri and Journeault, 2008). To attain a high level of EP, it necessitates a commitment to implementing sustainable practices, adopting cleaner technologies, and adhering to environmental regulations and standards. It also involves the continuous monitoring, evaluation, and enhancement of environmental management systems to ensure ongoing progress and reduce ecological footprints (Dubey, 2015; Patel et al., 2022).



GHRM and GVB have the potential to exert an important influence on EP. GHRM practices encompass the integration of environmental considerations into HRM strategies, promoting engagement among employees, recruitment of individuals with environmental awareness, performance management aligned with environmental objectives, and the provision of training and development opportunities (Gill et al., 2021). This, in turn, fosters a workforce equipped with knowledge about sustainability and actively involved in environmentally responsible practices (Nisar et al., 2021). Conversely, GVB encourages employees to proactively advocate for sustainability within the organization, promoting innovation, collaboration, and organizational learning (Trezise and Richardson, 2023). Through the sharing of ideas, concerns, and proposals for environmentally friendly alternatives, employees become catalysts for change and positively influence their peers, leading to a broader cultural shift towards sustainability. Collectively, GHRM and GVB empower organizations to enhance EP by harnessing the collective expertise, competencies, and dedication of their workforce, ultimately contributing to a more sustainable future (Tabrizi et al., 2023).

3. HYPOTHESIS DEVELOPMENT AND RESEARCH MODELS

This study analyzes the connections between components like GHRM, GVB, and EP using detailed conceptual frameworks for these constructs. It also refers to past research that looked at the connections between these concepts.

Yusoff et al. (2020) investigated the GHRM utilizing green hiring and selection, green training and development, green performance appraisal and green compensation. They asserted that there is a link between these variables and EP except green performance appraisal. Rawashdeh (2018) found a positive relationship between EP and the GHRM's techniques for recruitment and selection, training and development, and incentives. Roscoe et al. (2019) discovered a significant positive connection between GHRM and EP. According to Gilal et al. (2019), GHRM practice is favorably connected with EP ($r = .489^{**}$). Burlea-Schiopoiu et al. (2022) discover a link between GHRM practices and organizational performance in the tobacco business. Irani et al. (2022) say that GHRM practices have a positive impact on EP H5 ($\beta = 0.216, p < .003$)

H₁: GHRM has a significant effect on EP in organized industrial zone.

There are studies in the literature that investigate the relationship between GHRM and GVB (Ari et al., 2020; Aboramadan et al., 2022a; Tyas and Puspa 2023), but Tabrizi et al. (2023) investigated the links between GHRM, job embeddedness, PROM, and PROH. Their findings suggested that GHRM did not exhibit significant associations with GPromVB ($\beta = 0.080, p > 0.001, f^2 = 0.006, H4$) or GProhVB ($\beta = 0.145, p > 0.001, f^2 = 0.022, H5$). They concluded that different types of GHRM practices may not directly and substantially impact GVB. However, Sabokro et al. (2021) proposed a different perspective, asserting that GHRM does have a positive and statistically significant effect on Employees' Green Behavior (EGB) ($\beta = 0.134, 0.377, \text{ and } 0.320, p\text{-value} < 0.001$).

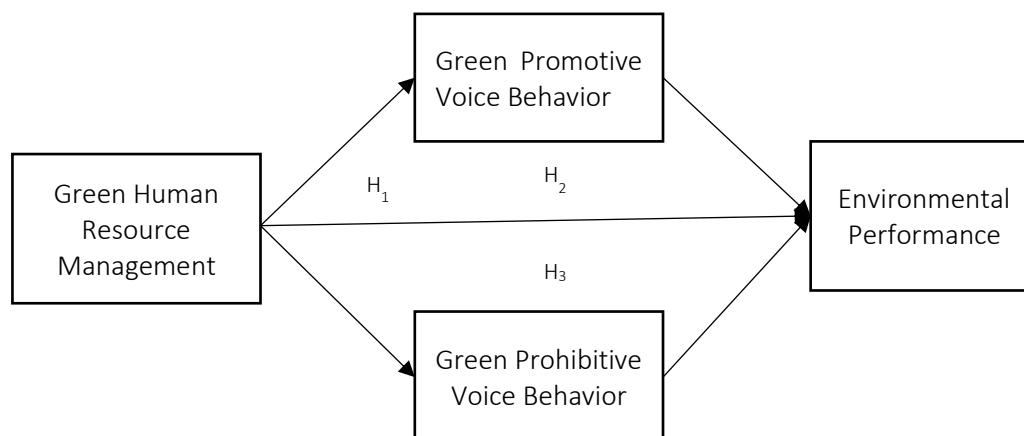


H₂: PROM has a mediating effect between GHRM and EP in organized industrial zone.

H₃: PROH has a mediating effect between GHRM and EP in organized industrial zone.

The research model of the hypotheses is presented in Figure 1.

Figure 1. Research model-1



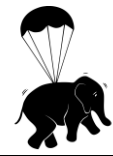
4. RESEARCH METHOD

4.1. Scales of the Research

In order to investigate the effects of GHRM on the EP of businesses operating within organized industrial zones, this empirical study concentrated on the mediating role of GVB, which includes both PROM and PROH. A questionnaire survey was used to acquire the data for this study. The six-item GHRM scale used in this investigation was modified from Dumont et al. (2016) and has a reliability value of 0.88 according to Cronbach's alpha. The GVB scale used had ten items, evenly divided between PROM and PROH, with Cronbach alpha reliability ratings of 0.87 and 0.86, respectively. It was taken from Liang et al. (2012). The EP scale, which consists of six items and has a Cronbach alpha reliability rating of 0.889, was adapted from Memon et al. (2022). Initial versions of the questionnaire were written in English. Two multilingual academics translated the questionnaire into Turkish, ensuring linguistic precision and clarifying any misunderstandings through further talks. A 5-point Likert scale was employed for all study variables, ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree).

4.2. Sampling

In this study, which investigates the relationship between GHRM, PROM, PROH, and EP in organized industrial zone companies, the research sample was drawn from employees working within the Aydın Organized Industrial Zone. Aydın Organized Industrial Zone is home to 45 registered companies (AOSB, 2023). The research was conducted using a questionnaire format, and the prepared questionnaires were electronically distributed to employees. A total of 697



valid responses were received. Data collection for the survey took place during the months of March and April in 2023. Business owners were contacted in January and February and the dates on which the questionnaire could be administered were determined. Within the scope of the determined dates, a timetable was prepared and the dates on which the enterprises would be visited were determined. Subsequently, the questionnaire was applied by going to the enterprises on the determined dates. The sample was selected using the convenience sampling method from companies, and based on a 95% confidence level, the 697 respondents were deemed to be sufficient for the study (Barlett et al., 2001). The use of this method is considered to be advantageous due to some specific characteristics of the organized industrial zone. Firstly, the employees in the organized industrial zone have limited time to devote to the survey due to their busy work schedule. And this technique enables the researchers to receive the timely response in comparison with the probability sampling techniques (Jager et al., 2017). Secondly, this method was preferred because the enterprises operating in the organized industrial zone are scattered (Bornstein et al., 2013). The third reason is that some employees were reluctant to participate in the survey, even though permission was obtained from the management. Finally, it was used specifically because it is both practical and convenient for both researchers and participants. Researchers collect data from readily available sources and participants find it convenient to participate in the study due to its accessibility (Sedgwick, 2013).

Table 1. Sampling

Gender	No	%	Industrial Area	No	%
Woman	180	26	Wood Manufacturing Industry	13	1.87
Man	517	74	Packaging Manufacturing Industry	23	3.30
Age	No	%	Ready Mixed Concrete Manufacturing Industry	27	3.87
18-30	190	27.30	Recycle Industry	24	3.44
31-40	212	30.40	Manufacturing of Food Products	348	49.93
41-50	195	28.00	Machine Manufacturing Industry	17	2.44
50 +	100	14.30	Fabricated Metal Products	113	16.21
Tenure	No	%	Furniture Manufacturing Industry	43	6.03
0-5	109	15.60	Manufacturing of Clothing	76	10.90
6-10	255	36.60			
11-20	289	41.50			
21 +	44	6.30	Construction Elements Manufacturing Industry	14	2.01
Total	697	100	Total	697	100

The demographic composition of the sample is displayed in Table 1. Among the research participants, 74% are male, while 26% are female. It is considered that such a result has emerged due to the fact that the surveyed region is an organized industrial zone. As for the age group of participants it is seen that 190 participants are between the ages of 18-30, 212 participants are between the ages of 31-40, 195 participants are between the ages of 41-50 and 100 participants are 50 and over. According to this result, employees between the ages of 31-50 constitute more than half of the respondents (407). There may be many reasons for this. Employees between the ages of 31-50 are generally more important to business managers because they have more work experience and expertise, and experienced employees do their jobs more effectively. The



fact that younger employees may be more inclined to change jobs is another issue that is considered to have an impact on this result. The fact that employees in this age range usually have families and have the responsibility of taking care of them is another issue that has an impact on such a result. In terms of tenure, it is seen that the number of participants with 0-5 years of service is 109, the number of participants with 6-10 years of service is 255, the number of participants with 11-20 years of service is 259 and the number of employees with 21 years of service or more is 44. According to this result, 78% of the participants (544) have a tenure between 6-20 years. The reason for this, organized industrial zones are areas where large and well-established enterprises are located. These companies are generally considered to offer stable business opportunities.

5. RESULTS

5.1. Normality Test

In this study, we employed the GHRM, PROM, PROH, and EP scales. In this section, we conducted a series of assessments including sampling proficiency, normality testing, as well as validity and reliability tests for these scales. All of these evaluations were carried out using the SPSS software. The normality test employed the Kolmogorov and Smirnov (KS) normality test. The results of the KS normality test, as well as the kurtosis and skewness scores, are presented in Table 2. It is expected that the kurtosis scores for the variables should be less than "3," and the skewness scores should be less than "10," as suggested by Kline (2011, p.63). The kurtosis and skewness values displayed in Table 2 indicate a normal distribution. Consequently, it can be concluded that dataset exhibits a normal distribution.

Table 2. Normality test findings, skewness, and kurtosis scores

Scales	N	Mean	SD	Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig.	Skewness	Kurtosis
GHRM	697	4.079149	0.930019	4.251900	0.000	-1.04611	0.545891
PROM	697	3.513056	0.977720	2.025256	0.000	0.266296	-0.58306
PROH	697	3.674605	0.956797	2.418523	0.000	0.405604	-0.54725
EP	697	4.346724	0.660577	4.738162	0.000	-1.28357	1.849276

5.2. Reliability and Validity Tests

Utilizing the Kaiser Meyer Olkin (KMO) and Bartlett's Test of Sphericity (BTS), the suitability of the sample region was evaluated. Table 3 displays the results of the KMO and BTS testing. All of the variables, including GHRM, PROM, PROH, and EP, had KMO values more than 0.70 and BTS values below 0.01. The sample area was extremely adequate, achieving a notable degree of adequacy, according to these data (Tabachnick and Fidell, 2013). Additionally, the GHRM, PROM, PROH, and EP scales had Cronbach's Alpha values of 0.934, 0.859, 0.877, and 0.859, respectively (Table 3). All of these scales have a high level of dependability, as indicated by these values.

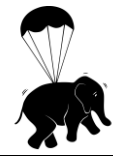


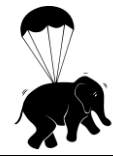
Table 3. KMO, BTS, and the cronbach's alpha findings

	GHRM	PROM	PROH	EP
KMO	0.909808	0.859	0.847	0.884
Approx. Chi-Sq.	3383.009325	1553.320481	1924.869038	2216.108786
BTS df	15	10	10	15
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000
Cronbach's Alpha(α)	0.934	0.859	0.877	0.859

The methodology section already details the scales utilized in this research. Given that the study was conducted in Turkey, the scale expressions were translated into Turkish, following the recommended steps outlined by Brislin et al. (1973) to ensure accurate translation across different languages and cultures. To account for this translation and the application in a distinct sample area, an Exploratory Factor Analysis (EFA) was carried out, utilizing the SPSS software. The EFA results are presented in Table 4, indicating that all scale items exhibited factor loadings greater than 0.40. Moreover, the Total Variance Percentage aligns with expected levels (Büyüköztürk et al., 2008). Furthermore, the scales demonstrated both convergent and divergent validity, as evidenced by the AVE (Average Variance Extracted) and CR (Composite Reliability) values. The AVE values for the scales exceeded 0.50, and the CR values surpassed the AVE values, in accordance with the criteria established by Fornell and Larcker (1981).

Table 4. EFA findings

Items	Factor Loads	Eigenvalues / Total Variance Percentage	AVE / CR
GHRM3- "My company provides employees with green training to develop employees' knowledge and skills required for green management."	0.894		
GHRM2- "My company provides employees with green training to promote green values."	0.878		
GHRM4- "My company considers employees' workplace green behavior in performance appraisals."	0.877	4.529 / % 75.486	0.755 /
GHRM5- "My company relates employees' workplace green behaviors to rewards and compensation."	0.870		0.949
GHRM1- "My company sets green goals for its employees."	0.868		
GHRM6- "My company considers employees' workplace green behaviors in promotion."	0.824		
PROM3- "I raise suggestions to improve my company's environmental procedure."	0.865		
PROM2- "I proactively suggest new projects which are beneficial to the environment of my company."	0.859		
PROM1- "I proactively develop and make suggestions for issues that may influence the environmental decisions of the company."	0.802	3.229 / % 64.589	0.646 /
PROM4- "I proactively voice out constructive suggestions that help my company reach its environmental goals."	0.754		0.900
PROM5- "I make constructive suggestions to improve my company's environmental operation."	0.730		

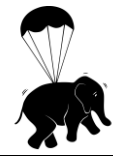


PROH4- "I dare to point out environmental problems when they appear in my company, even if that would hamper relationships with other colleagues."	0.884		
PROH3- "I dare to voice out opinions on things that might affect the environmental efficiency in my company even if that would embarrass others."	0.864		0.679
PROH5- "I proactively report environmentally related coordination problems in the workplace to the management."	0.864	3.393 / % 67.855	/ 0.913
PROH1- "I advise other colleagues against unfriendly behaviors that would hamper environmental performance of my company."	0.800		
PROH2- "I speak up honestly with problems that might cause serious damage to the environment of my company, even when/though dissenting opinions exist."	0.692		
EP4- "My company provides consumption decrease for hazardous/harmful/toxic materials."	0.887		
EP3- "My company provides reduction of solid wastes."	0.871		0.625
EP1- "My company provides reduction of air emission."	0.845	3.751 /	/
EP6- "My company improves a company's environmental situation."	0.816	% 62.517	0.927
EP2- "My company provides reduction of wastewater."	0.766		
EP5- "My company decreases of frequency for environmental accidents."	0.490		

The results of the Confirmatory Factor Analysis (CFA) are displayed in Table 5. These CFA analyses were conducted using the AMOS program. The estimate and standard error values fell within acceptable ranges. Furthermore, the model fit values met the criteria for acceptability, as established by Tabachnick and Fidell (2013). According to the findings of the validity and reliability tests, the scales are reliable and valid.

Table 5. CFA findings

Parameter Estimates	Estimate	S.E.	Fit Values
Measuring Model			
GHRM5<--- GHRM	0.883*	0.041	"X ² [6.6, N=697] = 5, CMIN/df (1.328) **, CFI (1.000)***, RFI (0.994)***, IFI (1.000)***, TLI (0.999)***, NFI (0.998)***, RMSA (0.022)****"
GHRM4<--- GHRM	0.869*	0.036	
GHRM1<--- GHRM	0.856*	0.040	
GHRM3<--- GHRM	0.850*	0.040	
GHRM2<--- GHRM	0.794*	0.045	
GHRM6<--- GHRM	0.710*	0.041	
PROM3<--- PROM	0.869*	0.045	"X ² [2.3, N=697] = 4, CMIN/df (0.587) **, CFI (1.000)***, RFI (0.996)***, IFI (1.001)***, TLI (1.003)***, NFI (0.998)***, RMSA (0.000)****"
PROM2<--- PROM	0.819*	0.043	
PROM1<--- PROM	0.736*	0.046	
PROM4<--- PROM	0.697*	0.048	
PROM5<--- PROM	0.635*	0.049	



PROH4<--- PROH	0.907*	0.047	$\chi^2 [14.3, N=697] = 3$, CMIN/df (4.763)**, CFI (0.994)***, RFI (0.975)***, IFI (0.994)***, TLI (0.980)***, NFI (0.993)***, RMSA (0.074)*****
PROH3<--- PROH	0.872*	0.043	
PROH5<--- PROH	0.784*	0.044	
PROH1<--- PROH	0.659*	0.039	
PROH2<--- PROH	0.557*	0.048	
EP4 <--- EP	0.891*	0.031	$\chi^2 [16.5, N=697] = 7$, CMIN/df (2.354)**, CFI (0.996)***, RFI (0.984)***, IFI (0.996)***, TLI (0.991)***, NFI (0.993)***, RMSA (0.044)*****
EP3 <--- EP	0.860*	0.031	
EP1 <--- EP	0.795*	0.034	
EP6 <--- EP	0.729*	0.024	
EP2 <--- EP	0.709*	0.023	
EP5 <--- EP	0.367*	0.040	

Notes: **p<0.01, ** CMIN/df< 5 (Acceptable fit), *** CFI, NFI, RFI, IFI, TLI > 0.90 (Good fit), **** RMSA< 0.05 (Good fit), ***** 0.05 <RMSA< 0.08 (Acceptable fit)

5.3. Test of the Research Hypothesis

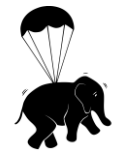
To establish a structural model depicting the relationships among the variables, this study was initially assessed the correlations between these variables. Table 6 presents the correlation associations among the variables, and it's important to note that all of these correlations are statistically significant. In particular, this study was focused on examining the correlation connections between the dependent variable, EP, and the independent variables. Among these correlations, the weakest one is observed between PROM and EP ($r(697)=0.357$, $p<0.01$), while the strongest correlation is found between PROM and PROH ($r(697)=0.881$, $p<0.01$). It's worth noting that the correlation level between GHRM and EP falls within the moderate range ($r(697)=0.579$, $p<0.01$).

Table 6. Correlations findings

Variables	Mean	S.D	GHRM	PROM	PROH	EP
GHRM	4.079149	0.930019	1			
PROM	3.513056	0.977720	0.364*	1		
PROH	3.674605	0.956797	0.397*	0.881*	1	
EP	4.346724	0.660577	0.579*	0.357*	0.375	1

Notes: *p < 0.01 (2-tailed)

Two hypotheses are included in the research model. The first hypothesis investigates how GHRM affects EP, while the second hypothesis investigates how PROM acts as a mediator in the link between GHRM and EP. GHRM acts as the independent variable and EP as the dependent variable in our initial structural equation model (SEM). Figure 2 illustrates the outcomes of the Structural Equation Model (SEM). On GHRM and EP has a substantial impact. Table 7 displays the GHRM and EP estimate results and standard error values. Moreover, model



fit values are at an acceptable level. According to this finding, *the first hypothesis is accepted*. ($\beta = 0.50, p < 0.01$).

Figure 2. The path analysis model of GHRM, EP findings

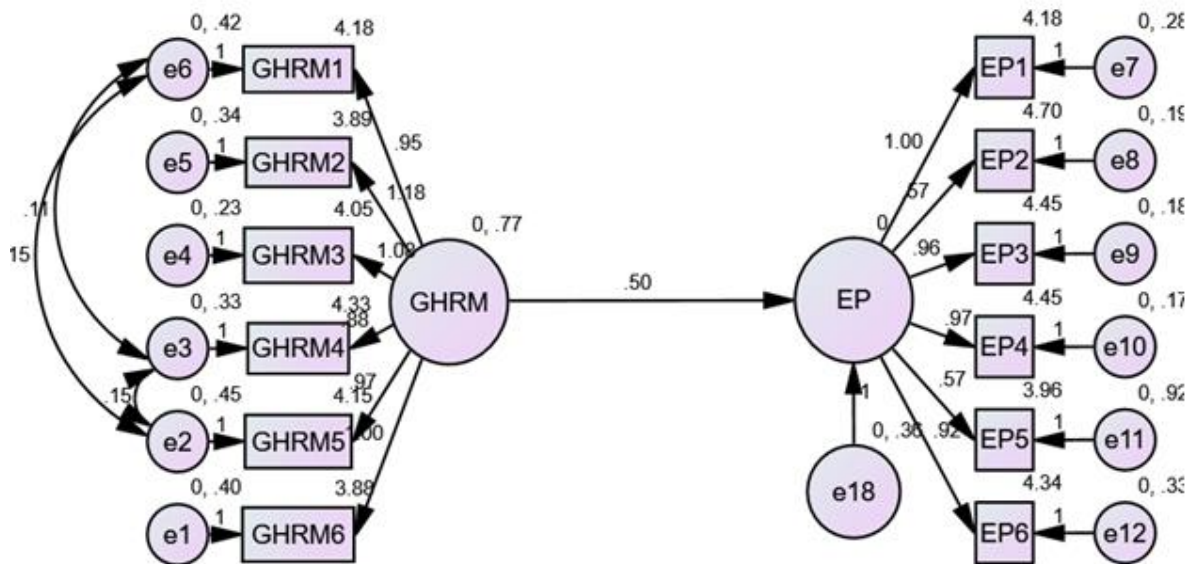


Table 7. The path analysis model of GHRM and EP findings

Parameter	Estimate	S.E.	Fit Values
Structural Model			
EP<---			$\chi^2 [222.2, N=697] = 50$, CMIN/df (4.443)**, CFI (0.971)***, RFI
GHRM	0.50*	0.035*	(0.951)***, IFI (0.971)***, TLI (0.962)*** NFI (0.963)***, RMSA (0.070)****

Note(s): * $p < 0.01$, ** $3 < \text{CMIN}/df < 5$ (Acceptable fit), *** CFI, NFI, RFI, IFI, TLI > 0.90 (acceptable fit), **** $0.05 < \text{RMSA} < 0.08$ (Acceptable fit)

The study used the Baron and Kenny (1986) method to investigate mediating models, which has a few requirements: (i) The independent variables must significantly affect the dependent variable. (ii) The independent factors must also have a sizable influence on the mediating factor. (iii) The dependent variable must be significantly impacted by the mediator variable in turn. (iv) The influence of the independent factors on the dependent variables should either cease to exist or become less significant once the mediator variable has been incorporated into the model. In this empirical study, the first hypothesis was evaluated to see if the independent variable had any impact on the dependent variable, and it was found to be true. In other words, the first condition was met since it was discovered that the independent variable (GHRM) significantly affected the dependent variable (EP). The mediator variable was then included in the model. Figures 3 and 4 show the standardized SEM model. Tables 8 and 9 present the results of the path analysis. Model fit values are found to be at an acceptable level. It is determined that the independent variables (GHRM) had a significant effect on the mediating variables (PROM and PROH) in the relations between the variables ($\beta_{GHRM} = 0.41, p < 0.01$ and $\beta_{GHRM} = 0.41, p < 0.01$). The second condition is met. The mediator variables (PROM and PROH) have an effect on the dependent variable ($\beta_{PROM} = 0.08, p = 0.049 < 0.05$ and $\beta_{PROH} = 0.08,$



$p=0.034<0.05$). The third condition is met. After the mediator variables are included the model, the effect of GHRM on the dependent variable (EP) became significant ($\beta_{GHRM} = 0.55$, $p<0.01$ and $\beta_{GHRM} = 0.55$, $p<0.01$). At this point, it has been determined that PROM and PROH has a partially mediator effect in the relationship between GHRM and EP. Our second and third hypothesis was supported.

Figure 3. The path analysis model of GHRM, PROM, EP findings

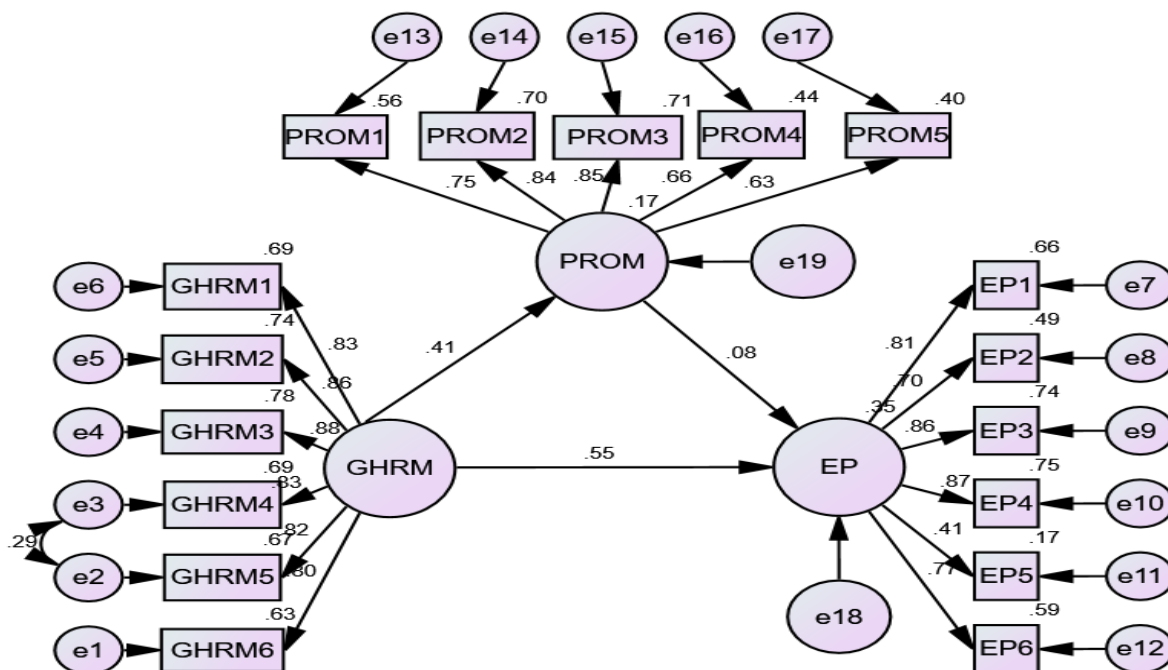


Table 8. The path analysis model of GHRM, PROH, EP findings

Parameter	Estimate	S.E.	Fit Values
Structural Model			
PROM<--- GHRM	0.41*	0.045	χ^2 [550.4, N=697] = 115, CMIN/df (4.786)***, CFI (0.944)****, RFI (0.918)****, IFI (0.944)****, TLI (0.934)****, NFI (0.930)****, RMSA (0.074)*****
EP<--- PROM	0.08**	0.032	
EP<--- GHRM	0.55*	0.038	

Note(s): * $p<0.01$, ** $p=0.049<0.05$, *** $3<CMIN/df<5$ (Acceptable fit), **** CFI, NFI, RFI, IFI, TLI > 0.90 (Acceptable fit), ***** $0.05 < RMSA < 0.08$ (Acceptable fit)



Figure 4. The path analysis model of GHRM, PROH, EP findings

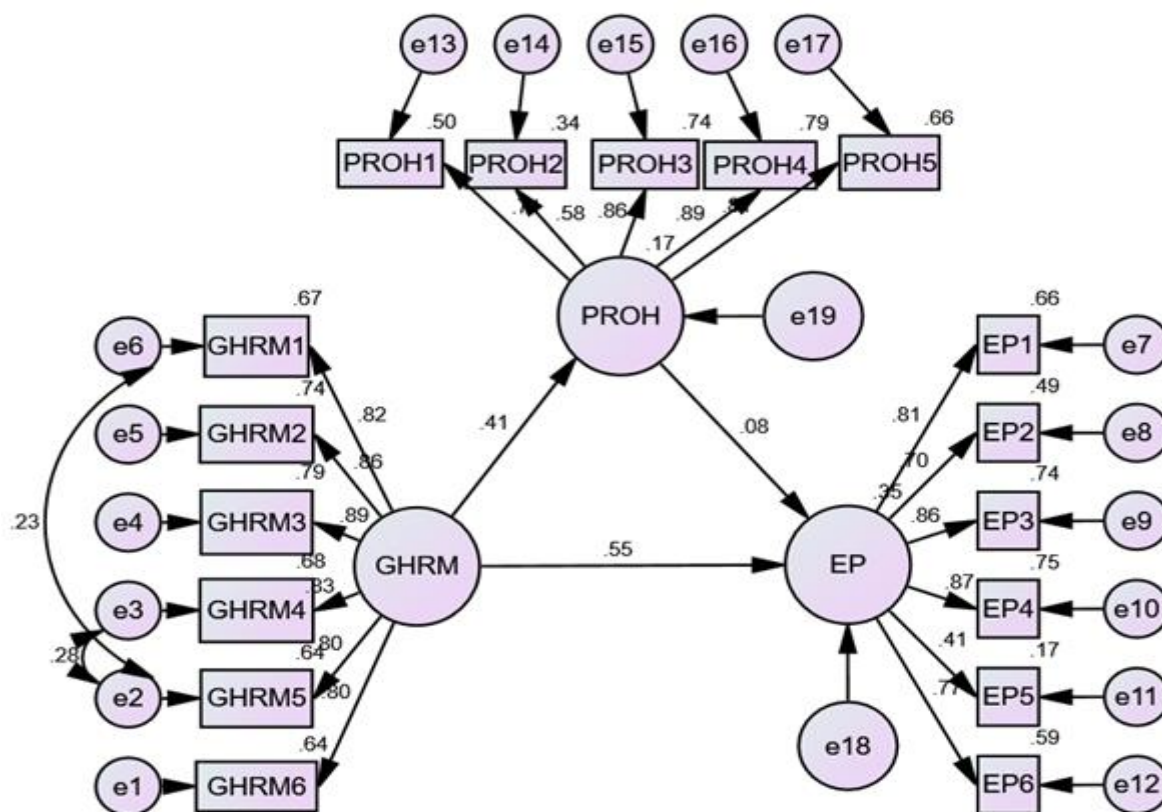


Table 9. The path analysis model of GHRM, PROH, EP Findings

Parameter	Estimate	S.E.	Fit Values
Structural Model			
PROH<--- GHRM	0.41*	0.045	χ^2 [557.4, N=697] = 114, CMIN/df (4.889)***, CFI (0.945)****, RFI (0.919)****, IFI (0.946)****, TLI (0.935)**** NFI (0.933)****, RMSA (0.075s)*****
EP <--- PROH	0.08**	0.032	
EP <--- GHRM	0.55*	0.038	

Note(s): *p<0.01, ** p=0.034<0.05, *** 3<CMIN/df<5 (Acceptable fit), **** CFI, NFI, RFI, IFI, TLI > 0.90 (Acceptable fit), *****0.05 <RMSA< 0.08 (Acceptable fit)

6. DISCUSSIONS and CONCLUSION

The purpose of this empirical study is to investigate how GVB mediates the relationship between GHRM and EP. There are many reasons for adopting this purpose. Firstly, many organizations today have sustainability goals and commitments, due to customers, stakeholders or legal policies. As they strive to integrate their operations with environmental sustainability, there is a growing interest in studying how GHRM may bridge the gap and create significant environmental effects. And because GVB is important for its empowerment of employees to contribute to environmental sustainability efforts, fosters a culture of innovation and continuous improvement, reduces environmental impact, enhances employee engagement, and positively influences an organization's reputation and bottom line. Encouraging and valuing GVB is an essential aspect of achieving sustainability goals and fostering a responsible and



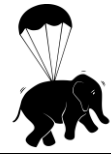
environmentally conscious workplace. In this respect, it is important to determine the mediating role of GVB in the relationship between GHRM and EP. Secondly, prior research has shown a positive relationship between GHRM and EP, but there was limited understanding of the mechanisms through which this relationship operates. By introducing the concept of GVB as a mediator, this study seeks to bridge this gap and provide a more comprehensive understanding of how GHRM influence EP. And finally by examining the mediating role of GVB, this research takes a holistic approach to understanding the complex interplay between GHRM and EP. This research has two major objectives. First, to find out whether GHRM has a big and good influence on EP. Second, this study seeks to identify the exact functions that PROM and PROH play in the interplay between GHRM and EP.

The results of the first hypothesis show that GHRM has a significant and positive impact on EP. This finding is consistent with earlier research. Rawashdeh (2018) aim to explore the relationship between GHRM practices, including green recruitment and selection, green training and development, and green rewards, and EP in Jordanian health service organization. The results of the study showed a moderate implementation of GHRM in Jordanian hospitals, the strongest correlation was with recruitment and selection while the weakest correlation was with training and development. Statistical positive association also was indicated between the three HRM practices and EP. Roscoe et al. (2019)' study examines the relationship between GHRM practices, the enablers of green organisational culture, and a firm's EP in China's manufacturing firms. Conclusion of this study showed that GHRM significant influences EP. Gilal et al. (2019) examines the influence of GHRM practices on EP using data from higher education institutions. Findings of this study showed that GHRM practices positively enhance EP via employees' environmental passion Ren et al. (2021)' study proposes and tests a model grounded in resource-based theory to describe how the formal rules embedded in an organization's GHRM combine with informal cues communicated by members of the firm's upper echelon, including the CEO and members of the top management team, to affect a firm's EP. Result of the study showed that The results show that CEO ethical leadership moderates the positive relationship between GHRM and top management team green commitment, which in turn mediates the relationship between GHRM and firms' EP. In their research Sobaih et al. (2020) aims to investigate the influences of GHRM practices by owner-managers of small lodging enterprises on their enterprises' green innovation and EP in Egypt's small lodging enterprises. Results of the study showed positive and significant influences of owner-managers' green ability, motivation and opportunity on both enterprise green innovation and EP. Nisar et al. (2021) examines the role of GHRM towards the EP of green hotels in Malaysia while investigating the the mediating effect of green intellectual capital and pro-environmental behavior. Findings of the study showed that GHRM indirectly contribute to EP through green intellectual capital and pro-environmental behaviors. Gill et al. (2021)' study aims to examine the change in EP through GHRM in a developing country's higher education institutes in Pakistan. The results of the study indicate the positive influence of GHRM policies on EP and provide significant insights on the partial mediating effect of employee eco-friendly behavior



between GHRM and EP. In their study Aggarwal and Agarwala (2022) aims to focus on investigating the relationship between GHRM and EP in private and public sector organizations located in India. As for the result of this study, authors found the GHRM practices to be significantly related with EP of the organization. Aftab et al. (2022) aims to find whether green innovation, environmental strategy and pro-environmental behaviour facilitate the relationship between GHRM and EP in the manufacturing industry of developing countries or not in Pakistan manufacturing companies. Results showed that GHRM significantly related with EP. Irani et al., (2022)' research aims to investigate whether green hotels' EP in Turkey might improve through staff environmental commitment and green process innovations. Results showed that GHRM practices significantly influence EP. And GHRM produce a higher level of EP when employee environmental commitment and green process innovations are deployed. There are studies that support this result as well as studies that do not support it as Elshaer et al. (2021)' study. In essence, the results underscore that companies that incorporate green practices into their human resource management strategies tend to exhibit higher levels of performance in environmental initiatives. Consequently, organizations that enhance their EP through the adoption of GHRM stands to reap various advantages, including improved reputation and brand value, competitive edge, cost savings, enhanced attractiveness to potential employees, better adherence to environmental regulations, long-term sustainability, increased opportunities for collaboration and partnerships, and improved risk management.

The results of the second and third hypotheses reveal that PROM and PROH play a partial mediating role in the relationship between GHRM and EP. PROM encompasses employees' proposals aimed at enhancing the organization's environmental practices, while PROH involves employees expressing concerns about work-related issues, events, or behaviors that could undermine the firm's environmental efforts. These findings are consistent with previous studies. For instance in their study Ari et al. (2020) aims to identify the indicators of GHRM for the hospitality and tourism industry. This study is important because of the linkage of GHRM to organizationally valued pro-environmental behaviors such as task-related pro-environmental behaviors, proactive pro-environmental behaviors, green recovery performance, and GVB through the mediating roles of work engagement and job satisfaction. In addition, this study highlights eight indicators of GHRM such as green selective staffing, green training, green empowerment, green rewards, green career opportunities, green teamwork, green work-life balance, and green participation in decision making. Aboramadan et al. (2022b)' study proposes a research model to investigate the impact of GHRM on nonprofit employees' green work-related outcomes, namely GVB, green knowledge-sharing behavior and green helping behavior. Results of this study indicated that GHRM is positively associated with GVB, green knowledge-sharing behavior and green helping behavior. Naz et al. (2021)' study is undertaken to examine that how GHRM practices heightens EP via employees' psychological green climate and pro-environmental behaviors. It also assesses the moderating role of environmental knowledge between pro-environmental behaviors and organizational EP in manufacturing firms located in China. The analytical findings revealed that the GHRM practices and corporate



environmental strategy are positively related to the psychological green climate that subsequently leads to generate pro-environmental behaviors in employees. Furthermore, the results shed light on the precise development of the corporate level environmental strategy to motivate employees for the creation of an eco-friendly workplace leading to optimizing EP. Further, results postulate that environmental knowledge moderates between pro-environmental behaviors and EP. Elshaer et al., (2021)' study aims to examine the direct effect of GHRM on EP in small tourism enterprises and the indirect effect through employee pro-environmental behaviors in small hotels and travel agencies operating in Egypt. Result of this study showed that there was an indirect, positive, and significant effect of GHRM on EP through task related and proactive pro-environmental behaviors. This reflects the value and vital role of employee pro-environmental behaviors in the relationship between GHRM and EP. In their study Tabrizi et al. (2023) aims to test the interrelationships of GHRM, job embeddedness, PROM and PROH in restaurants operating in Northern Cyprus. The conclusion of their study showed that GHRM boosts employees' job embeddedness. Employees high on job embeddedness exhibit green promotive and prohibitive behaviors at elevated levels. Consequently, for companies aiming to enhance their EP through GHRM practices, it's crucial to heed both promotive and prohibitive voices voiced by their employees.

These findings underscore the significance of GVB, including both PROM and PROH, in directing HRM efforts toward achieving improved EP. By shedding light on the mediating role of GVB, this study contributes to the growing body of literature on sustainable business practices, emphasizing the importance of fostering an environment that encourages and values employees' GVB. The implications of these findings are pertinent to managers and policymakers seeking to maximize the positive environmental impact of HRM, particularly within organized industrial zone or analogous settings. Through elucidating the mediating role of GVB, this study provides insights that can inform strategic decisions aimed at concurrently achieving environmental and organizational excellence. Thus if companies want to get better EP results from GHRM, they need to focus more on GVB.

7. IMPLICATION AND LIMITATIONS

Nowadays, it is clearly seen in theoretical and practical applications that environmental approaches are increasingly being adopted especially GHRM. In addition, businesses need to give importance to EP because they have to comply with environmental protection laws and regulations in many countries and regions; they need to gain a positive reputation among environmentally conscious consumers; they can save money by reducing costs through environmental practices such as energy efficiency, waste reduction and more efficient use of resources; they can gain competitive advantage in some markets with environmentally friendly products and services; and they can have better relationships and cooperation opportunities with stakeholders through environmentally friendly practices. In this study, it is seen that GVB contributes to the effect of GHRM on EP. So this study establishes that PROM and PROH levels among employees in industrial zones are precursors to determining EP levels,



emphasizing the need for organizations to consider these variables in environmental management processes.

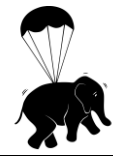
Suggestions to organized industrial zone companies are as follows:

- The effect of GHRM practices on EP should be examined separately.
- The research model for determining the mediating effect of GHRM practices should be examined separately.
- GVB of employees should be assessed within the scope of GHRM, and HR managers should pay attention to PROM and PROH levels during recruitment and performance evaluation processes.
- It highlights the importance of organizing training programs to improve PROM and PROH levels in the context of EP management.
- Overall, it suggests that focusing on green-focused HR management practices is crucial for EP management, in addition to product and process-oriented approaches.
- Suggestions to researchers are as follows:
- Researchers should focus on different mediating factors between GHRM and EP such as task-related or pro-environmental behaviors.
- Researchers should examine the most important GHRM practices while using GVB as a mediator.
- Researchers should examine the effect of GHRM on GVB while other factors mediating.
- The limitations of this research are as follows:
- The research was carried out in the sample of a province's organized industrial zone. Differences may be observed in the findings obtained in a different province's organized industrial zone. For this reason, the study has a sample area constraint
- The research was conducted at a time covering post-pandemic conditions. Differentiation can be observed in the data obtained under different conditions
- It is accepted that the sample area represents the universe

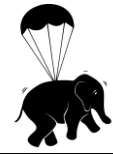
Research focuses on detecting the mediating effect. Relationships between variables can lead to various findings in various regression models.

References

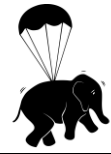
- Abdeen, T. H., & Ahmed, N. H. S. (2019). Perceived financial sustainability of tourism enterprises: Do green human resource management practices really matter?. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, 7(2), 173-185. <https://doi.org/10.15640/jthm.v7n2a15>
- Aboramadan, M., Crawford, J., Turkmenoglu, M. A., & Farao, F. (2022a). Green inclusive leadership and employee green behaviors in the hotel industry: Does perceived green organizational support matter?. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103330. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103330>



- Aboramadan, M., Kundi, Y. M., & Becker, A. (2022b). Green human resource management in nonprofit organizations: effects on employee green behavior and the role of perceived green organizational support. *Personnel Review*, 51(7), 1788-1806. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2021-0078>
- Aftab, J., & Veneziani, M. (2023). How does green human resource management contribute to saving the environment? Evidence of emerging market manufacturing firms. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3508>
- Aftab, J., Abid, N., Cucari, N., & Savastano, M. (2022). Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1782-1798. <https://doi.org/10.1002/bse.3219>
- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2022). Relationship of green human resource management with environmental performance: Mediating effect of green organizational culture. *Benchmarking: An International Journal*, 30(7), 2351-2376. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2021-0474>
- Al-Alawneh, R., Othman, M., & Zaid, A. A. (2023). Green HRM impact on environmental performance in higher education with mediating roles of management support and green culture. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3636>
- Ali, M. C., Islam, K. A., Chung, S. J., Zayed, N. M., & Afrin, M. (2020). A study of Green Human Resources Management (GHRM) and green creativity for human resources professionals. *International Journal of Business and Management Future*, 4(2), 57-67. <https://doi.org/10.46281/ijbmf.v4i2.857>
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of perceived organizational support on OCB in the time of COVID-19 pandemic in Hungary: Employee engagement and affective commitment as mediators. *Sustainability*, 13(14), 7800. <https://doi.org/10.3390/su13147800>
- AOSB. (2023). *Aydın Organize Sanayi Bölgesi, Firmalarımız*. <https://aydinosb.org.tr/firmalar/> (Accessed: 30 August 2023).
- Ari, E., Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., & Avci, T. (2020). A conceptual model for green human resource management: Indicators, differential pathways, and multiple pro-environmental outcomes. *Sustainability*, 12(17), 7089. <https://doi.org/10.3390/su12177089>
- Barlett, J. E., Kotrlik, J., & Higgins, C. (2001). Organizational research: Determining appropriate sample size in survey research appropriate sample size in survey research. *Information Technology, Learning, and Performance Journal*, 19(1), 43-50.
- 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. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>



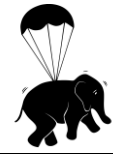
- Bhatti, S. H., Saleem, F., Murtaza, G., & Haq, T. U. (2022). Exploring the impact of green human resource management on environmental performance: The roles of perceived organizational support and innovative environmental behavior. *International Journal of Manpower*, 43(3), 742-762. <https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0215>
- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156-175. <https://doi.org/10.1002/job.1788>
- Bornstein, M. H., Jager, J., & Putnick, D. L. (2013). Sampling in developmental science: Situations, shortcomings, solutions, and standards. *Developmental Review*, 33(4), 357-370. <https://doi.org/10.1016/j.dr.2013.08.003>
- Brislin, R. W., Lonner, W., & Thorndike, R. M. (1973) *Cross-cultural research methods*. John Wiley & Sons.
- Burlea-Schiopoiu, A., Shoukat, M. H., Shah, S. A., Ahmad, M. S., & Mazilu, M. (2022). The sustainability of the tobacco industry in the framework of green human resources management. *Sustainability*, 14(9), 5671. <https://doi.org/10.3390/su14095671>
- Büyüköztürk, S., Cakmak, E. K., Akgun, O. E., Karadeniz, S., & Demirel, F. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Pegem Akademi.
- Carballo-Penela, A., Ruzo-Sanmartín, E., Álvarez-González, P., & Paillé, P. (2023). How do GHRM practices influence firms' economic performance? A meta-analytic investigation of the role of GSCM and environmental performance. *Journal of Business Research*, 165, 113984. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113984>
- Chand, P., & Tarei, P. K. (2021). Do the barriers of multi-tier sustainable supply chain interact? A multi-sector examination using resource-based theory and resource-dependence theory. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 27(5), 100722. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100722>
- Dubey, R., Gunasekaran, A., & Ali, S. S. (2015). Exploring the relationship between leadership, operational practices, institutional pressures and environmental performance: A framework for green supply chain. *International Journal of Production Economics*, 160, 120-132. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.10.001>
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2016). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values: Effect of green HRM on employee workplace green behavior. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Elshaer, I. A., Sobaih, A. E. E., Aliedan, M., & Azazz, A. M. (2021). The effect of green human resource management on environmental performance in small tourism enterprises: Mediating role of pro-environmental behaviors. *Sustainability*, 13(4), 1956. <https://doi.org/10.3390/su13041956>



- Ercantan, O., & Eyupoglu, S. (2022). How do green human resource management practices encourage employees to engage in green behavior? Perceptions of university students as prospective employees. *Sustainability*, *14*(3), 1718. <https://doi.org/10.3390/su14031718>
- Faisal, S. (2023). Green human resource management—a synthesis. *Sustainability*, *15*(3), 2259. <https://doi.org/10.3390/su15032259>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gilal, F. G., Ashraf, Z., Gilal, N. G., Gilal, R. G., & Channa, N. A. (2019). Promoting environmental performance through green human resource management practices in higher education institutions: A moderated mediation model. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(6), 1579-1590. <https://doi.org/10.1002/csr.1835>
- Gill, A., Ahmad, B., & Kazmi, S. (2021). The effect of green human resource management on environmental performance: The mediating role of employee eco-friendly behavior. *Management Science Letters*, *11*(6), 1725-1736. <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2021.2.010>
- Henri, J. F., & Journeault, M. (2008). Environmental performance indicators: An empirical study of Canadian manufacturing firms. *Journal of Environmental Management*, *87*(1), 165-176. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2007.01.009>
- Irani, F., Kilic, H., & Adeshola, I. (2022). Impact of green human resource management practices on the environmental performance of green hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *31*(5), 570-600. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2022554>
- Jager, J., Putnick, D. L., & Bornstein, M. H. (2017). II. More than just convenient: The scientific merits of homogeneous convenience samples. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, *82*(2), 13-30. <https://doi.org/10.1111/mono.12296>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd edition). Guilford.
- Kodua, L. T., Xiao, Y., Adjei, N. O., Asante, D., Ofosu, B. O., & Amankona, D. (2022). Barriers to green human resources management (GHRM) implementation in developing countries. Evidence from Ghana. *Journal of Cleaner Production*, *340*, 130671. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130671>
- Larasati, S. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Deepublish.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, *83*(6), 853-868. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.6.853>



- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0176>
- Masri, H. A., & Jaaron, A. A. M. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>
- Memon, S. B., Rasli, A., Dahri, A. S., & Hermilinda Abas, I. (2022). Importance of top management commitment to organizational citizenship behaviour towards the environment, green training and environmental performance in Pakistani industries. *Sustainability*, 14(17), 11059. <https://doi.org/10.3390/su141711059>
- Morrison, E. (2014). Employee Voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173-197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Mowbray, P. K., Wilkinson, A., & Tse, H. H. (2015). An integrative review of employee voice: Identifying a common conceptualization and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(3), 382-400. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12045>
- Naz, S., Jamshed, S., Nisar, Q. A., & Nasir, N. (2021). Green HRM, psychological green climate and pro-environmental behaviors: An efficacious drive towards environmental performance in China. *Current Psychology*, 42(2), 1346-1361. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01412-4>
- Nisar, Q. A., Haider, S., Ali, F., Jamshed, S., Ryu, K., & Gill, S. S. (2021). Green human resource management practices and environmental performance in Malaysian green hotels: The role of green intellectual capital and pro-environmental behavior. *Journal of Cleaner Production*, 311, 127504. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127504>
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Pro-environmental organizational culture and climate. J.L. Robertson, & J. Barling (Eds.), *The psychology of green organizations* (pp. 322-348) Oxford University Press.
- Nourafkan, N. J., Karatepe, O. M., & Rezapouraghdam, H. (2023). Corporate social responsibility, workplace spirituality and their effects on green promotive and prohibitive voice behaviours. *Current Issues in Tourism*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2199451>
- Ogiemwonyi, O., Alam, M. N., & Alotaibi, H. S. (2023). Connecting green HRM practices to pro-environmental behavior through green human capital in the hospitality sector. *Business Strategy & Development*. <https://doi.org/10.1002/bsd2.297>
- Opatha, H. H. P. (2013). Green human resource management a simplified introduction. *Proceedings of the HR Dialogue*, 1(1), 11-21.
- Opatha, H., & Arulrajah, A. (2014). GHRM: Simplified general reflection. *International Business Research*, 7(8), 101-113. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>



- Palguna, I. G. R. (2021). Green human resource management practices in hospitality industry: A general review. *International Journal of Glocal Tourism*, 2(2), 75-84. <https://doi.org/10.58982/injogt.v2i2.48>
- Patel, J. D., Shah, R., & Trivedi, R. H. (2022). Effects of energy management practices on environmental performance of Indian small-and medium-sized enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 333, 130170. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.130170>
- Peerzadah, S. A., Mufti, S., & Nazir, N. A. (2018). Green human resource management: A review. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*, 7(3), 790-795.
- Rawashdeh, A. (2018). The impact of green human resource management on organizational environmental performance in Jordanian health service organizations. *Management Science Letters*, 8(10), 1049-1058. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.7.006>
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2021). Effects of Green HRM and CEO ethical leadership on organizations' environmental performance. *International Journal of Manpower*, 42(6), 961-983. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0414>
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737-749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Sabokro, M., Masud, M. M., & Kayedian, A. (2021). The effect of green human resources management on corporate social responsibility, green psychological climate and employees' green behavior. *Journal of Cleaner Production*, 313, 127963. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127963>
- Sedgwick, P. (2013). Convenience sampling. *BMJ*, 347, f6304. <https://doi.org/10.1136/bmj.f6304>
- Sobaih, A. E. E., Hasanein, A., & Elshaer, I. (2020). Influences of green human resources management on environmental performance in small lodging enterprises: The role of green innovation. *Sustainability*, 12(24), 10371. <https://doi.org/10.3390/su122410371>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Tabrizi, R. S., Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., Rescalvo-Martin, E., & Enea, C. (2023). Green human resource management, job embeddedness and their effects on restaurant employees' green voice behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(10), 3453-3480. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2022-0750>
- Tanova, C., & Bayighomog, S. W. (2022). Green human resource management in service industries: the construct, antecedents, consequences, and outlook. *The Service Industries Journal*, 42(5-6), 412-452. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2045279>



- Thabeta, B. Z., Al-Nassar, S. I., Algailani, H. M., Mahmoud, A. K., Nasir, R., & Alrubaiy, A. A. (2023). Characterization of corrosion resistance of silver-hydroxyapatite (Ag-HA) bio-nanocomposite coating. *Diyala Journal of Engineering Sciences*, 16(1), 27-33. <https://doi.org/10.24237/djes.2023.16103>
- Treize, M., & Richardson, M. J. (2023). Risky business: Understanding the green voice behaviour of Australian professionals. *International Journal of Ethics and Systems*. <https://doi.org/10.1108/IJOES-12-2022-0305>
- Tyas, T. A., & Puspa T. (2023). Penerapan green human resources management pada organisasi pendidikan vokasi abc dan pengaruhnya terhadap green voice behavior. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 3(1), 505-518. <https://doi.org/10.25105/jet.v3i1.15586>
- Ünüvar, B., & Demirtaş, Ö. (2021). Etik liderlik davranışlarının dile getirme davranışı aracılığıyla örgütsel adalet algısına etkisi: Sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7(1), 117-129.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119. <https://doi.org/10.5465/256902>
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663-680. <https://doi.org/10.1177/0972150918779294>
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2022). Researching employee experiences and behavior in times of crisis: Theoretical and methodological considerations and implications for human resource management. *German Journal of Human Resource Management*, 36(1), 6-31. <https://doi.org/10.1177/23970022211058812>

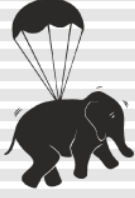
Declaration of Contribution Rate: The entire study has been prepared only by the responsible author.

Declaration of Support and Appreciation: The research did not receive any support from any institution or organisation.

Declaration of Conflict: The authors declare that there is no conflict of interest.

In this study, the rules stated in the "Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive" were followed.

This article has been screened with **similarity** detection software.



Kariyer Yönelimlerine Yenilikçi Yaklaşımlar: Twitch Kreatörlüğü

Umut Denizli¹ Kübra Şimşek Demirbağ²

Received/ Başvuru: 11.09.2023

Accepted/ Kabul: 03.10.2023

Published/ Yayın: 25.10.2023

Özet

İletişim medyasının büyümesi ve ucuzlaması, dijital içerik üreticilerin her zamankinden daha fazla küresel üne sahip olmasını sağlamıştır. COVID-19 pandemisinin başlangıcından bu yana dünya çapında yaşanan ekonomik daralmanın neden olduğu işten çıkarmalar, işsizlik ve iş güvencesizliği de bireyleri alternatif kariyer yolları aramaya itmiş ve canlı yayın platformlarında dijital içerik üretimini daha da cazip hale getirmiştir. Biz de bu çalışmada, çevrim içi dijital içerik üreticileri olan kreatörlere (yayıncılara) odaklanıyoruz ve dünyanın en popüler ve başarılı çevrim içi canlı yayın platformları arasında bulunan Twitch'i tam zamanlı bir gelir kaynağı haline dönüştürmüş olan ve önde gelen üç Türk kreatörün bireysel markalaşma stratejilerini, duygusal emek performanslarını ve birer girişimci olarak inovatif katkılarını ortaya koyuyoruz. Twitch kreatörlüğünü, kariyer yönelimlerine yeni bir yaklaşım olarak sunduğumuz bu makalede, kreatörlerin kanallarının tematik doküman analizine, kendi içlerinde ve karşılaştırmalı durum analizlerine yer veriyoruz. Çalışma, kariyerlerini bu yönde geliştiren yayıncıların profesyonel bir çalışma hayatına ve azımsanmayacak miktarda gelire sahip olduklarını göstermiştir. Bu durum, yeni kariyer yolu arayışındaki bireyler için oldukça cezbedici görünmektedir.

Anahtar Kelimeler: Twitch, yayıncılık, dijital içerik, bireysel markalaşma, yeni kariyer yönelimleri, e-spor

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi İİBF, Türkiye, udenizli@gumushane.edu.tr, Orcid: 0000-0003-1666-7996

² Dr. Öğr. Üyesi, Gümüşhane Üniversitesi İİBF, Türkiye, kubrasimsek@gumushane.edu.tr, Orcid: 0000-0001-6404-3999

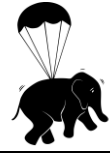


Innovative Approaches on the Career Orientations: Twitch Creatorship

Abstract

The growth and cheapening of communication media have given digital content producers more global prominence. The layoffs, unemployment, and job insecurity caused by the worldwide economic contraction since the beginning of the COVID-19 pandemic have also pushed individuals to seek alternative career paths and made digital content production on live broadcast platforms even more attractive. In this study, we focus on creators (streamers) who are online digital content producers and reveal the individual branding strategies, emotional labor performances, and innovative contributions of three leading Turkish creators who have turned Twitch, one of the most popular and successful online live broadcasting platforms in the world, into a full-time source of income. In this article, where we present Twitch streaming as a new approach to career orientations, we include a thematic document analysis of creators' channels' internal and comparative case analyses. This study shows that those pursuing a career in this field can establish a stable professional work life and earn a substantial income. This situation is highly desirable for individuals who are exploring new career paths.

Keywords: Twitch, streaming, digital content, individual branding, new career orientations, e-sport



EXTENDED ABSTRACT

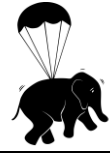
Background & Purpose: The contraction in employment caused by the recession, especially after the onset of the COVID-19 pandemic, has led the young unemployed in job search and those actively involved in work to seek new and creative ways. One of these, internet live broadcasting and digital content production, and Twitch, one of the most unique (niche) applications among them, have also become the focus of attention in the academic field in the last few years (Hu et al., 2017; Payne et al., 2017; Recktenwald, 2017; Sjöblom and Hamari, 2017; Faas et al., 2018; Hilvert-Bruce et al., 2018; Ruvalcaba et al., 2018; Johnson and Woodcock, 2017; Wulf et al., 2020). This new market, which mainly consists of digital shops where gaming is produced and consumed, emerges as a phenomenon that needs to be investigated in terms of cyber working life.

Live streaming refers to transferring media content to be consumed simultaneously rather than recorded for later consumption by the receiver/viewer (Sjöblom and Hamari, 2017). Live broadcast sites, which were not at the centre of online social media in previous years, have become popular in the last decade (Hamilton et al., 2014). Twitch, one of them, saw a significant increase in the number of viewers in March 2020, after COVID-19 was declared a pandemic by the World Health Organization (WHO) on March 11, 2020, due to the severity and spread of cases (Rizma and Adlia, 2020; Leith and Gheen, 2022).

Remote working, also conceptualised as working from home, is a type of work where the employer and employees are away from each other or outside the office, making it possible for employees to work from home or from anywhere other than the workplace (Jamal et al., 2021; Şimşek Demirbağ, 2023). Creation (broadcasting) can also be considered a specific remote working alternative, where live broadcast sites serve as platforms and broadcasters take on the role of entrepreneurs by establishing their businesses. Of course, the increase in the platform's viewership has also increased the number of streamers, making Twitch an in-demand live broadcast platform and a career alternative that allows remote work.

Twitch, where content creators, publishers or creators can interact live with their followers and allow everyone to be included in a community of interest with rich content in various contexts such as sociology, psychology, communication, informatics, business, e-commerce, and entrepreneurship. It is also becoming a subject of interest in the scientific literature (e.g. Zhao et al., 2018; Johnson and Woodcock, 2017; Woodcock and Johnson, 2019a, 2019b; Partin, 2020; Church, 2022; Kim et al., 2022; Lux, 2022; Meisner, 2023; Piñeiro-Chousa et al., 2023; Wollborn et al., 2023). On the other hand, studies focusing on the Twitch platform by associating it with career have not yet reached sufficient maturity in number.

In this context, the primary purpose of our research is to thoroughly reveal the work and labor paradigms carried out in these virtual spaces in the context of professional career management. In addition, exploring the personal branding strategies of Twitch creators (broadcasters), their



emotional labor performances and their innovative contributions as entrepreneurs are among the research objectives.

Research Method: The research questions created at the beginning of the study were "How?" and "Why?" Considering the content, it was decided that the most appropriate research method was an explanatory case study, one of the qualitative research methods. It is planned to make comparisons in the analysis (within-case) and among themselves (across-case). To increase the reliability of the research results and access richer data, it was decided to conduct a multiple case study (Baxter and Jack, 2008) and choose a purposeful sample. When the most known websites working on the global and national ranking metrics of Twitch channels are examined, the top three creators and their channels in Turkey in terms of average number of viewers per broadcast, hours watched, total followers and views were included in the case study, if they could have a richer content and experience. The creators' channels were examined with the document analysis method. The obtained data were defined and conceptualised by open and axial coding through thematic analysis and then operationalised and classified into themes through an inductive process. Two separate sources were used in the document analysis: the creators' channels in the sample and their live broadcasts. In analysing the content of Twitch channels, double coding and peer debriefing methods (Yin, 2003; Miles and Huberman, 1994) were used to increase trustworthiness in qualitative research.

Conclusion: As a result of the thematic document analysis, we identified 18 codes under the themes of "branding", "marketing," and "management competence". Among these codes, creators mostly have "custom designs" and "motto" under the branding theme, "sponsorship & advertising", "donation", and "social media accounts" under the marketing theme, and "audience retention" and "team" under the management competence theme. We have seen that he gives importance to "team" codes. The creators' natural attitudes and broadcasts that present their inner world are among the factors that make them famous. Moreover, the ability of the creators to run the broadcasting process together with a team and their skills in using technology make them successful. To be a successful Twitch creator, it is essential to carry out activities related to marketing, branding and management competence; to be natural, original, and creative; to focus on job satisfaction rather than income; and to have teamwork and technology use skills. In addition, Twitch and similar platform broadcasting are career alternatives that can generate income for many years, and it is unnecessary to have knowledge and experience in broadcasting to carry out such a career.



1. GİRİŞ

Özellikle COVID-19 pandemisinin başlangıcından sonraki süreçte ortaya çıkan durgunluktan kaynaklanan istihdam daralması, sadece iş arayışındaki genç işsizleri değil aktif olarak istihdamda yer alan kişileri de yeni ve yaratıcı yollar aramaya yöneltmiştir. Bunlardan biri olan internet canlı yayıncılığı ve dijital içerik üreticiliği ve aralarındaki en kendine has (niche) uygulamalardan biri olan Twitch de son birkaç yıldır akademik alanda ilgi odağı haline gelmiştir (Hu vd., 2017; Payne vd., 2017; Recktenwald, 2017; Sjöblom ve Hamari, 2017; Faas vd., 2018; Hilvert-Bruce vd., 2018; Ruvalcaba vd., 2018; Johnson ve Woodcock, 2017; Wulf vd., 2020).

2011 yılında yayın hayatına başlayıp 2014'te Amazon Company tarafından satın alınan Twitch, 2022 yılı sonunda anlık ortalama 2,5 milyon izleyiciye, her ay 8 milyondan fazla yayın yapan kanala, günlük ortalama 31 milyon ziyaretçiye, 789 milyon saat tamamlanmış canlı yayına, yıllık 11 milyon yeni kreatöre, gönderilmiş olan 49 milyar sohbet mesajına ve 21 milyar toplam izlenme saatine sahip bir platform haline sadece on yılda gelmiştir (Twitch.tv, 2023).

Tanıtım mottosu “e-spor maçlarını izleyin, Tokyo'da canlı bir geziye çıkın ya da pasta yapmayı öğrenin. Twitch'te her daim canlı ve yeni bir şeyler var” olan ve ağırlıklı olarak oyun oynamanın üretilip tüketildiği dijital dükkânlardan oluşan bu yeni pazar, siber çalışma yaşamı açısından araştırılması gereken bir olgu haline gelmiştir. Tanıtım mottosunda da ifade edildiği gibi çeşitlilik ve sürekli yenilikle desteklenen canlı yayınlar, Twitch'in rakiplerine kıyasla en önemli ayırt edici özelliklerinden biri olmuştur. Mobil uygulamasının ana sayfasındaki oyunlar, müzik, sohbet programları, spor, seyahat ve doğa, sadece sohbet, yeme içme ve özel etkinlik gibi sekiz ana kategoride sürdürülen canlı yayınlar bu durumun ispatı niteliğindedir.

Twitch'te kreatör olabilmek için bir bilgisayar, mikrofon, kamera, internet altyapısı ve canlı yayını aktarmaya yarayacak bir yazılım yeterli olmaktadır. Dolayısıyla, bir kanal sahibi olup canlı yayınlara başlayabilmek için yüksek miktarlarda sermaye, gelişmiş bir donanım ve teknik altyapı gerekmemesi, platformu önemli bir iş alternatifi haline getirmiştir. Bu bağlamda, araştırmamızın ana amacını, bu sanal mekânlarda yürütülen çalışma ve emek paradigmasının profesyonel kariyer yönetimi bağlamında etraflıca ortaya çıkarılması olarak belirledik. Bunun yanında, Twitch kreatörlerinin (yayıncı) kişisel markalaşma stratejilerinin, duygusal emek performanslarının ve birer girişimci olarak gerçekleştirdikleri inovatif katkıların keşfedilmesi de araştırmamızın hedefleri arasında yer almaktadır.

Biz bu çalışmada hiçbir kreatör ile doğrudan iletişime geçmedik ve mülakat gibi veri toplama araçlarından faydalanmadık. Hedeflediğimiz kreatörlerin kanallarına ve canlı yayınlarına odaklanarak tematik doküman analizi yaptık. Türkiye'nin en popüler üç kreatörünün elde ettiğimiz temalara göre ayrıştıkları ve benzeştikleri yönleri ortaya çıkararak başarılı bir kreatör olmanın temel gereklerini tespit etmeye çalıştık. Aynı zamanda, yeni bir kariyer yolu olarak Twitch kreatörlüğüne yönelmek isteyenlerin yüzleşmesi gereken zorluklara da işaret ettik.



Araştırmamız son yıllarda gerçekleştirilen çalışmalarda (Lawson, 2023; Leith, 2021; Lux, 2022; Meisner, 2023; Piñeiro-Chousa, vd., 2023; Harris, 2022) ele alınmayan yönetim yetkinliği, ekip çalışması, bireysel teknoloji kullanımı, markalaşma yönetimi, girişimsel inovatif katkı, duygusal emek, harcanan çalışma saati ve performans ilişkisi gibi hususları ele almaktadır. Böylelikle daha önceki çalışmalarda yer almayan bu değişkenler aracılığıyla, söz konusu marjinal kariyer hedeflerinin tercih edilme sebeplerinden ziyade, Twitch kreatörlüğü içerdiği mental zorluklar ve zor bir girişimcilik örneği olarak ele alınarak diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır.

2. KAVRAMSAL ARKA PLAN

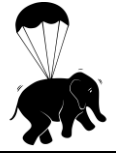
Canlı yayın (live streaming), medya içeriğinin alıcı/izleyici tarafından daha sonra tüketilmesi için kaydedilmesi yerine eş zamanlı olarak tüketilebilecek şekilde aktarılmasını ifade etmektedir (Sjöblom ve Hamari, 2017). Önceki yıllarda çevrim içi sosyal medyanın merkezinde bulunmayan canlı yayın siteleri son on yıldır popüler hale gelmiştir (Hamilton vd., 2014). Bilhassa, küresel bir sağlık krizi ve ekonomik bir tehdit olan COVID-19 pandemisi sürecinde, hastalığın yayılmasını engellemek için alınan sosyal mesafe, sosyal izolasyon ve karantina gibi tedbirler dolayısıyla hepimizin yaşam tarzlarında değişiklikler olmuştur (Şimşek Demirbağ ve Demirbağ, 2022). Örneğin, pandemi boyunca, ekonomik daralmanın da etkisiyle birçok çalışan işini kaybetmiş, halihazırda çalışanlar iş güvencesizliği yaşamış, hibrit ya da uzaktan çalışma modelleri “yeni normal” haline gelmiş ve insanlar yeni kariyer alternatifleri aramaya yönelmiştir (Crayne, 2020; Wilson vd., 2020; Posel vd., 2021; Şimşek Demirbağ ve Demirbağ, 2022). Evde vakit geçirmenin tek alternatif olduğu bu süreç boyunca ve sonrasında, insanların medya kullanımı artmış, canlı yayın siteleri popülerleşerek hem topluluk oluşturma yoluyla insanların sosyal bütünleşme ve gerilim azaltma ihtiyaçlarına hizmet etmiş hem de yeni bir kariyer alternatifi olarak konumlanmıştır (Kim vd., 2020; Leith ve Gheen, 2022; Glebova ve López-Carril, 2023; Wollborn vd., 2023).

Evden çalışma olarak da kavramsallaştırılan uzaktan çalışma, işveren ile çalışanların birbirlerinden uzakta ya da ofis dışında oldukları, çalışanların evden ya da iş yeri haricindeki herhangi bir yerden çalışabilmelerini mümkün kılan bir çalışma tipidir (Jamal vd., 2021; Şimşek Demirbağ, 2023). Kreatörlük de (yayıncılık) canlı yayın sitelerinin platform olarak görev yaptığı ve yayıncıların kendi işlerini kurarak bir girişimci rolüne büründükleri spesifik bir uzaktan çalışma alternatifi olarak değerlendirilebilir. Bu platformlardan biri olan Twitch, vakaların şiddeti ve yayılımı nedeniyle COVID-19’un Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından 11 Mart 2020 tarihinde pandemi olarak ilan edilmesiyle birlikte (Rizma ve Adlia, 2020), Mart 2020’de izleyici sayısında büyük bir artış görmüştür (Leith ve Gheen, 2022). Elbette, platformun izleyici sayısındaki artış, Twitch’i talep gören bir canlı yayın platformu ve uzaktan çalışmaya izin veren bir kariyer alternatifi haline getirerek yayıncı sayısındaki artışı da tetiklemiştir.



İçerik yaratıcı, yayıncı ya da kreatör olarak adlandırılan kişilerin takipçileri ile canlı olarak etkileşime girebilmelerine ve zengin içeriği ile herkesin ilgi duyduğu bir topluluğa dahil olabilmelerine izin veren Twitch, sosyoloji, psikoloji, iletişim, bilişim, işletme, e-ticaret ve girişimcilik gibi çok çeşitli bağlamlarda bilimsel yazının da ilgi gören bir konusu haline gelmiştir (örn. Zhao vd., 2018; Johnson ve Woodcock, 2017; Woodcock ve Johnson, 2019a, 2019b; Partin, 2020; Church, 2022; Kim vd., 2022; Lux, 2022; Meisner, 2023; Piñeiro-Chousa vd., 2023; Wollborn vd., 2023). Öte yandan, Twitch platformunu kariyer ile ilişkilendirerek odağına alan çalışmalar ise sayıca henüz yeterli olgunluğa ulaşamamıştır. Bunlardan ilki, yapılan araştırmaların genel olarak beyaz erkekleri merkeze alıp kadın yayıncıları kapsam dışı bırakmasını eleştirerek, kreatörlerin hem platformla hem de izleyicilerle ilişkilerini konumlandırmaya ve bu ilişkilerin kreatörlerin gelir ve statü kazanma yeteneklerini etkileyip etkilemediğini ortaya çıkarmaya çalışmıştır (Lawson, 2023). Benzer şekilde, Harris (2022), kreatörlerin izleyicilerle, diğer platformlarla, sponsorlarla ve reklam verenlerle ilişkiler kurarak Twitch için maddi ve sosyal değer yaratıp birer sosyal medya etkileyicisi (influencer) olarak hareket etmelerine ve bu yolla kariyerlerini ilerletmelerine imkân tanıyan Twitch'in ana kitlesinin genç beyaz erkekler olması dolayısıyla, marjinal kimliklere sahip yayıncıların nefret ve baskıya maruz kaldıklarını iddia etmiştir. Harris (2022), platformlaştırma ve kültür endüstrileri bağlamında tümevarımsal eleştirel söylem analizini kullanarak karşılaştırmalı durum analizi yaptığı çalışmasında, Twitch'in bir yayıncıyla profesyonel ilişkisinin yayıncının algılanan marka dostluğuyla nasıl ilişkili olduğuna dair kanıtları ortaya koymuştur. Meisner (2023), Twitch yayıncılarının maruz kaldığı “nefret baskını (hate raids)” olarak bilinen online tacizlere yayıncıların ne şekilde tepki verdiklerine dikkat çekmek için, bu saldırılarla mücadele etmeye yönelik araçlar geliştiren üç kreatörün de aralarında bulunduğu 19 kreatörle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirmiştir. Çalışma bulguları, Twitch'in saldırılar esnasında iletişim ve teknik destek konusunda yetersiz kaldığı durumlarda, kreatörlerin, izleyicileri yönetmek ve birbirlerine duygusal destek sağlamak için geçici ağlar yarattıklarını ama bu ağlara erişimde eşitsizlikler olduğunu göstermiştir (Meisner, 2023).

Johnson (2019), yaklaşık 500 saatlik bir etnografik gözlem ve 100 mülakat içeren bir araştırma projesinin verilerini kullanarak, fiziksel ve mental sağlık spektrumundan bireylerin canlı yayın deneyimlerini ve Twitch'in bu bireyler için sağladığı ekonomik katılım fırsatlarını incelemiştir. Johnson ve Woodcock (2017), birincil gelirlerini Twitch yoluyla elde eden yayıncıların hayat ve kariyer yönelimlerini incelemek için, mülakat verilerine dayanarak, kreatörlerin yayıncılığı bir kariyer yolu olarak benimseme hikâyelerini, günlük emek pratiklerini ve seçtikleri kariyerle ilgili kaygı ve umutlarını ortaya koymuşlardır. Woodcock ve Johnson (2019a) ise etnografik araştırmalar ve birden çok ülkedeki profesyonel ve profesyonel olmayı hedefleyen yayıncıyla yapılan mülakatları kullanarak izleyicilere karşı dostça bir tutum sergilemek, bağış toplamak, parasosyal etkileşimler kurmak ya izleyicileri mizah yoluyla etkileşime geçirmek gibi faaliyetler içeren duygulanımsal emeği incelemiştir. Woodcock ve Johnson (2019b), benzer şekilde, etnografik araştırmalar ve yarı yapılandırılmış mülâkatlardan istifade ederek, kreatörleri sosyal medya etkileyicileri (influencer) olarak kavramsallaştırmış ve Twitch'in



stratejik iletişim için bir platform olarak nasıl çalıştığını ve yaratörlerin başarılı etkileyiciler olabilmeleri için hangi becerilere ihtiyaçları olduğunu ortaya koymuşlardır.

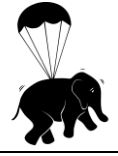
Bingham (2017), parayı bir iletişim biçimi ve yaratörleri sosyal bir ortam olan Twitch platformunda paranın hareketini izleyebilen, girişimci birer medya profesyoneli olarak ele almıştır. Bu yüzden, yaratörlerin gelirlerine yönelik deneyimlerini inceleyerek, Twitch'te profesyonelliğin ne anlama geldiğine ilişkin bir kavramsal çerçeve çizmeyi denemiştir. Ayrıca, yaratörlerin bakış açısıyla sektörün bir tanımını sağlamış, Twitch'te asıl satılan şeyin bir kanalın topluluğuna katılma yeteneğinin artışı olduğunu göstermiş ve yayıncıların iş güvencesizliğini deneyimleme ve anlamlandırma yollarını belgelemiştir. Son olarak, bir yayıncının temel amacının video içeriği oluşturmak değil, bunun yerine izleyici topluluğuna sunulan liderlik olduğunu ileri sürmüştür.

Wollborn vd. (2023), yaratörlerin temel faaliyeti olan dijital içerik oluşturmayı yüksek ama belirsiz gelirlerle karakterize edilen bir girişimcilik biçimi olarak sunmuş ve fırsat maliyetlerinde beklenmedik bir azalmanın dijital içerik üretmeye yönelik kararı nasıl etkilediğini göstermişlerdir. Çalışma bulguları, bireylerin dijital platformlarda girişimcilik çabalarını başlatma ve yoğunlaştırma kararlarının fırsat maliyetlerinden güçlü bir biçimde etkilendiğine yönelik varsayımı desteklemiştir. Dolayısıyla, girişimciliğe istekli ama dış koşullar tarafından kısıtlanan bireyler için de Twitch gibi platformların yüksek esneklik ve sınırlı giriş engelleri sayesinde girişimcilik için potansiyel barındırdığını iddia etmişlerdir. Son olarak, Uva (2018), dört yaratörü ve onların ekiplerindeki kişileri analiz ederek güçlü kişisel markalar ve topluluklar oluşturmada kullanılan en başarılı stratejileri özetlemiştir.

Yaptığımız literatür taraması, Twitch'i kariyer ve emek bağlamında ele alan çalışmaların son yıllarda artış gösterse de hâlâ sınırlı olduğuna işaret etmektedir. Öte yandan, mevcut çalışmamızdakine benzer şekilde nitel yöntemlerin ağırlıkta olduğunu görsek de bildiğimiz kadarıyla, henüz hiçbir çalışmada yalnızca önde gelen Twitch yaratörleri odağa alınarak karşılaştırmalı bir analiz sunulmamıştır. Spesifik yaratörlerin odağa alınması açısından, bizim çalışmamıza en benzer örnek Uva (2018) tarafından yürütülmüştür. Literatürdeki çalışmaların bazılarının Twitch platformunu erkek egemen olması ve dezavantajlı gruplar için giriş ve tutunma engelleri dolayısıyla eleştirirken (örn. Harris, 2022; Lawson, 2023) bazılarının da platformu bir girişimcilik fırsatı olarak sunması dikkat çekicidir (örn. Johnson, 2019). Biz de, Twitch'in kapsayıcı bir platform olabileceği anlayışına sahibiz. Çalışmamızı, bahsi geçen çalışmalardan ayırtıran en önemli husus, bağlam olarak Türkiye'yi ele almamızdır. Ayrıca, önceki çalışmaların hiçbiri doğrudan yaratörlerin kanal ve canlı yayın detaylarına odaklanmamaktadır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın amaç ve hedefleri ışığında, hangi araştırma yöntemini kullanmanın daha etkin olacağını belirlemek için öncelikle araştırma sorularını ortaya koyduk. Araştırma soruları, literatür de dikkate alınarak, Tablo 1'deki gibi belirlenmiştir.



Tablo 1. Araştırma soruları

No	Araştırma Sorusu
1	Dijital dükkân olarak da nitelendirilen bu internet kanallarının vitrinleri nasıldır? Oyun oynama, sohbet etme gibi hobi niteliğindeki eylemlerden profesyonel bir meslek haline gelen bu olgunun unsurları nelerdir? Küresel bir fenomenden, geleneksel kariyer yollarından farklı çağdaş bir genç kuşak istihdam trendi haline gelen Twitch kreatörlüğü neleri içermektedir?
2	Bu marjinal girişimcilik örneğini yeni bir kariyer yolu haline getiren ögeler nelerdir? Amatör içerik üreticilerini büyük kitleleri etkileyip yüksek miktarlarda gelir elde eden e-spor profesyonelleri haline getiren faktörler nelerdir? Önde gelen başarılı kreatörlerin bu mecralardaki iletişim, kimlik sergileme, hizmet alıcılarının beklentilerini karşılama yöntemleri ve profesyonel bir yayıncı olarak davranış, eylem örüntüleri ile dijital kanal yönetimi tarzları nasıldır?
3	Kariyerlerine profesyonel canlı yayınlarla devam eden gençler ne tür bir dijital platform emeği sunmaktadır? Bu kariyeri oluşturan performans göstergeleri ve duygusal emek kriterleri nelerdir? Kreatörlerin nitelik ve becerileri nelerdir?
4	Kreatörler gelir elde etmek için platformun olanaklarını nasıl kullanmakta ve hangi inovatif yöntem ve teknikleri geliştirmektedirler? Kreatörler ne tür yayın ve içerikler üreterek yüksek miktarlarda gelir elde etmektedirler?
5	Bir kanal nasıl pazarlanabilir bir ürün haline gelmektedir? Profesyonel Twitch kreatörlerinin başarılarının arkasındaki kişisel markalaşma ögeleri nelerdir? Pandemi sonrası kriz döneminde benzeri istihdam süreçlerine katılmak isteyen girişimcilerin dikkat etmesi gerekenler nelerdir?
6	Yeni bir iş gücü pazarı olan Twitch kreatörlüğünde istihdam olanağı bulmuş kişiler bu durumu nasıl sürdürülebilir kılmaktadır? Bir kanal, kârlı bir girişim olarak nasıl sürdürülebilmektedir?

Söz konusu araştırma sorularının genelde “nasıl?” ve “niçin?” içerikli olduğunu dikkate aldığımızda, en uygun araştırma yönteminin nitel araştırma yöntemlerinden açıklayıcı (explanatory) durum çalışması olduğuna karar verdik. Durumların analizi için kendi içlerinde (within-case) ve kendi aralarında (across-case) karşılaştırmalar yapmayı planladık. Araştırma sonuçlarının güvenilirliğini artırmak ve daha zengin veriye ulaşabilmek adına vakanın birden fazla bölümüne (Twitch yayıncısı) odaklanıp (Yıldırım ve Şimşek, 2011), yerleşik tek vaka çalışması (embedded single case) (Baxter ve Jack, 2008) yürüttük ve amaçlı örneklem seçtik.

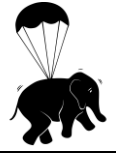
Twitch kanallarının küresel ve ulusal sıralama metrikleri üzerine çalışan en bilinen internet sitelerini incelediğimizde (twitchmetrics, twitchtracker ve streamcharts); Türkiye’de yayın başına ortalama izleyici sayısı, izlenme saati, toplam takipçi ve görüntülenme sayıları sıralamasında yer alan ilk üç kreatör ve bu kreatörlerin kanallarını, daha zengin bir içerik ve deneyime sahip olabilecekleri varsayımıyla durum çalışmasına dahil ettik. Tablo 2, kreatörlere ilişkin karşılaştırmalı tanımlayıcı istatistikleri sunmaktadır.

Tablo 2. Kreatör karşılaştırmaları (Ocak 2023)

Türkiye Sıralaması	Mahlas	Ocak Ayı Ortalama İzleyici Sayısı	Ocak Ayı İzlenme Saati	Toplam* Takipçi Sayısı	Toplam* Görüntülenme
1	JAHREIN	20 bin	3,6 milyon	1,8 milyon	101 milyon
2	ELRAENN	25 bin	2,1 milyon	3,8 milyon	90 milyon
3	HYPE	15 bin	1,6 milyon	0,6 milyon	28 milyon

* Kanal açılışından Şubat 2023’e dek.

Kaynak: Twitchmetrics, 2023; Twitchtracker, 2023; Streamcharts, 2023



Yukarıda isimleri verilen yaratörlerin kanallarını doküman analiz yöntemi ile inceledik ve elde ettiğimiz verileri, tematik analiz aracılığıyla açık ve aksel kodlayarak tanımlayıp kavramsallaştırdık, ardından tümevarımsal bir süreçle temalar halinde işletimselleştirilip sınıflandırdık. Doküman analizinde örneklemeindeki yaratörlerin kanalları ve gerçekleştirdikleri canlı yayınlar olmak üzere iki ayrı kaynak kullandık.

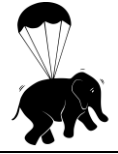
Twitch kanallarının içeriklerinin çözümlenmesi sürecinde ise, nitel araştırmalarda güvenilirliği (trustworthiness) arttırmak adına kullanılan metotlardan olan, zaman aralıklı çift (mükerrer) kodlama ve akran sorgulaması (peer debriefing) yöntemlerini (Yin, 2003; Miles ve Huberman, 1994) tercih ettik. İki yöntemde de ortaya çıkan kodların minimum %80'inde mutabık kalındı. Nitel çalışmalardaki güvenilirliğin alt boyutlarından olan inandırıcılık (credibility) için veri çeşitlemesi yöntemini kullanarak iki ayrı kaynaktan veri topladık (Sandelowski, 1986). Bu kaynaklar, yukarıda belirtildiği gibi, kanallar ve canlı yayınları kapsamaktadır.

Verilerin sistematik biçimde toplanıp yönetilmesi, analiz sırasında memolar yazılabilmesi, raporlama ve görsel araç destekleri ve araştırma güvenilirliğini arttırmak adına nitel analiz bilgisayar programı Maxqda 2022'yi tercih ettik. Analiz sürecinin denetiminin sağlanması için, ortaya çıkan bulguları, sonuçların çapraz değerlendirmesinin ve geri bildirimler ışığında gerekli düzeltmelerin yapılabilmesi amacıyla ulaşabildiğimiz en yüksek izleyici sayısına sahip yaratörlere sunduk. Bunun yanında, temalar altında toplanan verilerin anlamlı bir bütünlük içinde olup olmadığını (iç tutarlılık) ve tüm temaların toplanan verileri yansıtmadığını (dış tutarlılık) Creswell (2009) tarafından tavsiye edildiği gibi, alanda uzman iki akademisyenin görüşlerine başvurarak doğruladık.

4. BULGULAR

4.1. Tanımlayıcı Bilgiler

Tablo 3, örneklemeindeki yaratörlerin demografik bilgilerini göstermektedir. İlk üç sıradaki yaratörlerin hepsinin cinsiyetinin erkek olması dikkat çekicidir. Kariyer başlangıcı yaş ortalamaları 25,3 olan bu üç yaratör ortalama 9,3 yıllık tecrübeye sahiptir. Bu durum bize yaratörlerin, kariyer aşamalarında yer alan araştırma döneminden sonraki işe yerleşme ile başlayan sinama aşamasının başında (25-30 yaş), yayıncılık kariyerlerine başladığını göstermektedir (Eryılmaz ve Mutlu, 2017).



Tablo 3. Kreatör demografik istatistikleri (Ocak 2023)

	<i>JAHREIN</i>	<i>ELRAENN</i>	<i>HYPE</i>
Statü	Paydaş	Paydaş	Paydaş
Dil	Türkçe	Türkçe	Türkçe
Ad Soyad	Ahmet Sonuç	Tuğkan Gönültaş	Çağrı Ergün
Cinsiyet	Erkek	Erkek	Erkek
Doğum Tarihi / Yaş	1988 / 35	1987 / 36	1990 / 33
Başlama Yılı ve Yaşı	Haziran 2009 / 21 yaş	Temmuz 2017 / 30 yaş	Nisan 2015 / 25 yaş
Vatandaşlık	Türkiye	Türkiye	Türkiye
İkametgâh	Antalya	İstanbul	İstanbul

Kaynak: [Streamcharts, 2023](#)

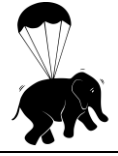
Bir kreatörün kanalını beğenen izleyici, yayın sayfasından kanalı takip etmeye başladıktan sonra, açılan sohbet bölümü penceresinde kullanabileceği yeni hareketli ifadeler olduğu bilgilendirmesi ile karşılaşmaktadır. Bu pencereye tıkladığında, söz konusu ifadeleri gösteren başka bir pencerede sadece ilgili kreatör için “..... kanalında kullanabileceğin ifadeler” uyarısı çıkmaktadır. Bu bize, bu tür animasyonların çeşitlendirme ve sürekli yenilenme aracılığıyla kreatörlerin kullandığı izleyici tutundurma yöntemleri hakkında bir fikir vermektedir. Şekil 1’de de görüleceği üzere kreatörler kendi imgelerini içeren bu tür hareketli mesaj ifadelerinde dahi kanallarında fark yaratabildiklerinden, kanal takibinin başladığı andan itibaren bir kişisel markalaşma stratejisinin güdüldüğünü söylemek hiç de yanlış olmayacaktır.

Şekil 1. Kişisel markalaşma örneği



Kaynak: [Twitch.tv, 2023](#)

Mesajlaşmada kullanılabilecek bu imgelerde birkaç tane ifade kullanıma açıkken diğerlerinde kilit imgesi görülmektedir. Bu kilitli ifadelerin kullanılabilmesi ise birinci kademe abonelik olarak adlandırılan aylık kanal aboneliğini gerektirmektedir. Bu strateji, takip edilip beğenilen bir kanalda, en temel işleyiş gerekliliklerinden biri olan mesajlaşma uygulamasının dahi kullanılabilmesi için, Twitch kreatörlerinin izleyicilerden ücret talep edebildiğini göstermektedir. Özetle, beğenilen ve çok takipçisi olan bir kanal, en temel unsurlardan biri olan mesajlaşma aktivitesini dahi hiç de küçümsenmeyecek bir miktarda gelir getirici bir



uygulamaya dönüştürebilmektedir. Sohbeta katılabilmek için de abonelik gerekli kılınmaktadır (Twitch.tv, 2023). Bu abonelikler sayesinde yaratörler kendi topluluklarını genişletirken, aboneler de bu süreçte onlara ekonomik olarak destek olmaktadır. Böylece yaratörün kanalındaki abone topluluğu büyürken geliri de eş güdümlü olarak artmaktadır.

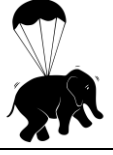
Sohbet kısmında aboneliikle birlikte izleyici profillerinin kişiselleştirilmesi de mümkün olmaya başlamaktadır ve burada yaratörlerin yaratıcılık ve farklılaşma teknik ve stratejileri devreye girmektedir. En az diğer profesyonel mesleklerdeki kadar azımsanmayacak miktarlarda gelirlerin kazanılabildiği platformda yaratörlerin düzenli gelir elde edebilmesi için ‘‘yaratör gelir düzenleme teşviki’’ programı ve bunu daha fazla kişinin profesyonel bir meslek olarak icra edebilmesi için oluşturulmuş çevrim içi bir yaratör eğitim kampı da bulunmaktadır. Bu eğitimlerde yaratörlerin kendi markalarını yaratmalarından, canlı yayın gerçekleştirilmesine, abone topluluğunun büyütülmesinden, içeriğin gelir kaynağı haline getirilmesine kadar pek çok öge bulunmaktadır.

Geleneksel işletmelerdeki hiyerarşide yükselen çalışanlarınkine benzer şekilde, Twitch’de de harcanan emek, beraberinde daha çok emek üretimini getirmektedir. Binlerce hatta milyonlarca takipçisi olan yaratörler gittikçe zorlaşan kanal yönetim sürecini tek başlarına yürütemeyeceklerinden izleyicilerden bazılarını yönetici (moderatör) atamaktadırlar. Örneklemedeki üç kanalın yayın süresi, canlı izlenme ve aktif gün sayısı gibi bilgilerinin yer aldığı karşılaştırmalı metrik tablosunu incelediğimizde, kanal yönetim sürecinin bu zorluğunu ayrıntılı olarak görülebilmekteyiz. Ayrıca, yaratörlerin sadece bir aylık süreçte ortalama bir milyon Türk lirası civarında abonelik geliri elde etmesi de oldukça dikkat çekicidir. Tablo 4’te de sunduğumuz üzere bu emeğin azımsanmayacak miktarlarda gelire dönüşmesi kuşkusuz Twitch girişimcilerinin en büyük motivasyon kaynaklarından biri olmaktadır.

Tablo 4. Kanalların metrik tablosu (Ocak 2023)

	<i>JahreIn</i>	<i>Elraenn</i>	<i>Hype</i>
Yayın Süresi	185 saat	81 saat	104 saat
En Uzun Yayın	10 saat	8 saat	8 saat
En Çok İzleyici Sayısı	36 bin	42 bin	28 bin
İzlenme Saati	4 milyon	2 milyon	1 milyon
Aktif Gün Sayısı	26 (Ort. 7 saat/gün)	13 (Ort. 6 saat/gün)	23 (Ort. 4 saat/gün)
Canlı İzlenme Sayısı	10,5 milyon	7,5 milyon	4,8 milyon
Edinilen Takipçiler	30 bin	56 bin	25 bin
Edinilen Abonelikler	33 bin	25 bin	18 bin
İzleyici Sayısı Rekoru	316 bin (Mayıs 2021)	168 bin (Nisan 2022)	55 bin (Mayıs 2021)
Ortalama Aylık Gelir (Sadece Aboneliklerden Kazanılan)	1,2 milyon TL	1 milyon TL	700 bin TL
Yayın Türleri	Sohbet ve Oyun	Oyun ve Sohbet	Sohbet ve Oyun

Kaynak: [Streamcharts, 2023](#)



Çalışmanın örnekleminde yer alan yaratörler verinin toplandığı zaman dilimi itibarıyla aylık ortalama toplam 123,3 yayına ve 2,3 milyon izlenme saatine, 20,6 aktif yayın gününe, 7,6 milyon kişi canlı izlenme sayısına, 37 bin takipçiye, 25,3 bin abonelik kazanımına ve yaklaşık 960 bin TL gelire sahiptir. Yaratörlerin son bir aylık süreçte on binlerce abone edindiğini gösteren istatistikler durumu oldukça iyi açıklamaktadır. Tabloda, reklam, tezahürat (cheerings) ve sponsorluklar gibi ek gelir unsurlarının yer almadığını da belirtmek gereklidir. Daha önce de vurguladığımız gibi, yaratörler sohbet kısmında, o kanala özel ifadelerin kullanılması aracılığıyla da gelir elde edebilmektedirler. Yaratörler, izleyicilerin seslerini duyurmak ve desteklerini göstermek için hareketli figüranlar aracılığı ile yaptıkları tezahüratlarda kullandıkları figüran başına 0,01 ABD doları kazanmaktadırlar. Yüksek miktarlarda gelir elde eden yaratörlerin günlük çalışma saati ortalaması 5,6'dır. Ne var ki, tam zamanlı çalışılan işlerdeki günlük sekiz saat mesainin altında olan bu değer, yayına yapılan hazırlıklar da göz önüne alındığında, kayda değer bir biçimde artış göstermektedir.

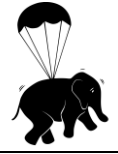
4.2. Açıklayıcı Durum Çalışması Analizi

Yaratörlerin Twitch kanallarının tematik doküman analizi sonucunda Şekil 2'de yer alan 18 kod 55 farklı yerde kullanılarak üç tema altında toplanmıştır. Şekildeki kelimelerin büyüklükleri kod kullanım sıklıkları ile orantılıdır.

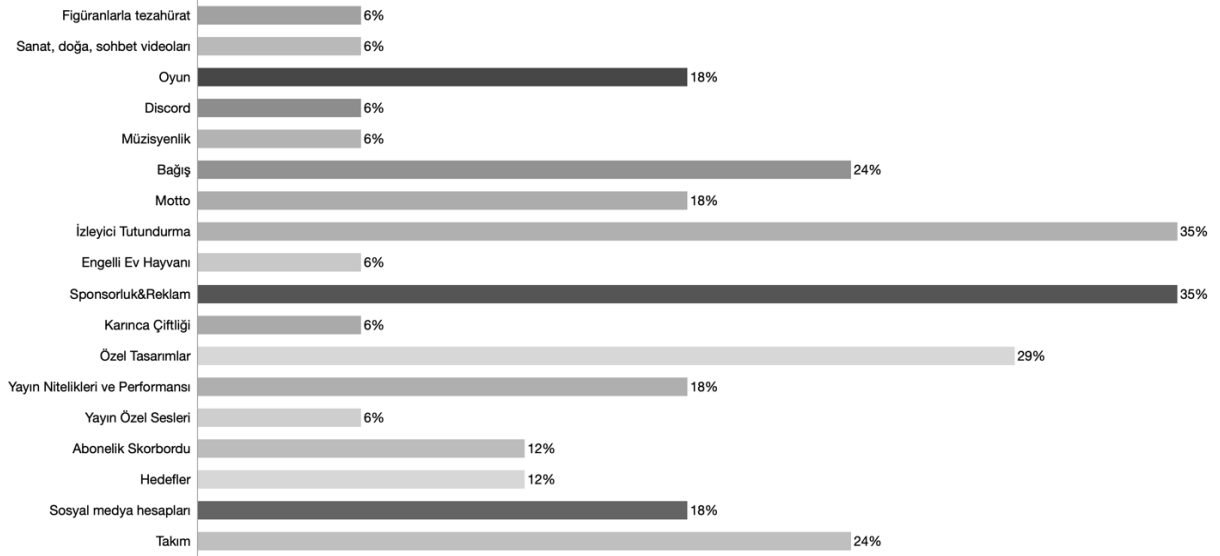
Şekil 2. Kod bulutu



Kod bulutu şeklinde görselleştirilen Şekil 2'de izleyici tutundurma, sponsorluk ve reklam, sosyal medya hesapları, özel tasarımlar, yayın nitelikleri ve performansı ve bağış gibi kodlar öne çıkmaktadır. Şekil 3 ise, kodların dokümanlar içindeki dağılımını göstermektedir.



Şekil 3. Kodların dağılımı



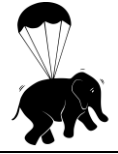
Dokümanlarda yer alan bilgilerin anlamlandırılması amacıyla gerçekleştirdiğimiz analizlerde 'İzleyici Tutundurma' ve 'Sponsorluk & Reklam' kodlarının en çok kullanılanlar olarak (%35) başta yer alması, kreatörlerin kanallarını gelir getirici bir araç haline getirmek için gösterdikleri çabayı gözler önüne sermektedir.

Kreatörler için Twitch kanallarının yönetiminin işletme yönetimi ile pek çok benzer noktası olduğunu dikkate alarak, açık kodlama ile ortaya çıkan kodları markalaşma, pazarlama ve yönetim yetkinliği temaları altında birleştirdik. Tablo 5, temalar ve içerilen kodları sunmaktadır.

Tablo 5. Temalar ve kodlar

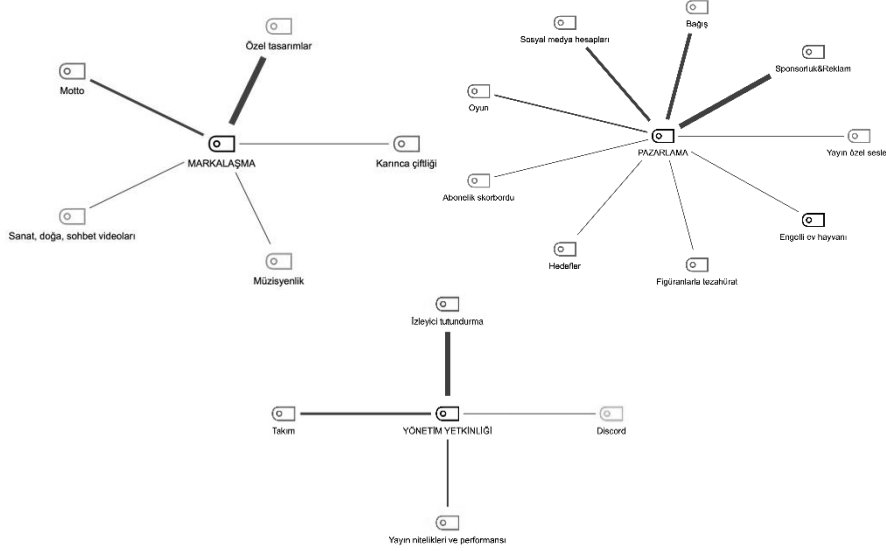
	TEMALAR		
	Markalaşma	Pazarlama	Yönetim Yetkinliği
KODLAR	Sanat, doğa, sohbet videoları	Figüranlarla Tezahürat	Discord
	Müziyenlik	Oyun	İzleyici Tutundurma
	Motto	Bağış	Yayın Nitelikleri ve Performansı
	Karıncı Çiftliği	Engelli Ev Hayvanı	Takım
	Özel Tasarımlar	Sponsorluk & Reklam	
		Yayın Özel Sesleri	
		Hedefler	
Sosyal Medya Hesapları			
Abonelik Skorbordu			

Tüm kreatörler açısından en çok vurgulanan öğelerin markalaşma temasında 'özel tasarımlar ve motto', pazarlama temasında 'sponsorluk & reklam, bağış ve sosyal medya hesapları, yönetim yetkinliğinde ise 'izleyici tutundurma ve takım'dır. Bu kodlar, temalarla belirlenen



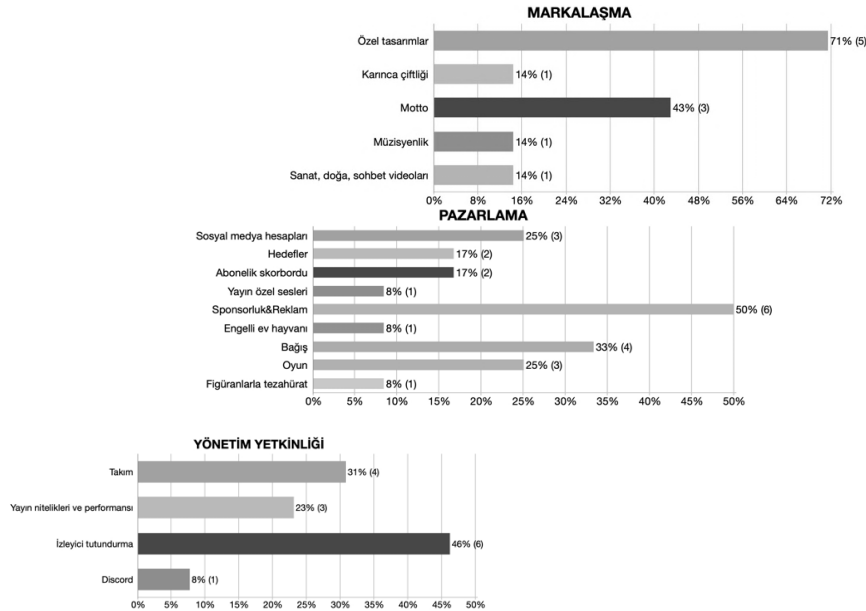
ilgili yetkinlikleri oluşturan ana ögeler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Şekil 4’te kod sıklıkları çizgi kalınlıkları ile orantılı olarak verilmiştir.

Şekil 4. Tema-Kod bölümler modeli

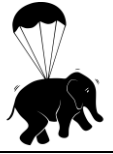


Şekil 5, temalar altında en sık tekrar eden kodların temaların yüzde kaçını oluşturduğunu göstermektedir.

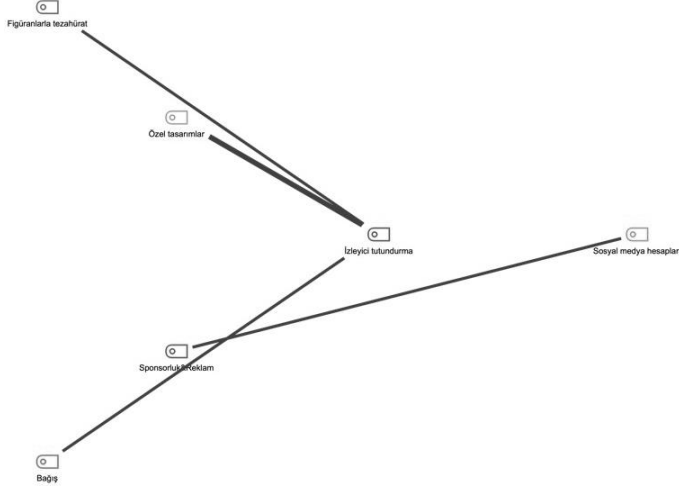
Şekil 5. Kod istatistikleri



Görüldüğü üzere markalaşma teması altında özel tasarımlar, pazarlama teması altında sponsorluk ve reklam, yönetim yetkinliği teması altında da izleyici tutundurma kodları en sık kullanılan kodlardır. Kodlar arası ilişkiler açısından bu kodların daha çok diğer hangi kodlarla yer aldığı Şekil 6’da gösterilmektedir.



Şekil 6. Kod birlikte oluşma modeli (Çakışan kodlar)



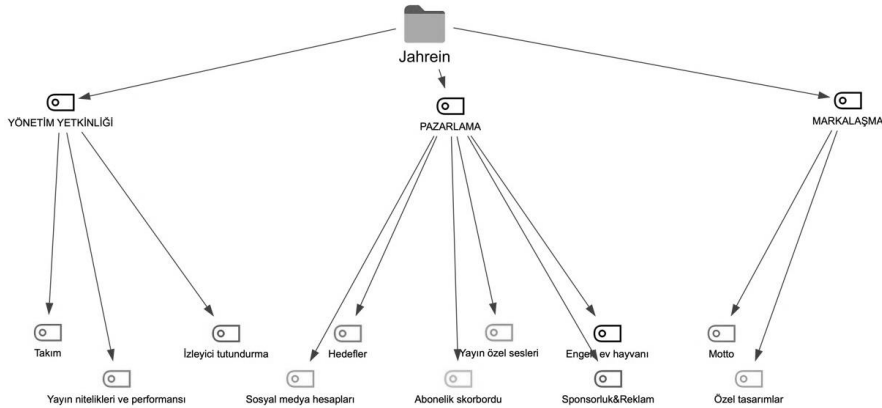
Kod çakışma sıklıklarının çizgi kalınlıkları ile ifade edildiği Şekil 6'da kreatörlerin sponsorluk elde etmek ve kendi reklamlarını yapmak için kanal tanımlarında en çok sosyal medya bilgilerine yer verdikleri, izleyici sürdürülebilirliğini sağlamak için Twitch'e özgü bağış ve tezahürat uygulamalarını kullandıkları ve pek çok kreatörün de kanallarının özgünlüğünü yansıtmak amacıyla özel tasarımcılarla çalışarak bunu yapmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır.

4.3. Kreatör 1 / Jahrein

Çalışma örneklemindeki en uzun yayın kariyerine (14 yıl) ve en erken kariyer başlangıcına sahip olan kreatördür. Bu bağlamda, iyi bir girişimcilik ve sebat örneği sergilediğini söyleyebilmek mümkündür. Kreatörün örneklemdaki diğer kişiler arasında verinin toplandığı zaman dilimi itibarıyla en uzun süreli yayını gerçekleştiren kişi olması (10 saat), bir tür performans ve dayanıklılık sergilediğini göstermekte ve bu hususta listenin en üst sırasında yer alması, harcanan kişisel emek ile performansın doğru orantılı olduğuna işaret etmektedir. Tanımlayıcı verileri topladığımız zaman aralığında, kreatör, günde ortalama 1,1 bin ve saatte 162 takipçi kazanmıştır.

Şekil 7 kreatörün ve kanalının çalışmanın üç teması altındaki ilgili kodları sunmaktadır.

Şekil 7. Tek vaka modeli (Jahrein)





Örneklemin en üst sırasında yer alan yaratör kod listesindeki 18 kodlamanın 11'ini(%61) kapsamaktadır. Toplam 55 kod arasında, dokümanlardaki markalaşma teması altındaki 12 kodun dördüne (%33), pazarlama teması altındaki 26 kodun 14'üne (%53) ve yönetim yetkinliği temasındaki 17 kodun altısına (%35) sahiptir.

4.3.1. Katılımcı Gözlem ile Canlı Yayın Analizi

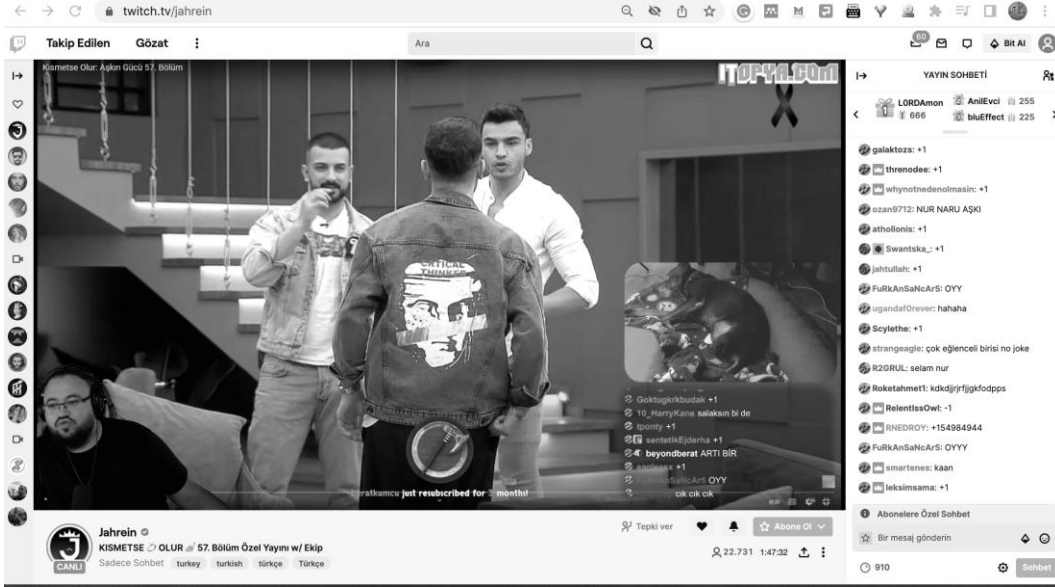
Kreatörün, internet servis sağlayıcısı ve bilgisayar satış mağazası olan iki ana sponsoru bulunmaktadır ve sponsor logoları yayın boyunca ekran köşesinde yer almaktadır. Yayında 'Hype Train' olarak adlandırılan etkinlik, kanala destek amacı ile gerçekleştirilmiştir. O haftanın en çok hediye veren ve tezahürat yapan izleyicilerinin sıralamaları da liste şeklinde gösterilmektedir. Kreatörün hazırladığı ödül ve görevler başlığı altında da kanal izlendikçe puan kazanılmasına imkân veren kanal sadakat puanı uygulaması yer almaktadır.

Yayın akışı içinde, yaratörün oldukça doğal davrandığı, yayın mekânı olan evinde, diğer bireylerle günlük konuşma ve eylemlerini dahi gerçekleştirdiği görülmektedir. Twitch yaratör kampı eğitim videolarında da bu konu ile ilgili, otantik ve özgün dolayısıyla doğal olmanın başarının anahtarlarından biri olduğundan bahsedilmektedir. Kreatör ayrıca yayında, bir konu ile ilgili çevrim içi anket uygulayarak, birkaç dakika içinde, yirmi bin izleyicinin dörtte birinin görüşlerini alabilmiştir. Bu durum yaratör kampı eğitim videolarında da izleyiciyi yayına dahil etmek için önerilen yöntemlerden biridir.

Kreatörün on kişilik bir moderatör ekibi olduğu ve yayındaki videoları bu ekibin hazırladığı söylemler ve yayın ara yüzünden anlaşılakta, Discord uygulaması aracılığıyla ekip üyelerini canlı yayına dahil edip onlardan da yorumlar aldığı görülmektedir. Teknoloji kullanımı konusunda oldukça yetkin olduğu gözlenen yaratör, yeşil perde tekniği aracılığıyla ekran görüntüsünü arka planına aktarmaktadır. Kreatör yayında genel olarak televizyon programını izleyerek yorumlarda bulunmakta ve sosyal medyada yer alan başka videolarla da yorumlarını desteklemektedir. Kullanıcı arayüzünün sağ tarafında genel sohbet, yaratörün paylaştığı ekranın sağ alt köşesinde kendi gördüğü sohbet akış ekranı yer almakta, sol üst köşesinde yapılan tezahürat, bağış ve yorumlar, alt orta kısmında da abone olan kişiler ve abonelik süreleri yer almaktadır. Kreatör diğerlerinden farklı olarak yayında evcil hayvanını da ekranın bir köşesinde canlı olarak göstermekte, zaman zaman izleyicilerden gelen soruları da cevaplamaktadır. Yayın sırasında yaratör tarafından izleyici yorumlarına kızgınlık vb. duygusal tepkilerin verildiği dikkat çekmektedir. Şekil 8'de yaratör ve kanalı hakkında fikir sahibi olunması açısından yayından bir görsel sunulmaktadır.



Şekil 8. Kreatör 1 / Canlı yayın ekran görüntüsü



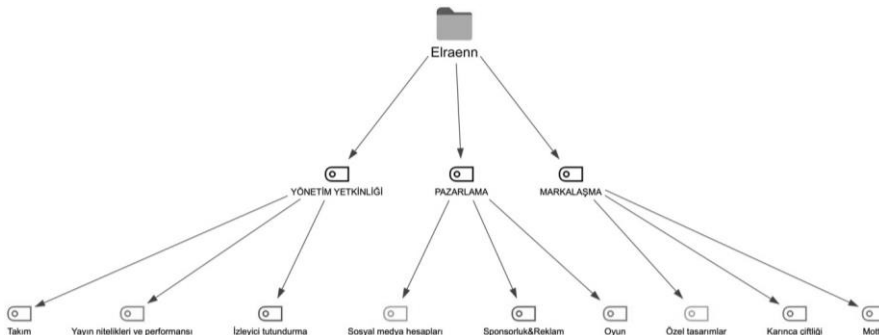
4.4. Kreatör 2 / Elraenn

Endüstri ürünleri tasarımı bölümü lisans mezuniyetinden sonra sadece bir ay maaşlı bir işte çalışıp kendi işini kuran ve bir marka yaratan kreatör, bu sırada üç yıl kadar da tekstil sektöründe çalışmıştır. Devamında tiyatro eğitimlerine başlayıp iki yıl daha tekstil sektöründe çalışmış ve oyunculuk deneyimi ile kariyerine devam etmiştir. Twitch kreatörlüğüne başlamaya karar verdikten sadece bir yıl sonra sektör yarışmalarında birincilik elde eden yayıncı, ilerleyen yıllarda da en iyi erkek yayıncı seçilmiş ve Boğaziçi bilişim ödülleriyle lâyık görülmüştür.

Örnekleminizdeki, aktif bir internet sitesine sahip olan tek yayıncıdır. Tablo 4’te görüldüğü üzere, verilerin toplandığı zaman aralığında, edinilen takipçiler sıralamasının en üstünde olan kreatörün günde 4,3 bin, saatte 700 takipçi kazanması oldukça dikkat çekici ve farklılaştırıcıdır. Elraenn kreatörler sıralamasında ikinci sırada olduğu halde, ilgili zaman aralığında diğer iki yayıncının neredeyse dört katı büyüklüğünde takipçi kazanmıştır. Bu farklılaşmanın sebeplerini kreatörün kanal analizinde ortaya çıkarıp tanımlamaya çalışmaktayız.

Şekil 9, kreatör ve kanalının çalışmanın üç teması altındaki ilgili kodlarını göstermektedir.

Şekil 9. Tek vaka modeli (Elraenn)





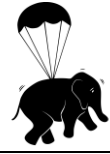
Örneklemin ikinci sırasında yer alan kreatörün kanalı kod listesindeki on sekiz kodlamamın dokuzunu (%50) kapsamaktadır. Dokümanlardaki markalaşma teması altındaki 12 kodun beşine (%41), pazarlama teması altındaki 26 kodun üçüne (%11) ve yönetim yetkinliği temasındaki 17 kodun beşine (%29) sahiptir.

4.4.1. Katılımcı Gözlem ile Canlı Yayın Analizi

Kreatör, diğerleri gibi yayın açılışında kendisini betimleyen özel animasyonlar kullanmakta ve ekranının köşesinde sabit olarak üç sponsorun (internet servis sağlayıcı, bilgisayar donanımı ve oyun ekipmanları satış mağazası) logolarına yer vermektedir. Kreatör, yayın başlangıcında uzun dönem abonelik alan izleyicileri açıklamakta, bir süre sohbet bölümündekiler ile konuşup sonra da oyun oynamaya başlamaktadır. Kreatörün yeni çıkan erken erişim oyunlarını tercih ettiği görülmektedir. Yayının etkinliğini arttırmak adına yeni çıkan bu oyunları günlük yayının tamamında başka oyuncularla birlikte oynayarak bir haftalık süreçte tüketmekte, devamında da yeni oyunlara geçmektedir. Söylemlerinden bir ekibe sahip olduğu ve hazırlıklarını ekibi ile gerçekleştirdiği anlaşılmaktadır.

Kreatör, izleyicilerin yayın içerikleri ile ilgili isteklerini sürekli göz önüne almanın yayın kalitesini, yayıncının motivasyonunu ve iş tatminini azalttığının özellikle altını çizmektedir. Kreatörün yaratıcılık ve otantikliğinin sürekli gerçekleşebilen bu tür manipülasyonlarla zamanla yok edildiğini, bunun da kanalın tümünü negatif etkilediğini ileri sürmektedir. Diğer yayıncıların etik dışı davranışlarını da üstü kapalı bir biçimde eleştirmektedir. Yayın içeriği ve kanal yönetiminde popülist davranmanın kreatör ve ekibinin çalışma yaşamı kalitesi ile mental ve duygusal tatminlerine zarar verdiğini belirtmektedir. Bu nedenle, izlenme sayıları yerine iş tatminine odaklandığını da özellikle vurgulamaktadır. Kreatörlerin bu duruma dikkat etmesi gerektiğini, ister istemez izleyici tutum ve davranışlarının yayıncıyı da etkilediğini ifade etmektedir. Özetle, yayınların etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için kreatörün ilgi duyup tercih ettiği yayın tür ve biçimini kullanmasını şiddetle önermektedir. Bunun yanında istatistiki verilerle yayının izleyiciler tarafından beğenilip beğenilmediğinin kontrol edildiğini ifade ederken, izleyici isteklerinin kreatörü yanlış yönlendirebilmesi gibi bir tehlikenin var olduğuna da işaret etmektedir. Kreatöre göre birkaç arkadaşın dahi memnun edilemediği gerçek hayat yanında, dijital dünyada binlerce izleyiciyi memnun etmeyi beklemek rasyonel ve mümkün değildir. İzleyici yorum, eleştiri ve önerilerinin bazılarının rasyonel karşılığının olmadığını hatta bazen ters psikoloji içerdiğini ve kişilerin, fikirlerinin tam tersi yönde beyanda bulunabildiklerini söylemektedir.

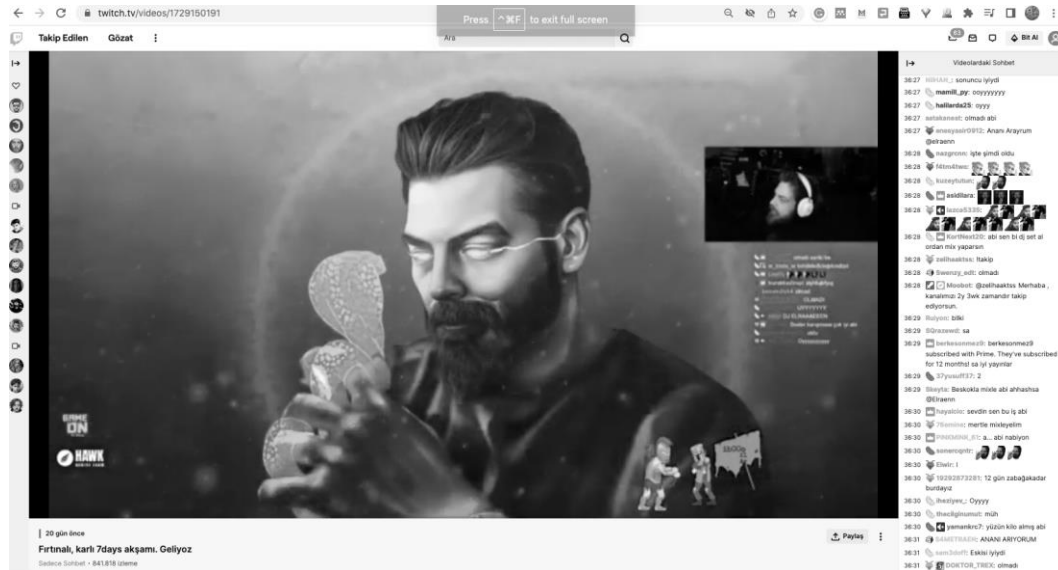
Örneklemdaki diğer kreatörlerin yayınlarında olduğu gibi, canlı yayın sırasında abone olanlar animasyonlar aracılığı ile izleyicilere duyurulmaktadır. Oyun oynama etkinliğine geçildiğinde de kreatör Discord'u kullanmaktadır. Canlı yayın başladığında diğer yayıncılar gibi ekibi ile konuşma grubu oluşturmakta, sohbet etmekte ve yorum paylaşmaktadır. Canlı yayın sırasında sohbet kısmında yer alan akışta yazılanların bazılarının zaman zaman cevap vermektedir. Kreatör, yoğun çalışma düzeninden bahsederken işinin kendisini ciddi biçimde yıpratıldığını da



eklemektedir. İzleyici isteklerini göz önüne alarak ve yapılan eleştirilere de dayanarak yıllardır yüksek enerjili yayın yapmanın ne kadar zor olduğundan bahsetmektedir. Süreklilik içeren sohbet esasına dayalı canlı yayınlarda kreatörün çelik gibi sınırları olması gerektiğini, aksi takdirde, duygusal aşırılıklarla yayını sürdürmenin imkânsız olduğunu ileri sürmektedir. Kreatör, altı yıllık kariyerinde sadece birkaç kez izleyici tepkilerine sınırlenip canlı yayını sonlandırdığını da ifade etmiştir.

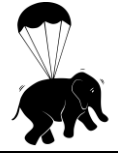
Kreatör, canlı yayının başında, sohbet bölümünde izleyicilere neler gerçekleştireceğini aktarmış daha sonra ekibiyle birlikte oyun oynamaya geçmiştir. Yayını yedi moderatör ile yürütmektedir. Oyun ayarlarında görüntü aktarım hızı kalitesine dikkat ettiklerini özellikle belirtmiştir. Yayında oyunun başlatılması, yayının kapanması ve ekran aktarımları gibi tüm teknik konularla ekip üyeleri ilgilenmektedir. Kreatör, oyun oynarken de izleyicilerle zaman zaman konuşup sohbet etmekte ve sorulara cevap vermeye devam etmektedir. Yayın sonunda, ortalama yirmi bin kişinin izlediği bir yayına toplamda 250-300 bin kadar kişinin eriştiği dile getirilmektedir. İzleyiciler, yayın tanıtımında kullanılmak üzere oyun sırasında çektikleri video klipleri kreatörün kullanımı için göndermektedirler. Şekil 10'da kreatör ve kanalı hakkında fikir verebilecek bir canlı yayın ekran görüntüsü mevcuttur.

Şekil 10. Kreatör 2 / Canlı yayın ekran görüntüsü



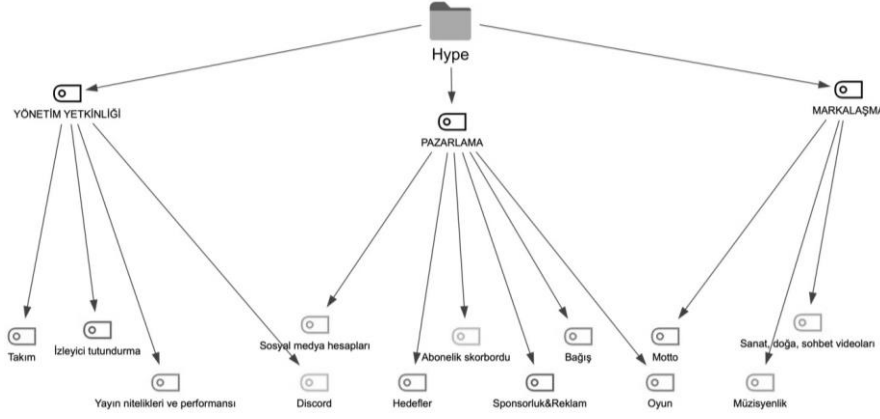
4.5. Kreatör 3 / Hype

Aynı zamanda bir müzisyen olan kreatör, tanımlayıcı verilerin toplandığı zaman diliminde, günde ortalama bin ve saatte 240 takipçi kazanmıştır. Kreatörün 'aynısinemalar' isimli bir müzik projesi yürütmekte ve bunu kanalında paylaşmaktadır. Instagram, Youtube ve Twitter sosyal medya hesapları bulunan yayıncının bu mecralarda sırasıyla 187, 153 ve 96 bin takipçisi bulunmaktadır. Kreatör, Youtube kanalında Twitch yayınlarından kesitleri, söylediği şarkıları ve gündelik hayatından videoları paylaşmaktadır.



Şekil 11, yaratör ve kanalının çalışmanın üç teması altındaki ilgili kodlarını içermektedir.

Şekil 11. Tek vaka modeli (Hype)



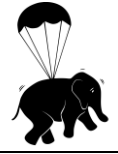
Örneklemin üçüncü sırasında yer alan yaratörün kanalı kod listesindeki on sekiz kodlamanın on üçünü (%72) kapsamaktadır. Dokümanlardaki markalaşma teması altındaki 12 kodun üçüne (%25), pazarlama teması altındaki 26 kodun dokuzuna (%34) ve yönetim yetkinliği temasındaki 17 kodun altısına (%35) sahiptir.

4.5.1. Katılımcı Gözlem ile Canlı Yayın Analizi

Kreatör yayınına kendini ve kanalını tanıtan profesyonel bir biçimde hazırlanmış bir video klip ile başlamıştır. Videoda yaratörün oyun, gezi, sanat gibi pek çok konuda canlı yayınlar yaptığı görülmektedir. Diğer yayıncılar gibi bu yaratör de yayın başlangıcında ekranını açmamış, izleyicilerin toplanmasını beklemiştir. Kreatörün oyuncu koltuğuna dahi kendi adını yazdırarak kişisel markalaşmasını ön plana çıkardığı ve yayın başlar başlamaz izleyicilerden yüksek miktarlarda abonelik hediyesi aldığı görülmektedir. Ses kayıtlarını yönetmek ve özgün ses efektleri oluşturmak için profesyonel ses mikseri kullanmaktadır.

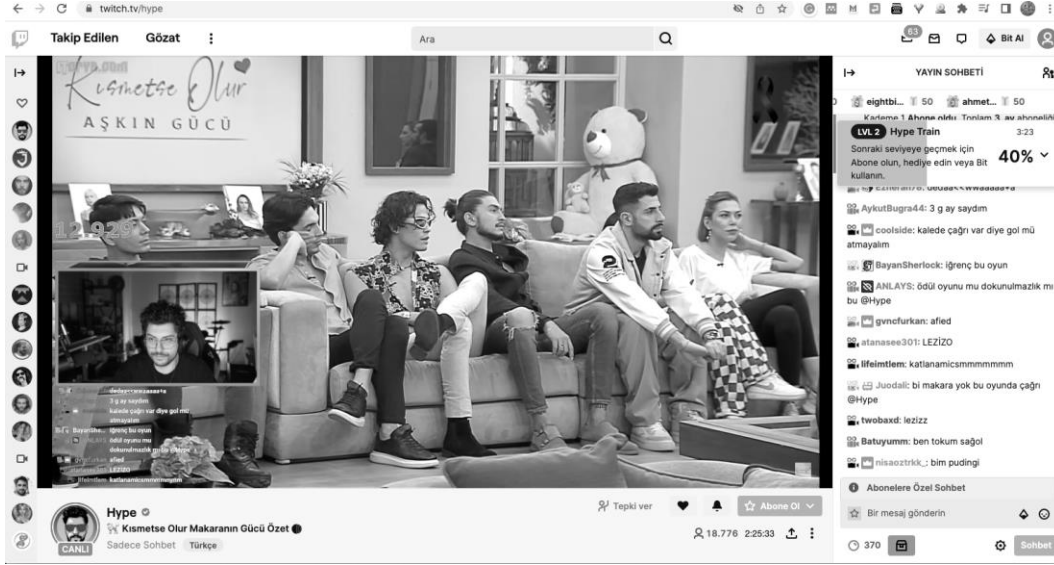
Bu yaratör de sohbet ve oyuna odaklanmakta ve yayındaki televizyon programı gösterimine başlamadan önce ekibinden yayımla ilgili açıklayıcı bilgiler almaktadır. Program ile ilgili yorumların yapıldığı yayında, izleyicilerin videodaki kişiler hakkında hakaret içeren yorumlarda buldukları takdirde yargıya intikal edebilecek durumların ortaya çıkabileceğini vurgulamıştır.

Kreatör, örneklemdaki diğer yayıncılar gibi yayınlarında ekibi ile sohbetler gerçekleştirip, yayın hakkında yorumlar yapmaktadır. Farklı teknoloji kullanımına örnek olarak, yaratör belli bir miktarın üstünde bağış gönderenlerin yazdıkları mesajları sesli asistan Siri'ye okutmaktadır. Ayrıca kanalında örneklemdaki diğer bir yaratörün yakın tarihte yayımladığı aynı programa yer vermesi de dikkat çekicidir. Bu durum, yaratörlerin takipçi portföylerinin kesişmediğine ilişkin bir işarettir. Diğer yandan, aynı yayını yapan iki yaratör benzer hiçbir yorumda bulunmamışlardır. Bu yaratörün de örneklemdaki diğerleri gibi izleyici yorumlarına özellikle kızgınlık içeren duygusal tepkiler verdiği görülmekteyken bu durum, yayıncıların duygusal



tükenmişliklerinin olabileceğini akla getirmektedir. Şekil 12, kreatörün bir canlı yayın ekran görüntüsünü sunmaktadır.

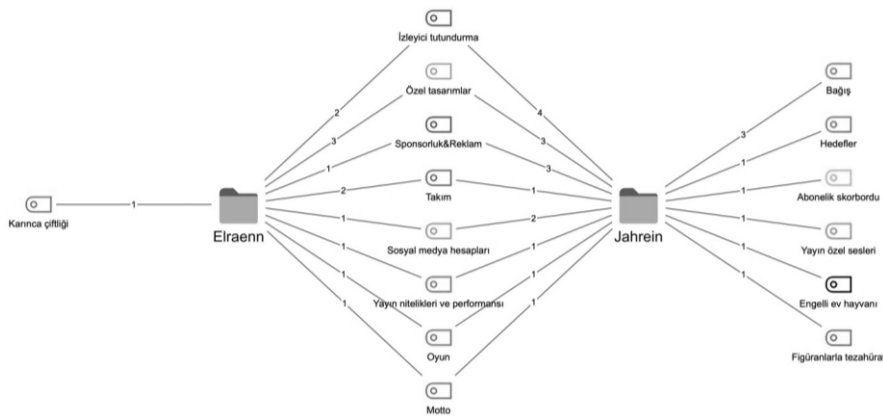
Şekil 12. Kreatör 3 / Canlı yayın ekran görüntüsü

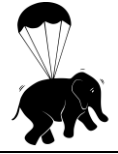


Örneklemimizdeki kreatörler en üst sıralarda yer alan ve çok yüksek gelire sahip yayıncılar olduklarından nispeten düşük miktarlardaki reklam gelirlerini göz ardı edip yayınlarında reklam kullanmamayı tercih etmektedirler. Ayrıca, Twitch'in genelde erkeklere yönelik bir yayın içeriği olduğu varsayılsa da üç kreatörün ekibinde de her iki cinsiyetten moderatörler bulunmaktadır. Gerçek isimlerinin izleyiciler tarafından bilinmesine ve Türkçe yayın yapılmasına rağmen, kreatörlerin Türkçe olmayan mahlas kullanıyor olmaları da dikkat çekici diğer bir unsurdur.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, kreatörler ve kanallarını birbirleri ile karşılaştırarak benzerlik ve farklılıkları vurgulamaktayız. Şekil 13, Elraenn ve Jahrein karşılaştırmasını sunmaktadır.

Şekil 13. İki vaka modeli (Elraenn-Jahrein)



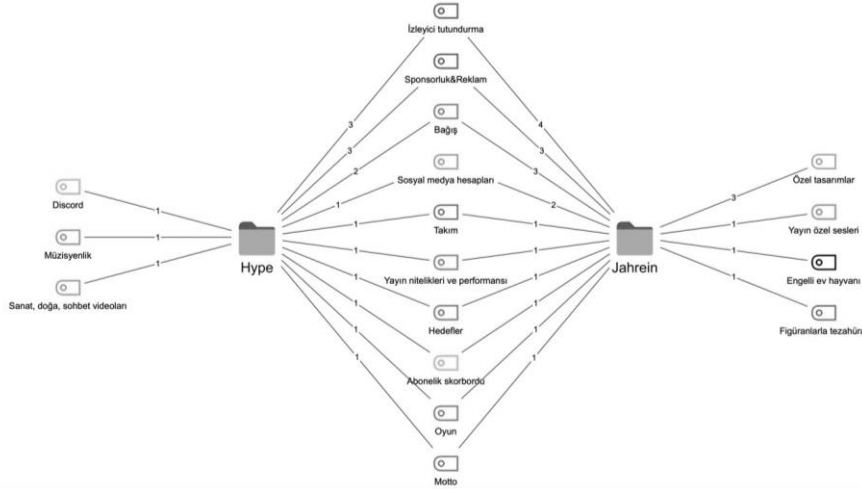


İki yaratör karşılaştırıldığında Yaratör 1'in (Jahreïn) ayrııcı özelliklerinin Yaratör 2'ye (Elraenn) göre daha fazla olduğu görölmektedir. İzleyiciler 'Bynogame' isimli bir platform aracılığıyla, favori yayıncılarını bağış yaparak destekleyebilmekteyken Yaratör 2'nin (Elraenn) kanalındaki 'Hakkımda' ve 'Hedefler' kısımlarında bu bölüm bulunmamaktadır. Buna karşılık Jahreïn birden fazla bağış toplama yöntemi kullanmaktadır. 'Pazarlama' teması altında yer alan diğer pek çok kod bu yaratörün kanalında bulunurken bunların hiçbiri Yaratör 2'de (Elraenn) yer almamaktadır. Buna rağmen Elraenn'in sıralamada ikinci sırada yer alması oldukça ilginçtir. Canlı yayın analizinde de söylemleri ile önce iş tatminine sonra başarı ve kazanç odaklandığını belirtmiştir.

İlginç bir anekdot olarak, iki yaratör de hayvan sevgisine sahip olduklarını ön plana çıkartarak izleyicilere hitap etmektedirler. Yaratör 2'nin bu konuda marjinalleşmiştir (karınca çiftliği). Yaratör 1'in bu hususu pek çok yayınında paylaşması ise bunun bir tür tutundurma (pazarlama) tekniği olduğunu düşündürmektedir.

Şekil 14'te, Hype ve Jahreïn'in kanalları karşılaştırılmaktadır.

Şekil 14. İki Vaka Modeli (Hype-Jahreïn)

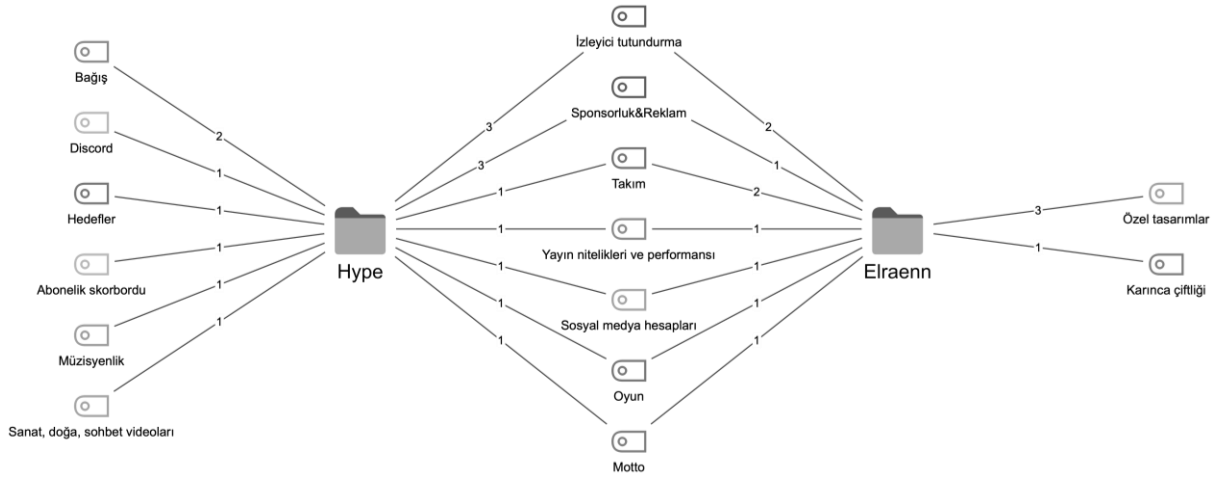


Yaratör 3'ün (Hype) paralel kariyer (Drucker, 2001) olarak nitelendirilebilecek müzisyenlik mesleğini de icra etmesi onu diğer yaratörlerden oldukça farklılaştıran bir özelliktir. Yaratörün diğerlerinden farklılaştığı başka bir nokta ise kendisi ve kanalının etkinliklerini vurgulayan (sanat, doğa, sohbet videoları) profesyonel bir tanıtım videosuna sahip olan tek yayıncı olmasıdır. Yaratör 1 ise pazarlama teması açısından (yayın özel sesleri ve diğer üç kod), bu meslektaşından farklılaşmaktadır.

Şekil 15, Hype ve Elraenn karşılaştırmasını içermektedir.



Şekil 15. İki Vaka Modeli (Hype-Elraenn)



Öncelikle yaratörler içinde en çok özel tasarıma sahip olduğu halde, Yaratör 2'nin (Elraenn) Yaratör 3'ten (Hype) sadece markalaşma teması altında bazı farklılıkları vardır. Dijital içerik yanında müzik de üreten Hype ise bu hususta farklılaşmaktadır. Öte yandan, kanalın önemli bölümlerinden biri olan 'Tanıtım' bölümünde dahi Elraenn'in abonelik hedefleri ile ilgili bir bölümü bulunmamaktadır. Yukarıda da değindiğimiz gibi, bu durum, yaratörün bilinçli bir şekilde pazarlama temasına doğrudan önem vermemesinden kaynaklanmakta ve yaratör, bu bakış açısıyla diğerlerinden farklılaşmaktadır.

Şekil 13, 14 ve 15'te ikili vaka karşılaştırmaları verilen yaratörlerin, kodların dağılımına göre toplu halde karşılaştırmaları ise Şekil 16'daki gibidir.

Şekil 16. Kod karşılaştırmaları

Kod Sistemi	Jahreın	Hype	Elraenn	TOPL...
Figüranlarla tezahürat	1			1
Sanat, doğa, sohbet videoları		1		1
Oyun	1		1	3
Discord		1		1
Müzisyenlik		1		1
Bağış	3	2		5
Motto	1	1	1	3
İzleyici tutundurma	4	3	2	9
Engelli ev hayvanı	1			1
Sponsorluk&Reklam	3	3	1	7
Karınca çiftliği			1	1
Özel tasarımlar	3		3	6
Yayın nitelikleri ve performansı	1	1	1	3
Yayın özel sesleri	1			1
Abonelik skorboardu	1	1		2
Hedefler	1	1		2
Sosyal medya hesapları	2	1	1	4
Takım	1	1	2	4
Σ TOPLAM	24	18	13	55

Araştırmadaki temaları temsil güçleri açısından yaratörlerin kanallarını karşılaştırdığımızda, pazarlama teması altında yer alan tüm kodlamalar açısından Jahreın'in kodların %53'ünü,



Hype'ın %34'ünü ve Elraenn'in ise sadece %11'ini kapsadığını gördük. Markalaşma teması altında yer alan kodlamalar açısından ise Elraenn kodların %41'ini, Jahrein %33'ünü ve Hype ise %25'ini kapsamaktadır. Yönetim yetkinliği teması altındaki dağılıma baktığımızda ise Jahrein ve Hype %35'ini, Elraenn ise %29'unu kapsamaktadır.

Elraenn'in yukarıda değindiğimiz söylemlerinde de görüleceği üzere, bu yayıncı işini daha çok gelir getirmek üzere değil iş tatmini sağlamak için kurgulamıştır. Bu yaklaşım, Twitch'deki kariyer paradigmalarının doğası gereği, beraberinde profesyonel başarıyı da getirerek yayıncıyı ikinci sıraya yerleştirmiştir. Elraenn'in kanalının yaratıcı sıralamasında ikinci olduğu halde, pazarlama ve yönetim yetkinliği temalarını temsil yoğunluğu açısından sonuncu sırada yer alması bize analiz sonuçları ile yaratıcı söylemlerinin uyumunu da göstermektedir. En çok özel tasarıma sahip yayıncı olarak, markalaşma teması temsil gücü açısından ilk sırada yer alması da bu yayıncının özgünlüğünün, kariyerinde farklılaşma getirdiğine işaret etmektedir.

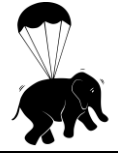
5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu çalışmada, çalışma ve emek paradigmalarına odaklanarak profesyonel kariyer yönetimi bağlamında Twitch platformuna odaklandık ve Türkiye'de en popüler üç yaratıcının markalaşma stratejilerini, duygusal emek performanslarını ve girişimsel inovatif katkılarını ortaya koymaya çalıştık. Yaptığımız tematik doküman analizi neticesinde “markalaşma”, “pazarlama” ve “yönetim yetkinliği” temaları altında toplanan 18 kod tespit ettik. Yaratıcıların, bu kodlardan markalaşma teması altında en çok “özel tasarımlar” ve “motto”ya, pazarlama teması altında “sponsorluk & reklam”, “bağış” ve “sosyal medya hesapları”na ve yönetim yetkinliği teması altında ise “izleyici tutundurma” ve “takım” kodlarına önem verdiğini gördük.

Yaratıcıları ayrı ayrı göz önüne aldığımızda, listenin ilk sırasında olan Jahrein'in (Yaratıcı 1) markalaşma (%33) ve yönetim yetkinliği (%35) temalarına neredeyse eşit önem verirken pazarlama teması (%53) açısından diğerlerinden önde olduğunu, Elraenn'in (Yaratıcı 2) markalaşma teması (%41) ile ön plana çıkarken pazarlama temasını diğerleri kadar önemsemediğini (%11) ve Hype'ın (Yaratıcı 3) ise markalaşma temasında diğerlerinden geri kaldığını anladık.

Genel olarak üç yayıncıyı da dikkate aldığımızda ise, Jahrein ve Hype'ın birbirleri ile daha çok benzeştiklerini, Elraenn'in ise otantik bir biçimde farklılaştığını tespit ettik. Çalışmanın başındaki tanımlayıcı istatistiklerde de görüleceği üzere, Türkiye'de en üst sıralardaki Twitch kanallarının işleyiş kalıpları dışında yer alan bu yaratıcı, bu yaklaşımının karşılığını en yüksek toplam takipçi, aylık edinilen takipçi ve en yüksek izleyici sayısına sahip olan yayıncı olarak profesyonel anlamda da görmektedir.

Pazarlama temasının öne çıkan kodlarından sponsorluk ve reklamlar ile bağışlar, yayıncılığı sürdürülebilir kılmak için elzemdir. Elde ettiğimiz bulgular, her üç yaratıcının da sponsorlarının olduğunu ve bağışlardan kazanç elde ettiklerini göstermiştir fakat pazarlama temasıyla ilgili kodların neredeyse yarısından fazlası Yaratıcı 1'in kanalına aittir. Yaratıcı 2'nin ise üçünün



arasında bir internet sitesine sahip olan tek yayıncı olması markalaşmaya verdiği önemin bir ispatı niteliğindedir. Öte yandan, yeni çıkan oyunları oynaması ya da yayın açılışlarında kendisini betimleyen özel animasyonlar kullanması da farklılaşarak markalaşmasını sağlamaktadır. Bu gelişen elektronik oyun pazarında, tüketicilerin kendilerini bu kanallar aracılığıyla tanımlayabilmeleri için yaratıcıların sürekli inovatif ve yaratıcı yollar sunmaları gerekmektedir (Baruca ve Ulusoy, 2018). Elraenn izleyici isteklerini sürekli göz önüne almanın yaratıcılığı, motivasyonu ve iş tatminini azalttığını düşünmekte ve popülist davranarak kendine yabancılaşmak yerine onu mutlu eden içeriklere odaklanmaktadır. Bu da onu farklılaştıran bir diğer husustur. Tüketicilerin davranış kalıplarını inceleyip yeni girişimlere yol göstermek isteyen çalışmalardan farklı olarak (Boyce vd., 2021), bu çalışmada, kullanıcılar tarafından (talep) tersine, yaratıcıların (arz) dayandıkları çalışma değerlerini ele aldık.

Dahası, yönetim yetkinliği ve bu yolla izleyici kazanıp tutundurma da başarılı bir Twitch yaratıcı olmak için önem arz etmektedir. İzleyiciyi yayına dahil etme, kanal izlendikçe puan kazanılmasını sağlayan sadakat puanları, yönetim yetkinliği teması altındaki izleyici tutundurma örnekleri olarak değerlendirilebilir.

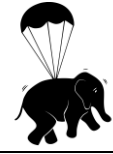
Kreatörlerin doğal tavırları ve kendi iç dünyalarının bir sunumunu yapar tarzındaki yayınları da popülerleşmelerini sağlayan hususlar arasındadır. Dahası, yaratıcıların yayıncılık sürecini tek başlarına değil bir ekiple birlikte yürütmeleri ve teknoloji kullanımındaki becerileri de onları başarılı kılmaktadır.

Özetle, buradan çıkarılacak dört sonuç, başarılı bir Twitch yaratıcı olabilmek için pazarlama, markalaşma ve yönetim yetkinliği temalarına yönelik faaliyetler gerçekleştirilmesinin, doğal, özgün ve yaratıcı olmanın, gelirden ziyade iş tatminine odaklanmanın ve takım çalışması ve teknoloji kullanım becerilerine sahip olmanın kritik olduğudur.

Kreatör 1'in 14 yıl ile en uzun yayın kariyerine sahip olması, Twitch ve benzeri platformların uzun yıllar gelir elde edilebilecek birer kariyer alternatifi olduğuna işaret etmektedir. Kreatör 2'nin ise endüstri ürünleri tasarımı eğitimi almış olması ve tekstil ve oyunculuk sektöründeki geçmişi, Twitch yayıncısı olabilmek için yayıncılık ile ilgili bir bilgi birikimi ve deneyime sahip olmanın şart olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan, Kreatör 3'ün, aynı zamanda bir müzisyen olması, dijital içerik olarak müzik de üretmesi ve yayınlarında müzik projesine yer vermesi, Twitch'i bir paralel kariyer (Drucker, 2001) ortamı olarak kullandığını göstermektedir.

Dikkatimizi çeken bir diğer konu ise önde gelen üç Türk yaratıcının hepsi erkek olsa da ekiplerinde kadınlara da yer vermeleri ve izleyici kitlesinin içerisinde de kadınların azımsanmayacak oranda olmasıdır. Bu durum, platformun sadece erkeklere yönelik olduğu algısını yıkmaktadır. Fakat, kadınların doğrudan yayıncı olarak temsil edilmemesi, bir sorun olarak varlığını sürdürmektedir.

Twitch, bilhassa COVID-19 pandemisi itibarıyla uzaktan çalışmanın trend olmasına paralel şekilde popülerleşen, farklılıklara, yaratıcılığa ve özgünlüğe izin veren bir platform olsa da

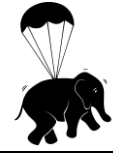


kariyerini bu yönde şekillendirmek isteyenlerin yüzleşmesi gereken zorluklar da içermektedir. İlk olarak, Twitch yayıncılığı yoğun ve uzun çalışma saatleri gerektirmektedir. İzleyici kazanmak ve tutundurabilmek için sürekli olarak yüksek enerjili bir şekilde yayın yapma zorunluluğu ve izleyicilerin olumsuz ve kötü niyetli tepki ve yorumlarıyla karşılaşmak da bu zorluklar arasındadır ve duygusal tükenmişlik riski içermektedir. Son olarak, Twitch’de izleyicilerin tüketmesi için o kadar çok ve çeşitli içerik bulunmaktadır ki, platformda, izleyicileri etkilemek, yayına yönlendirmek ve izleyicilerin tekrar zaman ayırmalarını sağlamak için kıyasıya bir rekabete hazır olmak gerekmektedir. Kreatör davranışları ile kanalların finansallaşma stratejileri arasındaki bağın tam anlamıyla ortaya çıkarılamadığı yapılan çalışmalarda belirtilmektedir (Bründl vd., 2023). Bu çalışmada finansal başarıya ulaşmış kreatörlerin iş tutumlarını gözleyerek söz konusu bağı irdeledik.

Yaptığımız analizlerle, Twitch platformunun kreatörlerin kendi yaratıcılıklarını kullanmalarına olanak sağlayacak şekilde dizayn edildiğini, canlı yayın uygulaması, arayüz ve ekran düzenlemesi gibi konuların tamamen kreatörün tercihinin bırakıldığını gördük. Öte taraftan, platform, kreatörlerin izleyici kazanma ve tutundurmalarına imkân verecek birçok araç sunmaktadır. Aynı zamanda, Twitch, kreatörlere metrikler ve kanal analizleri sunmakta ve böylece kreatörlerin izleyici tutumlarını belirleyebilmelerine yardımcı olmaktadır. Tüm bu araçlar, özellikle yeni yayın hayatına başlayan, yayın izlenme oranları düştüğünde yeni kategorileri deneyen, sürdürülebilirlik için sürekli yenilik arayışında olan ya da yeni izleyicileri etkilemek isteyen kreatörler için oldukça faydalı ve etkilidir.

Elde ettiğimiz bulgular; uzun çalışma saatleri karşısında gösterilen fiziksel ve psikolojik dayanıklılık, teknoloji kullanım yetkinliği, duygusal dayanıklılık, kariyer tercihleri ile kariyerleri geliştirme uğraşı, beceri, yetkinlik ve yeterlilikleri pazarlama, marka konumlandırma ve yönetimiyle ilgili, alan açısından değerli bilgiler vermektedir. Çalışmamız ikincil verilerle gerçekleştiği halde, hem web sitelerinin hem de canlı yayınların derinlemesine analizini içerdiğinden, metodolojik olarak özgün katkılar sunmaktadır. Bulgular; örnekteki dijital emekçilerin oyun oynamanın bir üretim şekline (playbour) dönüştürülüp (Fuchs ve Sevignani, 2013), profesyonel bir iş haline getirilmesiyle, hobi olarak sürdürülen zevkli bir uğraştan yoğun emek harcanmasını gerektiren bir çalışma ve iş yöntemine devinmesine dair bakış açılarını yazına kazandırarak katkı sağlamaktadır. Çalışma hayatı bağlamında, alandaki bilgilere ek olarak, yukarıda bahsedilen değişkenleri, harcanan kişisel emeğin niceliği ve niteliği, iş tatmini, motivasyon, çalışma etiği, tükenmişlik, kıdem gibi kavramlarla ilişkilendirerek farklı bakış açılarıyla açıkladık. Bu alanda kariyer yapmak isteyen Türk girişimcilerin karşılaşılabileceği durumları ülkenin en profesyonel Twitch kreatörlerinin tecrübeleri ile gözler önüne serdik.

Bu kreatörlerin, onları binlerce yayıncıdan farklılaştıran; işlerine karşı tutumları, değerleri ve bakış açıları üzerine, derinlemesine gerçekleştirilecek ileri çalışmalara ihtiyaç vardır. Üretim ve çalışma ilişkilerinin kökten değişime uğradığı bu dijital fabrikalar, (Chen vd., 2010; Klein vd., 2014) emeğin sunulma şekli, yöntemleri ve değerlerini yeni bir biçimde sahnelemiştir. Bu



anlamda Kuhn'un (1962) bahsettiği bir paradigma değişimi dijitalleşen günümüz dünyasında da yaşanmaktadır. Çalışma hayatında ve kariyer yönelimlerinde, geçmişe göre yeni ve farklı paradigmatik değişimler deneyimlenmektedir. Bu yaratıcıların ürettikleri mal ve hizmetler tamamen dijitaldir (Yıldırım, 2020). Bu siberetik (bilgisayar kontrollü) mekanlarda gerçekleşen emek yoğun aktiviteler, kendileri işveren olmak isteyen girişimciler için biçilmiş bir kaftan olmuştur. Daha önce de belirtildiği gibi, kariyer ve Twitch yayıncılığı ile ilgili yapılan çalışmalar nicelik olarak yeterli olgunluğa ulaşmamıştır. Araştırmamız Twitch platformunu kariyerle ilişkilendirerek derinlemesine ele alacak diğer çalışmalar için bir yol gösterici ve tetikleyici niteliğinde olacaktır.

Çalışmamızda, yalnızca Twitch platformunun Türkiye'de önde gelen üç yaratıcısının kanallarının kendi içeriklerinde ve karşılaştırmalı durum analizine yer verdik. Bu husus, bulgularımızı diğer platformlar için genellememizi engelleyen bir sınırlılıktır. Bu yüzden, farklı platformlara da odaklanılmasını ve platformlar arası karşılaştırmalar sunulmasını önermekteyiz. Çalışmamızın bir diğer sınırlılığı, yalnızca Türkiye bağlamını ve başarılı yaratıcıları ele almamızdır. Oysa, başarılı yaratıcıları diğer yaratıcılardan ayıran özelliklerin neler olduğunu anlayabilmek için yaratıcılar arası kıyaslamalar önem arz etmektedir. Dahası, gelecek çalışmalarda, aynı bağlamda, Türkiye ile diğer ülkelerin ya da global olarak en çok takip edilen kanalların karşılaştırmasına yer verilebilir. Çalışmamızda bir sınırlılık olarak sunulabilecek son konu ise yalnızca yaratıcıların kanallarının ve canlı yayınlarının tematik analizini yaparak ikincil veriye odaklanmış olmamızdır. Sonraki çalışmalarda, yaratıcılarla doğrudan iletişim kurularak mülakatlar gerçekleştirilebilir ve Twitch yaratıcılığını bir kariyer yönelimi olarak nasıl değerlendirdikleri ve bu süreçte yaşadıkları zorluklar daha derinlemesine ortaya koyulabilir.

Kaynakça

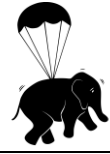
- Baruca, A., & Ulusoy, E. (2018). The revenge of the nerds: Uncovering practices of e-sports and fantasy sports: An abstract. In N. Krey, & P. Rossi (Eds.), *Back to the future: Using marketing basics to provide customer value, proceedings of the 2017 Academy of Marketing Science (AMS) annual conference* (pp. 655-656). Springer.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Bingham, C. (2017). *An ethnography of Twitch streamers: Negotiating professionalism in new media content creation* [Unpublished Dissertation]. University of Oklahoma.
- Boyce, S. W., Morris, J., & Tracy, M. P. (2021). Covid-19 and the changes in daily streaming behavior of consumers in the United States. *International Journal of Business Analytics*, 8(3), 26-39.
- Bründl, S., Matt, C., Hess, T., & Engert, S. (2023) How synchronous participation affects the willingness to subscribe to social live streaming services: The role of co-interactive behavior on Twitch. *European Journal of Information Systems*, 32(5), 800-817.



- Chen, D. F., Kjellberg, T., & von Euler, A. (2010). Software tools for the digital factory - An evaluation and discussion. *Proceedings of the 6th Cirp-Sponsored International Conference on Digital Enterprise Technology*, 66, 803-812.
- Church, E. M. (2022). The one to watch: Heuristic determinants of viewership among influential Twitch streamers. *Electronic Commerce Research*, 1-26. <https://doi.org/10.1007/s10660-022-09589-x>
- Crayne, M. P. (2020). The traumatic impact of job loss and job search in the aftermath of COVID-19. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(S1), S180-S182.
- Creswell, W. J. (2009). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Drucker, F. D. (2001). *The essential Drucker: The best of sixty years of Peter Drucker's essential writings on management*. Harper Collins.
- Eryılmaz, A., & Mutlu, T. (2017). Yaşam boyu gelişim yaklaşımı perspektifinden kariyer gelişimi ve ruh sağlığı. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 9(2), 227-249.
- Faas, T., Dombrowski, L., Young, A., & Miller, A. D. (2018). Watch me code: Programming mentorship communities on Twitch. tv. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 2(CSCW), 1-18.
- Fuchs, C., & Seignani, S. (2013). What is digital labour? What is digital work? What's their difference? And why do these questions matter for understanding social media?. *tripleC: Communication, Capitalism & Critique*, 11(2), 237-293.
- Glebova, E., & López-Carril, S. (2023). 'Zero gravity': Impact of COVID-19 pandemic on the professional intentions and career pathway vision of sport management students. *Education Sciences*, 13(8), 807.
- Hamilton, W. A., Garretson, O., & Kerne, A. (2014). Streaming on Twitch: Fostering participatory communities of play within live mixed media. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1315-1324.
- Harris, B. C. (2022). *Twitch streamers and the platformization of cultural production: Understanding complementary labor in the creative economy* [Unpublished Dissertation]. University of Oregon.
- Hilvert-Bruce, Z., Neill, J. T., Sjöblom, M., & Hamari, J. (2018). Social motivations of live-streaming viewer engagement on Twitch. *Computers in Human Behavior*, 84, 58-67.
- Hu, M., Zhang, M., & Wang, Y. (2017). Why do audiences choose to keep watching on live video streaming platforms? An explanation of dual identification framework. *Computers in Human Behavior*, 75, 594-606.
- Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N. A., & Saleem, I. (2021). Work during COVID-19: Assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 293-319.



- Johnson, M. R. (2019). Inclusion and exclusion in the digital economy: Disability and mental health as a live streamer on Twitch. *tv. Information, Communication & Society*, 22(4), 506-520.
- Johnson, M. R., & Woodcock, J. (2017). 'It's like the gold rush': The lives and careers of professional video game streamers on Twitch. *tv. Information, Communication & Society*, 22(3), 336-351.
- Kim, J., Wohn, D. Y., & Cha, M. (2022). Understanding and identifying the use of emotes in toxic chat on Twitch. *Online Social Networks and Media*, 27, 100180.
- Kim, Y. H., Nauright, J., & Suveatwatanakul, C. (2020). The rise of e-sports and potential for post-COVID continued growth. *Sport in Society*, 23(11), 1861-1871.
- Klein, K., Coscia, E., Franke, M., Balzert, S., Hribernik, K., Sutter, J., & Thoben, K. D. (2014). Potentials of future internet technologies for digital factories. *Proceedings of The Ieee/Acs 11th International Conference on Computer Systems and Applications (AICCSA)*, 734-741.
- Kuhn, T. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press.
- Lawson, R. (2023). *Trans* streamers on Twitch. tv: The intersections of gender and digital labor* [Master Thesis]. Virginia Commonwealth University.
- Leith, A. P. (2021). Parasocial cues: The ubiquity of parasocial relationships on Twitch. *Communication monographs*, 88(1), 111-129.
- Leith, A. P., & Gheen, E. (2022). Twitch in the time of quarantine: The role of engagement in needs fulfilment. *Psychology of Popular Media*, 11(3), 275-280.
- Lux, M. (2022). Everybody is going to Twitch: Game streaming and its impact on research. In M. Karmasin, S. Dielh, & I. Koinig (Eds.), *Media and change management: Creating a path for new content formats, business models, consumer roles, and business responsibility* (pp. 467-478). Springer International Publishing.
- Meisner, C. (2023). Networked responses to networked harassment? Creators' coordinated management of "hate raids" on Twitch. *Social Media+ Society*, 9(2). <https://doi.org/10.1177/20563051231179696>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage Publications.
- Partin, W. C. (2020). Bit by (Twitch) bit: "platform capture" and the evolution of digital platforms. *Social Media+ Society*, 6(3). <https://doi.org/10.1177/2056305120933981>
- Payne, K., Keith, M. J., Schuetzler, R. M., & Giboney, J. S. (2017). Examining the learning effects of live streaming video game instruction over Twitch. *Computers in Human Behavior*, 77, 95-109.



- Piñeiro-Chousa, J., López-Cabarcos, M. Á., Pérez-Pico, A. M., & Caby, J. (2023). The influence of Twitch and sustainability on the stock returns of video game companies: Before and after COVID-19. *Journal of Business Research*, 157, 113620.
- Posel, D., Oyenubi, A., & Kollamparambil, U. (2021). Job loss and mental health during the COVID-19 lockdown: Evidence from South Africa. *PloS One*, 16(3), e0249352.
- Recktenwald, D. (2017). Toward a transcription and analysis of live streaming on Twitch. *Journal of Pragmatics*, 115, 68-81.
- Rizma, S., & Adlia, M. (2020). Pengetahuan terkait usaha pencegahan coronavirus disease (COVID-19) di Indonesia. *HIGEIA (Journal of Public Health Research and Development)*, 4(3),333-346.
- Ruvalcaba, O., Shulze, J., Kim, A., Berzenski, S. R., & Otten, M. P. (2018). Women's experiences in e-sports: Gendered differences in peer and spectator feedback during competitive video game play. *Journal of Sport and Social Issues*, 42(4), 295-311.
- Sandelowski, M. (1986). The problem of rigor in qualitative research. *Advances in Nursing Science*, 8(3), 27-37.
- Şimşek Demirbağ, K. (2023). Long distance relationship with workplace: Remote work and workplace spirituality. In F. Özsungur, & F. Bekar (Eds.), *Spirituality management in the workplace: New strategies and approaches* (pp. 295-324). Emerald.
- Şimşek Demirbağ, K., & Demirbağ, O. (2022). Who said there is no place like home? Extending the link between quantitative job demands and life satisfaction: A moderated mediation model. *Personnel Review*, 51(8), 1922-1947.
- Sjöblom, M., & Hamari, J. (2017). Why do people watch others play video games? An empirical study on the motivations of Twitch users. *Computers in human behavior*, 75, 985-996.
- Streamcharts. (2023). *Infographics*. <https://streamscharts.com/tools/infographics> (Erişim Tarihi: 08 Ocak 2023).
- Twitch.tv. (2023). *Help Page*. <https://help.twitch.tv/s/> (Erişim Tarihi: 07 Ocak 2023).
- Twitchmetrics. (2023). *Channels*. <https://www.twitchmetrics.net/channels/viewership?lang=tr> (Erişim Tarihi: 04 Ocak 2023).
- Twitchtracker. (2023). *Channels Ranking*. <https://twitchtracker.com/channels/ranking/turkish> (Erişim Tarihi: 10 Ocak 2023).
- Uva, D. (2018). *Competing online: A nethnographic study on Twitch influencers* [Master Thesis]. Escola de Administração de Empresas de São Paulo of Fundação Getulio Vargas.
- Wilson, J. M., Lee, J., Fitzgerald, H. N., Oosterhoff, B., Sevi, B., & Shook, N. J. (2020). Job insecurity and financial concern during the COVID-19 pandemic are associated with



- worse mental health. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(9), 686-691.
- Wollborn, P., Dornekott, D., & Holder, U. (2023). Entrepreneurial efforts and opportunity costs: Evidence from Twitch streamers. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19, 1209-1238.
- Woodcock, J., & Johnson, M. R. (2019a). The affective labor and performance of live streaming on Twitch. tv. *Television & New Media*, 20(8), 813-823.
- Woodcock, J., & Johnson, M. R. (2019b). Live streamers on Twitch. tv as social media influencers: Chances and challenges for strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 13(4), 321-335.
- Wulf, T., Schneider, F. M., & Beckert, S. (2020). Watching players: An exploration of media enjoyment on Twitch. *Games and Culture*, 15(3), 328-346.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, M. Ö. (2020). Akışkan modernite ile dijital emek süreçlerini birlikte düşünmek. *Galatasaray Üniversitesi İletişim Dergisi*, (5), 30-52.
- Yin, K. R. (2003). *Case study research design and methods*. Sage Publications.
- Zhao, Q., Chen, C. D., Cheng, H. W., & Wang, J. L. (2018). Determinants of live streamers' continuance broadcasting intentions on Twitch: A self-determination theory perspective. *Telematics and Informatics*, 35(2), 406-420.

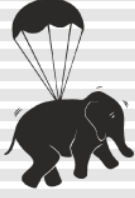
Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar eşit şekilde katkıda bulunmuştur.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.



Karmaşık Dinamiklerin Ortaya Çıkarılması: Etik İklim ile Zorbalık Algısı Arasındaki Etkileşimde Bilgi Paylaşımının Aracılık Gücünün Çözülmesi

Mesut Öztırak¹

Received/ Başvuru: 11.08.2023

Accepted/ Kabul: 19.09.2023

Published/ Yayın: 25.10.2023

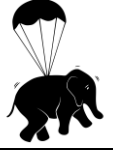
Özet

Etik kurallara uygun ve doğru faaliyetlerde bulunmak, sadece toplumsal hayatta değil ekonomik yaşamda da önem taşımaktadır. Örgüt kültürü etik kurallara uygun inşa edilmiş işletmeler, iç ve dış çevreye olan tutumlarında insani değerlere ve ahlaki kurallara uygun hareket edeceklerdir. Çalışanların yıldırma, psikolojik taciz veya psikolojik şiddet görmesi etik olmayan davranışlardır. Etik iklimin oluşturulduğu sağlıklı çalışma ortamında, yıldırma davranışlarının uygulanmayacağı düşünülmektedir. Bilgi paylaşımının ise çalışanlara gösterilecek etik olmayan davranışlardan haberdar olma ve hızlı bir şekilde önlem alma fırsatı yaratacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın amacı, etik iklimin yıldırma algısı üzerindeki etkisini araştırmak, bu etkide bilgi paylaşımının aracı rolünü tespit etmektir. Bu amaçla nicel araştırma yöntemi kullanılarak yürütülen çalışmada, anket yöntemi ile 415 sağlık ve sosyal hizmet çalışanına ulaşılmıştır. Verilerin analizi SPSS 21.0 programı ile yapılmıştır. Analizlerde Pearson korelasyon testi kullanılmış, aracılık etkisi process analizi ile incelenmiştir. Ölçekler için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Aracı değişken ve tüm boyutları için analiz gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonuçlarına göre, etik iklimin, yıldırma algısına etkisinde bilgi paylaşımının ve her bir boyutunun aracılık rolü tespit edilmiştir. Ayrıca etik iklimin, yıldırma algısı üzerinde ve yıldırma algısının bilgi paylaşımı üzerinde etkisinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar göstermektedir ki işletmelerin sürdürülebilir başarıya ulaşabilmeleri için etik kurallara uygun faaliyetlerde bulunmaları ve politikalarını etik değerler çerçevesinde oluşturmaları gerekmektedir. Böylece örgüt içinde çalışanlara yıldırma davranışlarında bulunulmayacak, gerektiğinde bilgi paylaşımı sayesinde bu olumsuz davranışlar önlenilecektir. Bu çalışmanın etik iklim, yıldırma algısı ve bilgi paylaşımı konularında yapılacak gelecekteki araştırmalar için bir temel oluşturarak literatüre katkı sağlaması düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: etik iklim, yıldırma algısı, bilgi paylaşımı

* Bu çalışma için İstanbul Esenyurt Üniversitesi'nden E-12483425-299-31755 sayılı kararı ve 25.05.2023 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Elektronik Ticaret ve Yönetimi Bölümü, Türkiye, mesutoztirak@esenyurt.edu.tr, Orcid: 0000-0003-4828-7293

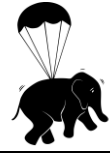


Unveiling the Intricate Dynamics: Unraveling the Mediating Power of Information Sharing in the Interplay between Ethical Climate and Perception of Mobbing

Abstract

Intimidation, psychological harassment or psychological violence by employees is unethical behavior. It is thought that mobbing behaviors will not be practiced in a healthy working environment where an ethical climate is created. It is anticipated that information sharing will create an opportunity for employees to be aware of unethical behaviors and to take measures quickly. In this context, the aim of the study is to investigate the effect of ethical climate on the perception of mobbing and to determine the mediating role of information sharing in this effect. For this purpose, 415 health and social service workers were reached by using the survey method. Pearson correlation test was used in the analyses, and the mediation effect was examined by process analysis. Confirmatory factor analysis was performed for the scales. Analysis was performed for the mediator variable and for each sub-dimension. According to the results of the study, the mediating role of information sharing and each of its dimensions in the effect of ethical climate on mobbing perception was determined. Ethical climate affects the perception of mobbing, the perception of mobbing affects information sharing. Thus, intimidation behaviors will not be made to the employees within the organization, and these negative behaviors can be prevented by sharing information when necessary. It is thought that this study will contribute to the literature by providing a basis for future research in the fields of ethical climate, perception of mobbing and information sharing.

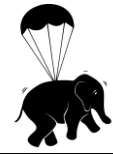
Keywords: ethical climate, perception of mobbing, information sharing



EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: The concept of ethical climate includes situations such as which behaviors will be more correct for employees in businesses, distinguishing good and bad and performing behavior as a result (Günel et al., 2015). In this process, which includes different factors, there are concepts such as interests, social responsibilities, needs, ethical codes, social responsibility, and moral rules of individuals and institutions. Unethical behaviors within the enterprise can cause intimidation, which alienates employees from their work, the business, and their colleagues, and in advanced cases, which causes them to leave the job (Demirtaş, 2014). The concept of mobbing is also called psychological harassment. Employees in the business; It can also be seen as all kinds of undesirable behaviors systematically practiced by managers, subordinates or colleagues. For example, violence, threats, humiliation, and spreading different misleading rumors about the employee. In addition, situations such as constant criticism or exclusion of an employee by others may occur in competitive or cooperative environments. Perception of mobbing in businesses can be defined as the thought that employees or stakeholders may face negative consequences, especially by senior management or other powerful people. These perceptions may arise as a result of relationships and power dynamics within the organization. Perception of mobbing in businesses can manifest itself in various forms and cause negative effects in the business environment. It can also cause the employees in the business not to share their knowledge with other employees due to competition, ambition to rise, and the sense of protecting their own place. This situation can cause other employees to fail when they act with incomplete information. In the study, the mediating role of information sharing in the effect of ethical climate on the perception of mobbing was examined. In the questionnaire form used in the research, the “Ethical Climate Scale”, “Perception of Mobbing Scale” and “Information Sharing Scale” were used. Factor analysis was applied to the scales. The sample of the research consisted of 415 employees in the health and social services sector in Istanbul. The obtained data were analyzed by using the SPSS 21.0 package program, the relationship between the scale scores was analyzed by Pearson correlation, and the mediation was by process analysis. As a result of the analysis of the collected data, the effect of ethical climate and mobbing perception on information sharing and its sub-dimensions was tried to be determined. Then, the results of the analysis were evaluated, and in the conclusion part, suggestions for business life were presented in order to increase the need for an ethical climate, increase information sharing and reduce the perception of mobbing. When the literature was examined, no study was found related to the research subject. In this context, it is thought that the study will make an important contribution to the literature.

Research Method: In the study, the mediating role of information sharing in the effect of ethical climate on the perception of mobbing was examined. In the questionnaire form used in the research, “Ethical Climate Scale”, “Perception of Mobbing Scale” and “Information Sharing Scale” were used. Factor analysis was applied for the scales. The sample of the research consisted of 415 employees in the health and social services sector in Istanbul. The obtained data were analyzed by using the SPSS 21.0 package program, the relationship between the scale



scores was analyzed by Pearson correlation, and the mediation was by process analysis. As a result of the analysis of the collected data, the effect of ethical climate and mobbing perception on information sharing and its sub-dimensions was tried to be determined.

Conclusion: As a result, it has been determined that ethical climate and mobbing perception have an effect on information sharing and its sub-dimensions of information sharing. When the literature is examined, it is seen that the results of the research on ethical climate, perception of mobbing and information sharing support the results of this study. When the relationship between mobbing sub-dimensions and ethical climate is examined, it has been concluded that there is a negative and low relationship (Erdirençelebi and Filizöz, 2016). In other studies, when employees are exposed to mobbing, the ethical climate perception in their businesses becomes negative. This result supports previous studies in the literature (Taylor, 2004; Peterson, 2002; Treviño vd., 1998)

According to the study results, information sharing has a mediating role in the effect of ethical climate on mobbing perception. Ethical climate refers to attitudes about values, moral principles and environmental responsibilities in businesses. On the other hand, knowledge sharing involves transferring knowledge, experience and expertise among employees. The interaction of these two concepts can strengthen the ethical climate of enterprises and reduce the perception of intimidation.

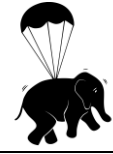


1. GİRİŞ

İş hayatında nitelikli insanı bulmak, işe almak ve işletme içinde çalışmasının sürekliliğini sağlamak önem taşımaktadır. Çalışanlar bir işletmede çalışmaya karar verirken o işletmenin adalet, etik ve insan hakları gibi değerlere uygun çalışıp çalışmadığına bakarlar. İşletmeler çalışanlarına önem ve değer verdikçe işgören bağlılığının artacağı, işgören devir hızının azalacağı söylenebilir (Şahin ve Dündar, 2011). İşletmelerin uluslararası etik standartlara uygun faaliyet göstermesi, ilerleyen süreçte toplumsal eşitsizliklerin ve adaletsizliklerin ortadan kalkmasına yardımcı olacaktır. Etik iklim, işletme içinde her türlü faaliyetin iyi, adaletli ve ahlak kurallarına uygun olarak yerine getirildiği bir süreçtir (Günel vd., 2015). Bu süreçte bireylerin ve kurumların çıkarları, sosyal sorumlulukları, ihtiyaçları dikkate alınmalı, etik kodlar, sosyal sorumluluk, ahlaki kuralları gibi kavramlara uyum sağlanmalıdır. İşletme içerisinde etik olmayan davranışlar ve çalışanlara uygulanan yıldırma politikaları, çalışanların işletmeden, görevlerinden ve iş arkadaşlarından soğumalarına yol açmaktadır. Bu olumsuz davranışlar devam ettiğinde ise çalışanların işten ayrılmasına yol açabilmektedir (Demirtaş, 2014).

Şiddet, tehdit, aşağılama, çalışan hakkında farklı yanıltıcı dedikoduları etrafına yaymak gibi davranışlar yıldırma davranışı olarak ve psikolojik taciz olarak adlandırılmaktadır. Yıldırma işletmede çalışanlara; yöneticileri, astları veya çalışma arkadaşları tarafından sistematik olarak uygulanan her türlü istenmeyen davranışlar olarak görülmektedir (Cemaloğlu, 2007, s.112; Kök, 2006). Bunun dışında rekabet veya işbirliği ortamlarında, bir çalışanın diğerleri tarafından sürekli eleştirilmesi veya dışlanması gibi durumlar da ortaya çıkabilir. İşletmelerde yıldırma algısı, çalışanların veya paydaşların, özellikle üst yönetim veya diğer güç sahibi kişiler tarafından olumsuz sonuçlarla karşılaşabilecekleri düşüncesi olarak tanımlanabilir. Bu algılar, organizasyon içindeki ilişkilerin ve güç dinamiklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. İşletmelerde yıldırma algısı, çeşitli biçimlerde kendini gösterebilir ve iş ortamında olumsuz etkilere neden olabilir. İşletmede çalışanlar rekabet, yükselme hırsları ve kendi yerini koruma duygusu ile kendilerinde olan bilgileri diğer çalışanlar ile paylaşmayabilirler (Hoel vd., 1999). Bu durum diğer çalışanların eksik bilgiler ile hareket ettikleri için başarısız olmalarına sebep olabilmektedir.

Çalışanların performansının örgütsel performans üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır. İşletmeler performanslarını artırmak amacıyla çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırma çabası içindedirler. Bu nedenle çalışan performansını olumsuz yönde etkileyen unsurların üzerine gidilmesi gerekmektedir. Bu unsurlardan biri olan yıldırma algısının araştırılması, yıldırma algısına neden olan faktörlerin ortaya konması ve problemlerin çözülmesi çalışan performansı açısından önem taşımaktadır. Yıldırma algısını, etik iklim algısının ve bilgi paylaşımının etkilediği düşünülmektedir. Çalışmada etik iklimin yıldırma algısı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolü incelenmiştir. Araştırmada kullanılan anket formunda, “Etik İklim Ölçeği”, “Yıldırma Algısı Ölçeği” ve “Bilgi Paylaşımı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekler için faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ilinde sağlık ve



sosyal hizmetler sektöründe 415 çalışan oluşturmuştur. Sağlık sektöründe yıldırma davranışlarının etik iklimden etkilenme derecesinin ve bu etkide bilgi paylaşımının aracı rolünün çalışanların performansını artıracakı düşünülmektedir. Çalışanların karşılıklı güven, iletişim ve bilgi paylaşımı davranışları onların performanslarını artırabilmektedir. Sağlık sektöründe doğru ve tarafsız bilgi akışı ve iletişim, hastalıkların teşhisi ve tedavisi için gerekli olduğu kadar, sağlık kurumları işletmeciliğinde rekabet üstünlüğü elde etme açısından da önem taşımaktadır. Elde edilen veriler SPSS 21.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiş, ölçek puanları arasındaki ilişki Pearson korelasyon, aracılık ise process analizi ile incelenmiştir. Toplanan verilerin analizi sonucu, etik iklim ve yıldırma algısının bilgi paylaşımına ve bilgi paylaşımının alt boyutlarına olan etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha sonra analiz sonuçları değerlendirilmiş, sonuç bölümünde de etik iklimin gerekliliği, bilgi paylaşımının artırılması ve yıldırma algısının azaltılması amacıyla iş hayatına yönelik öneriler sunulmuştur. Literatür incelendiğinde araştırma konusuyla ilgili yapılmış bir çalışma bulunmadığı anlaşılmıştır. Çalışmanın bu çerçevede literatüre katkı sağlayacağı, işletmelere ve çalışanlara sunulan öneriler yoluyla konuyla ilgili farkındalık yaratacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde etik iklimin kavramsallaştırılması, yıldırma algısı inşasını etkileyen faktörler ve örgütlerde bilgi paylaşımına yönelik teorik yaklaşımlara yer verilmiştir. Ayrıca literatürden faydalanılarak araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

2.1. Etik İklim Kavramı ve Tanımı

İşletme çalışanlarının, kurum içi faaliyetlerinin nasıl ve ne şekilde yapılması konusunda bir kılavuz oluşturan etik iklim, örgütsel politika ve prosedürlerin uygulanmasında da üst yönetime kılavuzluk yapmaktadır. İşletmelerin etik iklimi doğru yönetebilmeleri ayrıca etik davranışların şekillendirilmesi noktasında da önem taşımaktadır (Böhm vd., 2022; Newman vd., 2017; Tuna ve Yeşiltaş, 2014, s.106). Çeşitli örgütsel uygulama ve prosedürleri içerisinde barındıran bu kavram, ilk defa Victor ve Cullen tarafından kullanılmıştır. Victor ve Cullen'a göre etik iklim; işletmenin sorunların üstesinden nasıl gelmesi gerektiği, işletmenin dış çevresinin, doğru ve iyi davranışlar olarak algıladığı işletme imajı olarak tanımlanmaktadır (Victor ve Cullen, 1988, s.101). Etiğin temelinde yardımsever olmak, prensipli olmak ve bencil olmamak vardır. Tüm bunlarla ilgili iş hayatında çok geniş bir davranış skalası ortaya çıkmaktadır (Parboteeah, vd. 2005, s.459). İşletmelerde olması beklenen durum, etik iklimin inşa edilmesi ve bu iklimin olabildiğince bozulmadan devam ettirilmesidir. Bunun için işletme yöneticilerinin ve çalışanların gayret etmesi son derece önemlidir. İşletme içerisinde ahlak dışı, etiğe uygun olmayan davranışların, hal ve hareketlerin düzenlenmesi, çözümlenmesi ve neyin doğru neyin yanlış olduğunun ortaya konması gerekmektedir (Zhao vd., 2023; Günel, vd., 2015, s.255; Deshpande, 1996, s.655; Çavuş ve Develi, 2017). Aynı zamanda etik iklim, etik sorunların oluşmasını engelleyebilen psikolojik bir mekanizma olarak işlemektedir (Martin ve Cullen, 2006, s.177; Cullen, vd., 2003, s.128; Muharrem ve Yeşiltaş, 2014).



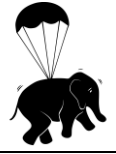
Etik iklim sayesinde işletme içerisinde ortak etik anlayış da oluşturulabilmektedir. Bu durum ortak kültürün oluşmasına da zemin hazırlamaktadır (Babin vd., 2000). Örneğin; olumlu bir şekilde oluşturulan etik iklim çalışanların belirli ahlak kuralları içerisinde ve sorumluluk anlayışı ile birlikte davranış sergilemelerine yol açmaktadır (Eren ve Hayatoğlu, 2011, s.110). Ayrıca benzer karar verme açısından etik iklim yöneticilerin de nasıl karar vermeleri ve davranışları gerektiği açısından yol gösterebilmektedir (Culiberg vd., 2023; Aksoy, 2013, s.94). Başka bir ifade ile etik iklim biçimsel olmayan bir kontrol mekanizması olarak ifade edilebilir (Albert ve Lazzari Dodeler, 2022, s.1-11; Schminke vd., 2007, s.171).

Daha önce gerçekleştirilen çalışmalarda etik iklimin güçlü olduğu organizasyonlarda, çalışanların motive olduğu, verimlilik ve etkinliğin yüksek, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın güçlü, sosyal sorumluluk düzeyinin ise son derece artmış olduğu gözlemlenmektedir (Çavuş ve Develi, 2017, s.2). Etik olmayan davranışların olduğu organizasyonlar incelendiğinde ise psikolojik yıldırmanın, nepotizmin (kayırmacılık), adaletsizliğin ve yolsuzluğun son derece yaygın olduğu görülmektedir (Günel, vd., 2015, s.256).

2.2. Yıldırma Algısı ve İnşasını Etkileyen Faktörler

Mobbing kavramının kökenleri Latince “Mob” kelimesine dayanmaktadır ve “mobile vurgus” yani “kararsız kalabalık” kelimesinden türemiştir (Davenport vd., 2002, s.140). Mobbing kavramı İngilizce “mob” kelimesine dayanmaktadır ve “yasal olmayan şiddet uygulayan kalabalık”, “çete” gibi anlamlara gelmektedir. Mobbing kavramı “topluca saldırma”, “kuşatma”, “psikolojik şiddet” ve “sıkıntı verme” anlamında kullanılmaktadır (Kök, 2006). Türkçe’de “psikolojik şiddet”, “yıldırma”, “psikolojik taciz” gibi kavramlar ile eş anlamda kullanılmaktadır. İş yaşamında ise yıldırma davranışları, çalışanlara yöneticilerin/alt kademe çalışanların/aynı düzeyde çalışanların düzenli olarak uyguladığı tüm kötü davranışlardan (tehdit etmek, şiddet sergileme, aşağılama) oluşmaktadır (Crothers vd., 2022; Tınaz, 2006, s.13-14). Yıldırma davranışlarının altında psikolojik terör yatmaktadır (Leymann ve Gustaffson, 1996, s.255) Yıldırma işletmede savunmasız durumda olan bir çalışanın diğer çalışanlar tarafından düşmanlık besleyerek ve ahlak dışı olarak sistematik olumsuz davranışlara maruz bırakılması olarak tanımlanmaktadır. Bu durum mağdur bireylerde psikolojik, sosyal, mesleki ve fiziki olarak ciddi sıkıntılar, rahatsızlıklar yaratabilmektedir (Xu vd., 2022; Namie ve Namie; 2009). Yıldırma davranışlarının, bir çalışanın diğer çalışan veya çalışanlar üzerinde üstünlük kurması, kendi isteklerini uygulaması ve sonucunda çalışanın işletmede barındırılmaması gibi amaçlarla yapıldığı görülmektedir (Tınaz, 2006, s.14). Tüm bunların temelinde, çalışanın işyerinden dışlanması ve işi bırakması için her türlü baskının kurulması yatmaktadır (Albert ve Lazzari Dodeler, 2022; Zapf, 1999, s.23; Leymann, 1996, s.168).

Literatür incelendiğinde etik iklimin negatif davranışlar üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Çiçek ve Söylemez (2020) yaptıkları çalışmada işyeri dedikodusun algılanan örgüt içi rekabet üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Etik iklimin bu ilişkideki aracı rolü ise işyeri dedikodusun negatif ve pozitif olmasına bağlı olarak farklılık



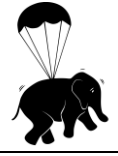
göstermektedir. Etik iklimin, negatif dedikodunun algılanan örgüt içi rekabet üzerindeki etkisinde aracılık rolü oynadığı ama pozitif dedikodunun algılanan örgüt içi rekabet üzerinde etkisinin olmadığı saptanmıştır. Erdem (2021) çalışmasında örgütsel etik iklimin, çalışan sesliliğini pozitif yönde etkilediğini, söz konusu etkileşimde psikolojik güvenlik algısının kısmi olarak aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu durumda araştırmanın şu hipotezi geliştirilebilir:

H1: Etik iklimin yıldırma algısı üzerinde etkisi vardır.

2.3. Örgütlerde Bilgi Paylaşımı

İletişim bir duygunun, düşüncenin, fikrin, bilginin bireyden bireye çeşitli kanallar vasıtasıyla aktarılması sürecidir. İş hayatında da başarının en önemli belirleyicisi bilginin zamanında, doğru ve net bir şekilde ilgili kişiye aktarılmasıdır (Chao vd., 2023; Chen vd., 2007, s.500). Bilgi paylaşımı işletmede çalışanlar arasında bilgilerin çeşitli yol ve yöntemler kullanılarak paylaşılması olarak tanımlanmaktadır (Mohammed ve Jaber, 2017, s.1). Bilgi paylaşımında, bu bilginin içeriği, doğru olması ve güncel şekilde paylaşılması önem arz etmektedir. Bilgi paylaşımı konusunda bir bilginin üretilmesi, belirli bir kaynaktan çıkarak belirli bir hedefe ulaşması oldukça önemli bir durumdur. Bilgi paylaşımı kavramı bu açıdan bilgi transferi kavramından ayrılabilir. Bilgi transferi kavramında bilginin dağıtılması söz konusu olup bilginin hedefe ulaşp ulaşmadığı test edilmemektedir. Ayrıca bilgi paylaşımında bilgiyi kabul edecek tarafın bilgiyi almak için istekli olması gerekir. Dolayısıyla bilgi paylaşımı kavramında taraflar arasında herhangi bir zorlama olmaz ve tam olarak bireylerin kendi aralarındaki anlaşma sonucunda bilgi aktarılır. İşletmelerde bilgi paylaşımı, çalışanların sahip oldukları bilgi, deneyim ve uzmanlıklarını diğer çalışanlarla paylaşma sürecidir. Bilgi paylaşımı, işletme içinde verimliliği artırmak, inovasyonu teşvik etmek, işbirliğini geliştirmek ve genel olarak işletmenin başarısına katkıda bulunmak amacıyla gerçekleştirilir. Bu süreç, bilgi yönetimi ve organizasyonel iletişim açısından büyük öneme sahiptir. (Sumner vd., 2012, s.125; Yeniçeri ve Demirel, 2007, s.21).

Bilgi paylaşımı ile çalışanlardan gelen farklı görüşler ve deneyimler, yeni fikirlerin ve yaratıcı çözümlerin ortaya çıkmasını teşvik edebilmektedir. Bilgi paylaşımı, yeni ürünlerin, hizmetlerin veya süreçlerin geliştirilmesine olanak sağlayabilmektedir. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı, tekrarlanan işleri azaltabilir, süreçleri hızlandırabilir ve verimliliği artırabilir. Bir kişinin sahip olduğu uzmanlık diğerlerinin de yararlanabileceği bir kaynak olarak kullanılabilir. Hatunoğlu ve Yeşil (2020) bilgi paylaşımını etkileyen faktörleri ele almışlar, bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin bilgi paylaşımı üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Pozitif bilgi paylaşımının ve ortak amacın, bilgi paylaşımını pozitif etkilediği tespit edilmiştir. Yiğit ve Yiğit (2019) yaptıkları çalışmada, çalışanların örgüt iklimi algısının yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğunu ve bilgi paylaşımının bu etkide kısmi aracılık rolü oynadığını saptamışlardır. Bütüner (2020) yaptığı çalışma ile yenilikçi iş davranışının, kalite kültürü ve bilgi paylaşımını pozitif etkilediğini tespit etmiştir. Kalite kültürünün bilgi



paylaşımını pozitif yönde etkilediği ve kadınlar erkeklerden daha çok yenilikçi iş davranışına yatkın olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Sorunlar ile karşılaşıldığında, farklı uzmanlıklara sahip kişilerin bilgi ve deneyimlerini birleştirmesi, daha etkili çözümlerin bulunmasına yardımcı olabilmektedir. Çalışanlar, kendi görüşlerinin ve bilgilerinin değerli olduğunu hissettiğinde daha çok motive olabilmektedirler. Bilgi paylaşımı, çalışanların kendilerini işletme içinde önemli ve katkıda bulunan bir birey olarak hissetmelerini sağlayabilir. Bilgi paylaşımı, işletme içerisinde bir öğrenme kültürünün oluşturulmasına yardımcı olur. Çalışanlar sürekli olarak yeni bilgiler edinir ve paylaşarak kendilerini geliştirebilirler. Bilgi paylaşımı, işletmelerin büyüme ve genişleme stratejilerini destekler. Ayrıca işletme içindeki bilgi birikimi arttıkça, daha fazla fırsatın değerlendirilmesi mümkün olabilmektedir (Yazıcı ve Öztürk, 2023; Weissenberger-Eibl ve Schwenk, 2009). İşletmelerde bilgi paylaşımının gerçekçi, şeffaf ve zamanında yapılabilmesinin, örgütün etik iklimiyle ilişkili olduğu ifade edilebilir.

İşletmelerde etik iklim çalışanların örgütsel bağlılığını, motivasyonlarını ve performanslarını etkileyen önemli bir faktördür. Organizasyon içerisinde çalışanlara adil davranıldığı, iletişimin güçlü olduğu ve bilgi paylaşımının olduğu takdirde bağlılığın artacağı çalışanların işlerine devam edeceği varsayılmaktadır. Literatür incelendiğinde, etik iklim algısının çalışanların işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği (Erdirençelebi ve Filizöz, 2016), yıldırma algısı (mobbing) ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin farklı sektör ve mesleklerde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Quine, 1999; Shellie, 2008; Sökmen ve Mete, 2015). Demirel ve Seçkin (2008) çalışmalarında işletmelerin ve çalışanların rekabette başarılı olmaları için sahip oldukları bilgiyi paylaşmalarının ve yenilik sürecinde kullanmalarının önemini vurgulamışlardır. Töre (2019) yaptığı çalışmada, bilgi paylaşımının entelektüel sermaye ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde aracı rol oynadığı anlaşılmıştır. Çalışanların yenilikçi iş davranışlarının, medeni hal ve iş pozisyonuna göre değiştiği saptanmıştır. İmamoğlu ve Turan (2019) çalışmalarında güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışına etkisinin olduğunu, bu etkide algılanan örgütsel desteğin kısmı aracılık rolü üstlendiğini bulmuşlardır. Organizasyonlarda bilgi paylaşımının olmaması, çalışanların başarısız olmalarına, kendilerini yalnız ve değersiz hissetmelerine, zamanla örgütsel bağlılıklarının azalmasına yol açabilecektir. Bu durumda etik iklimin nasıl işlerlik kazanacağı önemlidir. Bilgi paylaşımının alt boyutlardan hangisi/hangilerinin etik iklimden etkilendiği belirlenebilirse organizasyonun ve yöneticilerin çalışanlarda bilgi paylaşımı artırmaları kolaylaşacaktır. Bu çerçevede araştırma için şu hipotezler geliştirilebilir:

H₂: Etik iklimin bilgi paylaşımı üzerinde etkisi vardır.

H₃: Etik iklimin yıldırma algısı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolü vardır.



3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın ana problemi, “Etik iklimin yıldırma algısı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolü olup olmadığının keşfedilmesi” olarak belirlenmiştir. Çalışanların etik iklim algısının, yıldırma algısı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımını etkileyen örgütsel, yönetsel veya bireysel pek çok unsur söz konusudur. Çalışmanın örneklemini oluşturan sağlık sektörü birçok farklı özelliklere sahip bireyin beraber çalıştığı, değişen durumlara karşı hızlı aksiyon alınması gereken ve ekip çalışması gerektiren kuruluşlardır. Sağlık sektöründe iyi hizmet verilebilmesi için hem hiyerarşik hemde eşit düzeydeki iletişimin çok iyi yönetilmesi gerekmektedir. Çalışanların karşılıklı güven, iletişim ve bilgi paylaşımı davranışları onların performanslarını artırabilmektedir (Erdal ve Altındağ, 2020; Waltz vd., 2010). Sağlık sektöründe hızlı bilgi akışı ve iletişim gerektiğinden bilgi paylaşımının kasti yapılmadığı durumlarda çalışanlar başarısız olabilmektedir. Literatür incelemesinde sağlık sektörü üzerinde doğrudan etik iklim, bilgi paylaşımı ve yıldırma algısını inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada karşılaşılan olumsuz durumların çalışanların işlerinden soğumasına ve yıldırma algısına yol açabileceği düşünülmektedir. Çalışma ile literatürdeki bu konudaki boşluğun doldurulması ve çalışanların bilgi paylaşımı düzeyinin artırılması sağlanmaya çalışılmıştır. Her geçen gün yeni ve değişken çevre şartlarına uyum sağlamaya çalışan örgütlerin ve örgüt yöneticilerinin, yeniliğe uyum sağlarken, etik bir iklim yaratılmasına vurgu yapan bu çalışma literature literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

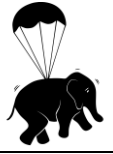
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmada tanımlayıcı araştırma türü olarak nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni İstanbul ilinde sağlık ve sosyal hizmetler sektöründe çalışan 251.734 kişiden oluşmaktadır (TÜİK, 2023). Çalışmada kolayda örneklem yöntemi kullanılarak 25.05.2023 - 30.07.2023 tarihleri arasında 415 kişiye ulaşılmıştır. 18 veri hatalı doldurulduğundan analize dahil edilmemiştir. Çalışma için 397 örneklem yeterli düzeyde kabul edilmektedir. Çalışma ile ilgili olarak İstanbul Esenyurt Üniversitesi’nden 25.05.2023 tarihli ve E-12483425-299-31755 sayılı gerekli etik kurul izni alınmıştır.

Aşağıda Tablo 1’de demografik verilerin analizinden elde edilen sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 1. Demografik değişkenler

		n	%
Cinsiyetiniz	Erkek	76	18
	Kadın	339	82
Yaşınız	18-24 yaş arası	364	88
	25-34 yaş arası	51	12
Eğitim Düzeyi	Ön lisans	13	3
	Lisans	402	97



Mevcut Yönetici ile Çalışma Süresi	2 yıldan az	353	85
	3-5 yıl arası	24	6
	6-10 yıl arası	38	9
Kurumdaki çalışma süreniz	1 yıldan az	325	78
	1-5 yıl	77	19
	6-10 yıl	13	3

Tablo 1'e göre katılımcılardan kadınların oranı %82; 18-24 yaş arası olanların oranı %88; lisans mezunu olanların oranı %97; yöneticisi ile 2 yıldan az süredir çalışanların oranı %85; bu işyerinde 1 yıldan az süredir çalışanların oranı %78'tür.

3.3. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada etik iklimin yıldırma algısı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolü olduğu varsayımına dayanılarak model oluşturulmuştur. Etik iklimin yıldırma algısı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolüne ait araştırma modeli, aşağıda Şekil 1' de gösterilmiştir.

Şekil 1. Araştırma modeli



3.4. Veri Toplama Araçları, Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmanın anket formunda dört bölüm bulunmaktadır. Anket formundaki bölümler, demografik konulu bölüm, “Etik İklim Ölçeği” bölümü, “Yıldırma Algısı Ölçeği” bölümü, “Bilgi Paylaşımı Ölçeği” bölümüdür. Ölçekler 5’li likert yanıtlayıcı biçimine göre oluşturulmuş ölçeklerdir (Kesinlikle Katılmıyorum:1, Katılmıyorum:2, Kararsızım:3, Katılıyorum:4, Kesinlikle Katılıyorum:5). Katılımcıların demografik bilgilerine yönelik olarak “cinsiyet, toplam iş deneyimi, çalışılan sektör, çalışma şekli, iş yerinde çalışan kişi sayısı” sorularına anket formunda yer verilmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde, katılımcıların örgütsel etik iklim algısını ölçmek üzere Çalışkan (2022) tarafından geliştirilen kurallara yönelik iklim ve davranışlara yönelik iklim olmak üzere iki boyuttan oluşan “Örgütsel Etik İklimi Ölçeği” ölçeği (9 madde) kullanılmıştır. Örgütsel Etik İklim ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,92 çıktığı görülmüş, ölçüm aracının yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümünde Tayyar (2008) tarafından geliştirilen “Yıldırma Algısı Ölçeği” duygusal siddet, itibara saldırı, kültürel ayrımcılık ve mesleki konuma saldırı olmak



üzere 4 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.94 bulunmuş, kabul edilebilir ve güvenilir olduğu görülmüştür.

Anket formunun dördüncü bölümünde 2014 yılında Emmanuelle Anthoine ve arkadaşlarının yapmış olduğu çalışması sonucu geliştirilen “İletişim ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği”nden yararlanılmıştır. Ölçek 13 maddeden ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Boyutlar: “Sağlık Çalışanları Arasındaki İletişim” boyutu, “Sağlık Çalışanları Arasında Tıbbi Bilgi Paylaşımı” boyutu ve “Hemşireler ve Hemşireler Arasındaki İletişim” boyutudur. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.80 tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin kabul edilebilir ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

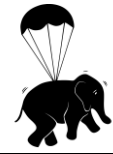
3.5. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen verilerin analizinde SPSS 21.0 programından yararlanılmıştır. Analizlerin çalışıldığı güven düzeyi %95'tir. Ölçek maddelerinin analizinden elde edilen sonuçlara göre +3 ile -3 arasında olan basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır (Schumacker ve Lomax, 2010; Moors, 1986; DeCarlo, 1997; Hopkins ve Weeks, 1990; Groeneveld ve Meeden, 1984). Böylece analizlerde parametrik testlerden biri olan Pearson korelasyon testinden yararlanılmıştır. Pearson korelasyon testi ise ölçek puanlarının arasında bulunan ilişkiyi analiz etmek amacıyla kullanılmıştır. Aracılık ise Process analizi ile incelenmiştir.

Aşağıda Tablo 2’de ölçek puanlarına ait betimsel istatistikler, normallik testi ve güvenilirlik katsayıları sunulmuştur.

Tablo 2. Örgütsel etik iklim, psikolojik yıldırma, iletişim ve bilgi paylaşımı ölçek ve alt boyut puanlarına ait betimsel istatistikler, normallik testi ve güvenilirlik katsayıları

	n	Ortalama	ss	Çarpıklık	Basıklık	Güvenirlik
Kurallara Yönelik İklim	415	3,79	0,89	-,602	,247	,892
Davranışlara Yönelik İklim	415	3,81	0,88	-,712	,430	,824
Örgütsel Etik İklim Ölçeği	415	3,80	0,84	-,699	,798	,918
Duygusal Şiddet	415	2,72	1,23	,005	-,972	,933
İtibara Saldırı	415	2,58	1,20	,124	-,848	,904
Kültürel Ayrımcılık	415	2,55	1,34	,442	-,966	,940
Mesleki Konuma Saldırı	415	2,80	1,15	,070	-,831	,811
Psikolojik Yıldırma Ölçeği	415	2,66	1,15	,059	-,827	,970
Bilgi Paylaşımı	415	3,54	1,05	-,531	-,089	,890
Çalışanlar Arasındaki İletişim	415	3,45	0,96	-,244	-,331	,840
İletişim	415	3,40	1,03	-,136	-,587	,736
İletişim ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği	415	3,48	0,84	-,201	,813	,891



Tablo 2 incelendiğinde Etik İklim, Yıldırma Algısı, Bilgi Paylaşımı ölçek ve alt boyut puanlarından elde edilen, +3 ile -3 arasında çarpıklık ve basıklık değerleri olduğu görülmüştür. Normallik sağlandığı için analizlerde parametrik test teknikleri kullanılacaktır.

Güvenirlilik katsayıları incelendiğinde İletişim boyutunun güvenirlilik katsayısı 0,660 ile 0,800 arasında olduğundan katsayısının oldukça yüksek olduğu diğer tüm puanların 0,800 üstü olduğundan güvenirlilik katsayılarının çok yüksek olduğu belirlenmiştir.

Ölçek maddelerinin ve faktör yüklerinin çalışmanın örnekleminde elde edilen verilere uygunluğunu tespit etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Arştırmada kullanılan ölçeklerin yapısına ait model testi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indeksleri, oluşturulan modelin gerçek verilerle uyumlu olup olmadığını belirlemeye yardımcı olmaktadır. Gerçek veriler arasında güçlü/zayıf yönlerin olması, kurulan modelin uyumlu olup olmadığını tespitini gerektirmektedir. Bu amaçla pek çok uyum indeksi değeri, karar verme açısından belirleyici olarak kabul edilmektedir (Sümer, 2000; Şimşek, 2007).

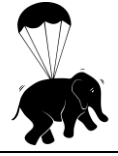
Aşağıda Tablo 3'te DFA için uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeylerine yer verilmiştir.

Tablo 3. Uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyleri

Uyum İndeksleri	Uyum Değerleri
Ki-Kare Uyum Testi	$\chi^2/sd < 5$
İyilik Uyum İndeksi	GFI > 0.90
Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi	AGFI > 0.90
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	CFI > 0.90
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	RMSEA < 0.10
Ortalama Hataların Karekökü	RMR < 0.08

Çalışmanın aracılık etkisini test etmek amacıyla Hayes Process yöntemi gerçekleştirilmiştir. İki değişen arasındaki aracı etki, istatistiki olarak Baron ve Kenny'nin (1986) çalışmaları sonucu ortaya koydukları nedensel adımlar yaklaşımı yöntemi ile (Process yöntemi) yapılabilmektedir. Böylece dolaylı ve doğrudan olan aracılık etkisi hesaplanabilmektedir. Daha sonra bu hesaplanan değerlerden çıkarımlar yapılabilmektedir. Dolaylı etki, bağımsız değişkenin (X), aracı değişken (M) üzerindeki etkisi (a) ile aracı değişkenin (M), bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisinin (b) çarpımıdır (a.b). Ayrıca bootstrap tekniği de daha geçerli ve güvenilir sonuçlar vermektedir. bootstrap testi sonucunda X'in dolaylı etkisinin (a.b) anlamlı olması halinde aracılık modeli doğrulanmış olmaktadır. Böylece başka herhangi bir teste ihtiyaç duyulmamaktadır (Hayes ve Rockwood, 2017; Hayes, 2018; Hooper vd., 2008, s.195-200; Wang ve Wang, 2012).

Ölçeğin güvenirlilik düzeyi, Cronbach's alfa katsayısı ölçülerek tespit edilmektedir. Cronbach's iç tutarlılık katsayısı, 0 ile 1 değerleri arasında değişmektedir. Cronbach's alfa katsayısı temel alındığında, ölçeğin güvenirlilik düzeyinin yorumlanması şu şekilde yorumlanmaktadır (Nunnally, 1967, s.248).



- $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

4. ANALİZ SONUÇLARI

Aşağıda Tablo 4’te örgütsel etik iklimi ölçeği için yapılan DFA analizi sonuçları ve yol haritası bulunmaktadır.

Tablo 4. Örgütsel etik iklimi ölçeği için yapılan DFA analizi sonuçları ve yol haritası

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	3,34
GFI>0,90	0,95
AGFI>0.90	0,92
CFI>0.97	0,94
RMSEA<0.10	0,08
RMR<0.08	0,03

Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

Aşağıda Tablo 5’te psikolojik yıldırma ölçeği için yapılan DFA analizi sonuçları ve yol haritası görülmektedir.

Tablo 5. Psikolojik yıldırma ölçeği için yapılan DFA analizi sonuçları ve yol haritası

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	3,65
GFI>0,90	0,91
AGFI>0.90	0,90
CFI>0.97	0,95
RMSEA<0.10	0,08
RMR<0.08	0,05

Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

Aşağıda Tablo 6’da iletişim ve bilgi paylaşımı ölçeği için yapılan DFA analizi sonuçları ve yol haritasına yer verilmiştir.

**Tablo 6.** İletişim ve bilgi paylaşımı ölçeği için yapılan DFA analizi sonuçları ve yol haritası

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	2,96
GFI>0,90	0,96
AGFI>0.90	0,93
CFI>0.97	0,96
RMSEA<0.10	0,07
RMR<0.08	0,03

Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

Bilgi paylaşımı boyutu; örgüt ve çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını, çalışanlar arasındaki iletişim boyutu; çalışanların kendi aralarındaki mikro iletişim faaliyetlerini, iletişim boyutu ise örgüt içerisindeki her kademedeki makro iletişim faaliyetlerini ifade etmektedir.

Aşağıda Tablo 7’de Puanlara ait AVE ve CR değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 7. Puanlara ait AVE ve CR değerleri

	AVE	CR
Kurallara Yönelik İklim	0,42	0,77
Davranışlara Yönelik İklim	0,38	0,71
Örgütsel Etik İklim	0,40	0,86
Duygusal Şiddet	0,66	0,91
İtibara Saldırı	0,63	0,87
Kültürel Ayrımcılık	0,52	0,75
Mesleki Konuma Saldırı	0,54	0,77
Psikolojik Yıldırma	0,60	0,96
Bilgi Paylaşımı	0,52	0,81
Çalışanlar Arasındaki İletişim	0,44	0,75
İletişim	0,45	0,71
İletişim ve Bilgi Paylaşımı	0,48	0,90

Fornell ve Larcker (1981) yakınsak geçerliği için AVE değerinin 0.5’den büyük olması gerektiğini ifade etmektedir. Bagozzi vd. (1991) faktörü oluşturan tüm maddelerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunda yakınsak geçerliğin sağlandığını belirtmektedir. CR değerinin 0.7’ nin üzerinde olması halinde, AVE değerinin 0.5’in altında olmasının bile, yakınsak geçerliğin kabul görmesini engellemeyeceğini ifade etmiştir (Huang vd., 2013; Burić vd., 2016).



4. BULGULAR

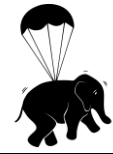
Örgütsel Etik İklim, Psikolojik Yıldırma ve İletişim ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi için yapılan Pearson korelasyon testi sonuçları aşağıda Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Güvenilirlik katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1.Kurallara Yönelik İklim	r	1	,780**	,956**	,103*	,093	,200**	,171**	,143**	-,052	,254**	,386**	,185**
	p		,000	,000	,036	,058	,000	,000	,004	,292	,000	,000	,000
2.Davranışlara Yönelik İklim	r	1	,929**	,055	-,055	,071	,113*	,043	-,033	,295**	,426**	,223**	
	p		,000	,262	,262	,148	,021	,377	,501	,000	,000	,000	
3.Örgütsel Etik İklim	r		1	,087	,029	,152**	,154**	,105*	-,046	,288**	,427**	,214**	
	p			,078	,552	,002	,002	,033	,348	,000	,000	,000	
4.Duygusal Şiddet	r			1	,893**	,788**	,845**	,953**	,064	,152**	,264**	,166**	
	p				,000	,000	,000	,000	,193	,002	,000	,001	
5.İtibara Saldırı	r				1	,897**	,854**	,972**	-,063	,118*	,192**	,070	
	p					,000	,000	,000	,198	,016	,000	,158	
6.Kültürel Ayrımcılık	r					1	,758**	,911**	-,043	,151**	,183**	,093	
	p						,000	,000	,387	,002	,000	,059	
7.Mesleki Konuma Saldırı	r						1	,911**	-,025	,120*	,251**	,104*	
	p							,000	,609	,014	,000	,034	
8.Psikolojik Yıldırma Ölçeği	r							1	-,010	,146**	,239**	,120*	
	p								,843	,003	,000	,014	
9.Bilgi Paylaşımı	r								1	,420**	,400**	,788**	
	p									,000	,000	,000	
10.Çalışanlar Arasındaki İletişim	r									1	,868**	,879**	
	p										,000	,000	
11.İletişim	r										1	,841**	
	p											,000	
12.İletişim ve Bilgi Paylaşımı Ölçeği	r											1	
	p												

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

Tablo 8 incelendiğinde kurallara yönelik iklim ile duygusal şiddet arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,103$); kültürel ayrımcılık arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,200$); mesleki konuma saldırı zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,171$); psikolojik yıldırma pozitif yönlü zayıf şiddette bir ilişki ($r=0,143$); çalışanlar arasındaki iletişim zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,254$); iletişim orta şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,386$); iletişim ve bilgi paylaşımı zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,185$) bulunmaktadır.



Davranışlara yönelik iklim ile mesleki konuma saldırı arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,113$); çalışanlar arasındaki iletişim arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,295$); iletişim arasında orta şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,426$); iletişim ve bilgi paylaşımı arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,223$) bulunmaktadır.

Örgütsel etik iklim ölçeği ile kültürel ayrımcılık arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,152$); mesleki konuma saldırı arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,154$); psikolojik yıldırma arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,105$); çalışanlar arasındaki iletişim arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,288$); iletişim (ile) arasında orta şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,427$); iletişim ve bilgi paylaşımı arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,214$) bulunmaktadır.

Duygusal şiddet ile çalışanlar arasındaki iletişim arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,152$); iletişim arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,264$); iletişim ve bilgi paylaşımı arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,166$) bulunmaktadır.

İtibara saldırı ile çalışanlar arasındaki iletişim arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,118$); iletişim arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,192$) bulunmaktadır.

Kültürel ayrımcılık ile çalışanlar arasındaki iletişim arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,151$); iletişim arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,183$) bulunmaktadır.

Mesleki konuma saldırı ile çalışanlar arasındaki iletişim arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,120$); iletişim arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,251$); iletişim ve bilgi paylaşımı arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,104$) bulunmaktadır.

Psikolojik yıldırma ile çalışanlar arasındaki iletişim arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,146$); iletişim arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,239$); iletişim ve bilgi paylaşımı arasında zayıf şiddette pozitif yönlü bir ilişki ($r=0,120$) bulunmaktadır.

Tablo 9’da değişkenlerin birbirlerine olan etkisinin incelenmesine ait sonuçlar yer almaktadır. Bu analizde, Örgütsel Etik İklim'nün farklı değişkenler üzerindeki etkileri incelenmiştir. Analiz, Andrew F. Hayes'in geliştirdiği PROCESS Macro kullanılarak SPSS 24.0'ta gerçekleştirilmiştir (Hayes, 2018; Munro, 2005; Schreiber vd., 2006). Bu analiz aracı, doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerin hesaplanmasına olanak sağlamaktadır.

Tablo 9. Etki Analizi Bulguları

Etki	Katsayı	SE	p	R2	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Örgütsel Etik İklim -> Bilgi Paylaşımı	-0,0575	0,0613	0,3483	0,0021	-	-	-
Örgütsel Etik İklim -> Çalışanlar Arasındaki İletişim	0,3299	0,0539	0,0000	0,0832	-	-	-
Örgütsel Etik İklim -> İletişim	0,5242	0,0546	0,0000	0,1825	-	-	-
Örgütsel Etik İklim -> Psikolojik Yıldırma	-0,0716	0,0754	0,3423	0,0844	-	-	-



Örgütsel Etik İklim -> Psikolojik Yıldırma (Direkt)	-0,0716	0,0754	0,3423	-	-	-	-
Örgütsel Etik İklim -> Psikolojik Yıldırma (Total)	0,1442	0,0673	0,0328	0,0110	-	-	-
Bilgi Paylaşımı aracılık	0,0076	-	-	-	0,0119	-0,0121	0,0360
Çalışanlar Arasındaki iletişim aracılık	-0,0929	-	-	-	0,0442	-0,1983	-0,0250
İletişim aracılık	0,3012	-	-	-	0,0696	0,1723	0,4487
Toplam aracılık	0,2159	-	-	-	0,0482	0,1237	0,3121

Tablo 9’da görüldüğü gibi ilk olarak, Örgütsel Etik İklim’nün Bilgi Paylaşımı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu modelin R2 değeri 0,0021’dir, bu da bu modelin toplam varyansın sadece %0,21’ini açıkladığını gösterir. Katsayı -0,0575 ve standart hata 0,0613’tür. Ancak, bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = 0,3483$).

İkinci olarak, Örgütsel Etik İklim’nün Çalışanlar Arasındaki iletişim üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu modelin R2 değeri 0,0832’dir, bu da bu modelin toplam varyansın %8,32’sini açıkladığını gösterir. Katsayı 0,3299 ve standart hata 0,0539’tur. Bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,0001$).

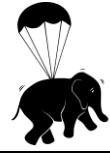
Üçüncü olarak, Örgütsel Etik İklim’nün İle üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu modelin R2 değeri 0,1825’tir, bu da bu modelin toplam varyansın %18,25’ini açıkladığını gösterir. Katsayı 0,5242 ve standart hata 0,0546’dır. Bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p < 0,0001$).

Dördüncü olarak, Örgütsel Etik İklim’nün Psikolojik Yıldırma üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu modelin R2 değeri 0,0844’tür, bu da bu modelin toplam varyansın %8,44’ünü açıkladığını gösterir. Katsayı -0,0716 ve standart hata 0,0754’tür. Ancak, bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = 0,3423$).

Dolaylı etkiler incelendiğinde, Örgütsel Etik İklim’in Psikolojik Yıldırma üzerindeki etkisi, Bilgi Paylaşımı, Çalışanlar Arasındaki iletişim ve İle’nin aracılık etkileri aracılığıyla belirlenmektedir. Bilgi Paylaşımı’nın aracılık etkisi 0,0076, Çalışanlar Arasındaki iletişim’in aracılık etkisi -0,0929 ve İle’nin aracılık etkisi 0,3012’dir. Bu sonuçlar, Çalışanlar Arasındaki iletişim’in negatif bir aracı etkiye sahip olduğunu ve İle’nin Örgütsel Etik İklim’in Psikolojik Yıldırma üzerindeki en güçlü aracı etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Son olarak, Örgütsel Etik İklim’in Psikolojik Yıldırma üzerindeki toplam etkisi 0,1442 ve bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p = 0,0328$). Bunun yanı sıra, Örgütsel Etik İklim’in Psikolojik Yıldırma üzerindeki direkt etkisi -0,0716’dır ve bu etki istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p = 0,3423$). Dolayısıyla, Örgütsel Etik İklim’in Psikolojik Yıldırma üzerindeki etkisi büyük oranda aracı değişkenler aracılığıyla belirlenir.

Tablo 10’da Etik iklim bilgi paylaşımı ve etik iklimin yıldırma algısı üzerindeki etkisinin incelenmesine ait sonuçlar yer almaktadır.



Tablo 10. Etik iklim bilgi paylaşımı ve etik iklimin yıldırma algısı üzerindeki etkisinin incelenmesi

Etki	Katsayı	SE	p	R2	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Örgütsel Etik İklim -> İletişim ve Bilgi Paylaşımı	0,2138	0,0481	0,0000	0,0456	-	-	-
Örgütsel Etik İklim -> Psikolojik Yıldırma (Total Etki)	0,1442	0,0673	0,0328	0,0110	-	-	-
Örgütsel Etik İklim -> Psikolojik Yıldırma (Direct Etki)	0,1141	0,0687	0,0973	0,0210	-	-	-
İletişim ve Bilgi Paylaşımı aracılık	0,0302	-	-	-	0,0188	-0,0142	0,0613

Tablo 10’da, Örgütsel Etik İklim ve İletişim ve Bilgi Paylaşımı arasındaki ilişkiyi, Örgütsel Etik İklim’in Psikolojik Yıldırma üzerindeki toplam etkisini, Örgütsel Etik İklim’in Psikolojik Yıldırma üzerindeki doğrudan etkisini ve İletişim ve Bilgi Paylaşımı’nın aracılık etkisini incelenmiştir.

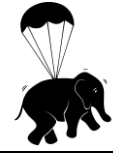
İlk olarak, Örgütsel Etik İklim ve İletişim ve Bilgi Paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür ($\beta = .2138$, $p < .001$). Bu bulgu, Örgütsel Etik İklim’in İletişim ve Bilgi Paylaşımı üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir. “*H₂: Etik iklimin bilgi paylaşımı üzerinde etkisi vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Ayrıca, modelin İletişim ve Bilgi Paylaşımı’nı açıklama gücü $R^2 = .0456$ olarak bulunmuştur, yani Örgütsel Etik İklim, İletişim ve Bilgi Paylaşımı’ndaki varyansın yaklaşık %4.56’sını açıklamaktadır.

İkinci olarak, Örgütsel Etik İklim’nün Psikolojik Yıldırma üzerindeki toplam etkisi anlamlıdır ($\beta = .1442$, $p < .05$). Ancak, bu etki, Örgütsel Etik İklim ve İletişim ve Bilgi Paylaşımı arasındaki ilişkiye göre daha düşük bir etkiye sahiptir ve modelin Psikolojik Yıldırma’yı açıklama gücü $R^2 = .0110$ olarak bulunmuştur. “*H₁: Etik iklimin yıldırma algısı üzerinde etkisi vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.

Üçüncü olarak, Örgütsel Etik İklim’in Psikolojik Yıldırma üzerindeki doğrudan etkisi, ölçülen aralıkta anlamlı olmayabilir ($\beta = .1141$, $p = .0973$). Bu bulgu, Örgütsel Etik İklim’in Psikolojik Yıldırma üzerindeki etkisinin, diğer faktörlerin varlığında daha az belirgin olabileceğini gösterir.

Son olarak, İletişim ve Bilgi Paylaşımı’nın Örgütsel Etik İklim ile Psikolojik Yıldırma arasında anlamlı bir aracılık etkisi olduğu görülmektedir (Effect = .0302, BootLLCI = -0.0142, BootULCI = 0.0613). İletişim ve Bilgi Paylaşımı’nın bu aracılık etkisi, bootstrap örnekleme yöntemi kullanılarak hesaplanmış ve İletişim ve Bilgi Paylaşımı’nın Örgütsel Etik İklim’in Psikolojik Yıldırma üzerindeki etkisini anlamlı bir şekilde artırdığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre “*H₃: Etik iklimin yıldırma algısı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolü vardır.*” hipotezi kabul edilmiştir.



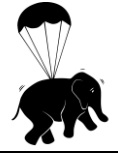
Bu analizler, Örgütsel Etik İklim'in İletişim ve Bilgi Paylaşımı üzerindeki etkisinin ve İletişim ve Bilgi Paylaşımı'nın Örgütsel Etik İklim ile Psikolojik Yıldırma arasındaki aracılık etkisinin önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, bu sonuçlar Örgütsel Etik İklim'nün Psikolojik Yıldırma üzerindeki doğrudan etkisinin diğer faktörlerin varlığından daha az belirgin olabileceğini göstermektedir.

5. TARTIŞMA

İşletmelerin, faaliyet sürecinde oluşabilecek sorunlara karşı daha ortaya çıkmadan önce önlemler almaları gerekmektedir. Çalışanlar arası ilişkiler, örgütsel tutum ve davranışlar bu noktada önem taşımaktadır. Çalışanların örgüt içinde maruz kaldığı olumsuz davranışlar, çalışmalarının etkinliğini ve verimliliğini etkilemektedir. Bu etkinin azaltılması için çalışanlar üzerinde negatif etki eden değişkenlerin araştırılması gerekmektedir. Çalışmada etik iklimin, yıldırma algısı üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolü araştırılmıştır. Çalışmada elde edilen bulguların literatürdeki bugüne kadar yapılmış olan araştırma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmüştür.

Al Halbusi vd., (2022) gerçekleştirdiği çalışmada etik iklimin çalışanların etik davranışları üzerindeki etkisi olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca çalışanların moral ve motivasyonlarını etkilediği görülmüştür. Büte (2011) yapmış olduğu çalışmada, örgütsel güven ve bireysel performans üzerinde etik iklimin olumlu etki gösterdiğini tespit etmiştir. Demirdağ ve Ekmekçioğlu (2015) araştırmalarında, etik liderlik-etik iklim; etik liderlik-örgütsel bağlılık; etik iklim-örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Akdoğan ve Demirtaş (2014) çalışmalarında yöneticilerin rol model oldukları, özellikle de etik liderlik davranışları ile örgütsel politik algılara yön verecekleri ve sonuçta da etik iklim algısını pozitif yönde etkileyecekleri saptamasında bulunmuşlardır. Ayrıca etik liderlik davranışlarının, bağımsızlık etik iklim boyutu hariç, etik iklim alt boyutlarını doğrudan ve dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır. Cahyadi vd., (2022) Endonezya' da telekomünikasyon sektöründe gerçekleştirmiş olduğu çalışmada etik iklimin kurumsal çevre vatandaşlığı davranışını etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Avcı ve Kaya (2013) yıldırma davranışlarını algılama düzeyinin “iş başı ve iş dışı sonuçlar” üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Araştırmalarının sonuçlarına göre “çalışanın kendini göstermesine ve iletişim kurmasına yönelik engeller”, “bireyin doğrudan sağlığına yönelik saldırılar”, “sosyal ilişkilere yönelik saldırılar” ve “itibara yönelik saldırılar”ın iş başı ve iş dışı sonuçlar üzerinde etkili olduğunu saptamışlardır. Buna karşın, “çalışma yaşam kalitesine yönelik saldırılar”ın iş başı ve iş dışı sonuçlar üzerinde etkisinin olmadığını ve yıldırma davranışlarının iş dışı etkilerinin iş başı etkilerden daha yüksek düzeyde olduğunu tespit etmişlerdir. Demirtaş (2014) işyerlerinde olumsuz durumları ifşa etme niyetinin etik iklim üzerindeki etkisini ve yıldırma (mobbing) algısının bu süreçte aracı rol oynayıp oynamadığını incelemiştir. Olumsuz durumları ifşa etme niyetinin etik iklim üzerinde doğrudan ve pozitif yönde bir etkisi olduğunu, ayrıca yıldırma algısının yüksek olarak algılandığı durumlarda ise



olumsuz durumları ifşa etmenin etik iklim üzerindeki etkisinin zayıfladığını tespit etmiştir. Deniz ve Ünsal (2010) yaptıkları araştırma sonucunda çalışanların işyerinde yıldırımaya uğradıkları yönündeki algılarında nevroitik kişilik yapılarının etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

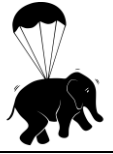
6. SONUÇ

Sonuç olarak araştırmada, etik iklim ve yıldırma algısının bilgi paylaşımı üzerinde ve bilgi paylaşımının alt boyutları üzerinde etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde etik iklim, yıldırma algısı ve bilgi paylaşımını konu alan araştırma sonuçlarının bu çalışma sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Yıldırma Algısı alt boyutları ile etik iklim arasındaki ilişkiye bakıldığında negatif yönlü ve düşük bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Erdirençelebi ve Filizöz, 2016). Diğer çalışmalarda çalışanlar yıldırımaya maruz kaldıklarında işletmelerindeki etik iklim algısı olumsuzlaşmaktadır. Elde edilen bu sonucun literatürde yer alan önceki çalışmaları desteklemektedir (Taylor, 2004; Peterson, 2002; Treviño vd., 1998; Sökmen ve Mete, 2015).

Çalışma sonuçlarına göre etik iklimin yıldırma algısına etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolü bulunmaktadır. Etik iklim, işletmelerdeki değerler, ahlaki prensipler ve çevresel sorumluluklar hakkındaki tutumları ifade eder. Bilgi paylaşımı ise çalışanlar arasında bilgi, deneyim ve uzmanlığın aktarımını içerir. Bu iki kavramın etkileşimi, işletmelerin etik iklimini güçlendirebilir ve yıldırma algısını azaltabilir.

Bilgi paylaşımı, işletme içinde açık iletişimi teşvik etmektedir. Sağlık çalışanları arasında bilgi paylaşımının yaygınlaşması, farklı görüşlerin ve deneyimlerin paylaşılmasını sağlamaktadır. Bu da etik iklimin geliştirilmesine katkıda bulunacaktır. Açık iletişim ortamı, çalışanların endişelerini ifade etmelerine ve yıldırma algısını azaltmaya yardımcı olabilir. Sağlık sektöründe bilgi paylaşımı, çalışanların birbirlerine olan güvenini artırabilir. Ayrıca bilgi ve deneyimlerin eşit bir şekilde paylaşılması, çalışanların birbirlerine saygı duymalarını ve değer vermelerini sağlayacaktır. Bu da etik iklimi destekleyecek ve yıldırma algısını zayıflatacak bir olgudur. Bilgi paylaşımı, sağlık çalışanlarının farklı bakış açılarının ve deneyimlerin işletme içinde daha geniş bir şekilde paylaşılmasını sağlamaktadır. Bu da çeşitliliği ve kapsayıcılığı artırabilir. Sağlık sektöründe çeşitli fikirlerin ve perspektiflerin hoşgörü ile karşılandığı bir ortam, yıldırma algısının azaltılmasına yardımcı olabilir. Bilgi paylaşımı, farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanların işbirliği yapmasını ve inovatif çözümler üretmesini teşvik etmektedir. İşbirliği ve inovasyonun desteklendiği bir işletme ortamı, yıldırma algısının yerine işbirliği kültürünün yerleşmesine katkıda bulunabilir. Bilgi paylaşımını desteklemek, işletme liderliği ve üst yönetim tarafından vurgulanmalıdır. Üst yönetimin bilgi paylaşımını teşvik ettiği ve örneklediği bir ortam, etik iklimin güçlenmesine ve yıldırma algısının azalmasına yardımcı olabilir.

Sağlık sektörü yöneticilerinin işletmelerde etik iklim ve bilgi paylaşımı konusunda önemli bir rol oynamaları gerekmektedir. Hastaların güvende olmasını sağlamalı ve sağlık çalışanlarının etik standartlara uygun davranışlar sergilemelerine yardımcı olmalıdırlar. Sağlık sektöründe



etik iklim ve bilgi paylaşımını teşvik etmek özellikle hasta mahremiyetine saygı gösterilmesi gerekmektedir. Sağlık çalışanları hastaların kişisel sağlık bilgilerini gizli tutmalıdır. Bu durum hasta güvenini artırır ve bilgi paylaşımını kolaylaştırır. Hastaneler hasta bilgilerini güvende tutmak için güçlü bilgi güvenliği politikaları ve teknolojileri uygulamalıdır. Veri sızıntıları ve kötüye kullanımı engellemek için sürekli izleme ve eğitim yapılmalıdır. Ayrıca sağlık çalışanlarına etik davranışlar konusunda eğitim verilmelidir. İş ahlakı, hasta hakları ve bilgi paylaşımıyla ilgili konularda düzenli eğitimler düzenlenmelidir. Çalışanlar arasında işbirliği ve etkili iletişim teşvik edilmelidir. Açık ve dürüst iletişim, bilgi paylaşımını kolaylaştırır ve hasta bakımını iyileştirir. Sağlık kuruluşları, etik komiteler veya danışma kurulları oluşturarak etik sorunları ele almalıdır. Bu kurullar, etik konuları değerlendirmek ve çözüm önerileri sunmak için kullanılabilir. Etik değerler, kuruluşun misyonu ve değerlerinin bir parçası olarak benimsenmelidir. Sağlık profesyonelleri, bilgi paylaşımını teşvik etmek için ödüllendirilmelidir. Bilgi paylaşımının hasta bakımını iyileştireceği ve tıbbi hataları azaltacağı bilincini oluşturmak önemlidir. Sağlık kuruluşları, hastalar ve sağlık profesyonelleri arasında şeffaf olmalıdır. Hasta sonuçları, tedavi yöntemleri ve sağlık hizmetleriyle ilgili bilgilerin paylaşılması önemlidir. Sağlık kuruluşları, etik iklimi desteklemek için bilgi paylaşımı politikaları oluşturmalı ve bu politikaları uygulamalıdır. Sağlık çalışanları ve kuruluşları, etik iklim ve bilgi paylaşımı konusunda geri bildirim toplamalı ve sürekli olarak iyileştirmeler yapmalıdır. Sağlık sektöründe etik iklim ve bilgi paylaşımı, hastaların güvenliği ve sağlık hizmetlerinin kalitesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, bu konulara özel dikkat göstermek ve sürekli olarak iyileştirmek önemlidir.

Çalışmanın sadece bir sektörde yapılmış olması çalışmanın kısıtlarından biridir. Farklı sektörlerde araştırmalar yapılarak sonuçlar karşılaştırılabilir. Çalışma 25.05.2023 - 30.07.2023 tarihleri arasında yapıldığı için boylamsal değildir. Bundan sonraki çalışmalar belirli aralıklarla yapılarak daha kapsamlı bulgular elde edilebilir. Bilgi paylaşımını etkileyen farklı değişkenlerle yeni modeller oluşturulabilir. Ayrıca nicel ve nitel farklı yöntemler kullanılabilir. Gelecek araştırmalarda farklı etik iklim, yıldırma algısı ve bilgi paylaşımı, başka değişkenlerle birlikte ele alınabilir. Sonuç olarak, bilgi paylaşımının etik iklim ve yıldırma algısı üzerinde çeşitli etkileri vardır. Açık iletişimi teşvik eden, çalışanların birbirlerine değer verdiği ve fikirlerini özgürce ifade edebildiği bir işletme kültürü, etik iklimi destekler ve yıldırma algısını en aza indirebilir. Bilgi paylaşımı, bu olumlu etkileri aracılığıyla, işletme içinde daha sağlıklı ve işbirlikçi bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkıda bulunabilir.

Kaynakça

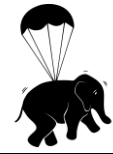
- Akdoğan, A., & Demirtaş, Ö. (2014). Etik liderlik davranışlarının etik iklim üzerindeki etkisi: Örgütsel politik algılamaların aracı rolü. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107-124.
- Aksoy, S. (2013). Etik liderin ve etik iklimin iş performansına etkisi: İlaç mümessilleri üzerinde yapılan bir araştırma. Yüce, A., & Gelibolu L. (Eds.), 18. *Ulusal pazarlama kongresi bildiri kitabı* içerisinde (ss. 92-102), Kafkas Üniversitesi.



- Al Halbusi, H., Tang, T. L. P., Williams, K. A., & Ramayah, T. (2022). Do ethical leaders enhance employee ethical behaviors? Organizational justice and ethical climate as dual mediators and leader moral attentiveness as a moderator--Evidence from Iraq's emerging market. *Asian Journal of Business Ethics*, 11(1), 105-135.
- Albert, M. N., & Lazzari Dodeler, N. (2022). From an association of individuals to communities of persons: How to foster complexity to understand diversity in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 1-12.
- Anthoine, E., Delmas, C., Couterut, J., & Moret, L. (2014). Development and psychometric testing of a scale assessing the sharing of medical information and interprofessional communication: The CSI scale. *BMC Health Services Research*, 14(1), 1-9.
- Avcı, U., & Kaya, U. (2013). Yıldırma algısı ve etkileri: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 68(2), 1-25.
- Babin, B. J., Boles, J. S., & Robin, D. P. (2000). Representing the perceived ethical work climate among marketing employees. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 28, 345-358.
- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Philips L. W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- 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.
- Böhm, S., Carrington, M., Cornelius, N., de Bruin, B., Greenwood, M., Hassan, L., & Shaw, D. (2022). Ethics at the centre of global and local challenges: Thoughts on the future of business ethics. *Journal of Business Ethics*, 180(3), 835-861.
- Burić, I., Sorić, I., & Penezić, Z. (2016). Emotion regulation in academic domain: Development and validation of the academic emotion regulation questionnaire (AERQ). *Personality and Individual Differences*, 96, 138-147.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Bütüner, O. (2020). Kalite kültürü ve bilgi paylaşımı ortamının yenilikçi iş davranışı üzerine etkisi üzerine bir araştırma. *3rd International Economics, Business and Social Sciences Congress*, 143-154.
- Cahyadi, L., Cahyadi, W., Cen, C. C., Candrasa, L., & Pratama, I. (2022). HR practices and Corporate environmental citizenship: Mediating role of organizational ethical climate. *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 3083-3100.
- Çalışkan, A. (2022). Örgütsel etik iklimi: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 34-54.
- Çavuş, M. F., & Develi, A. (2017). Ethical climate and organizational citizenship behaviour. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(1), 38-51.



- Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin kaçınılmaz sorunu: Yıldırma. *Bilig Dergisi*, 42, 111-126.
- Chao, F., Wang, X., & Yu, G. (2023). Determinants of debunking information sharing behaviour in social media users: Perspective of persuasive cues. *Internet Research*. <https://doi.org/10.1108/INTR-07-2022-0497>
- Chen, M. C., Yang, T., & Yen, C. T. (2007). Investigating the value of information sharing in multi-echelon supply chains. *Quality & Quantity*, 41, 497-511.
- Çiçek, B., & Söylemez, M. (2020). Sosyal karşılaştırma bakış açısından dedikodu, rekabet ve etik iklim ilişkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(3), 639-656.
- Crothers, L. M., Lipinski, J., Steeves, T., Drischler, B., Schmitt, A. J., Hughes, T. L., & Wadsworth, J. (2022). Bullying at work and its impact on job satisfaction: An exploration of school psychologists. *Journal of Organizational Psychology*, 22(1), 73-80.
- Culiberg, B., Cho, H., Kos Koklic, M., & Zabkar, V. (2023). The role of moral foundations, anticipated guilt and personal responsibility in predicting anti-consumption for environmental reasons. *Journal of Business Ethics*, 182, 465-481.
- Cullen, J. B., Parboteeah, K. P., & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46, 127-141.
- Davenport, N. Z., Schwartz, R. D., & Elliot, G. P. (2002). *Mobbing. Emotional abuse in the american workplace*. Civil Society Publishing.
- DeCarlo, L.T. (1997). On the meaning and use of kurtosis. *Psychological Methods*, 2(3), 292-307.
- Demirdağ, G. E., & Ekmekçioğlu, E. B. (2015). Etik iklim ve etik liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 197-216.
- Demirel, Y., & Seçkin, Ö. G. Z. (2008). Bilgi ve bilgi paylaşımının yenilikçilik üzerine etkileri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 189-202.
- Demirtaş Ö. (2014). İşyerlerinde olumsuz durumları ifşa etmenin etik iklim üzerindeki etkisi: Yıldırma algısının moderatör rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43(1), 136-156.
- Deniz, D., & Ünsal, P. (2010). İşyerinde yıldırma algısında dışadönük ve nevrotik kişilik yapıları ile cinsiyetin rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 12(1), 29-44.
- Deshpande, S. P. (1996). The impact of ethical climate types on facets of job satisfaction: An empirical investigation. *Journal Of Business Ethics*, 15, 655-660.



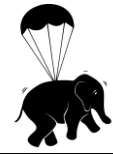
- Erdal, N., & Altındag, E. (2020). Research on the effects of job satisfaction on organizational trust and organizational citizenship in health workers: A case study of university hospitals. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 7(3), 124-142.
- Erdem, A. T. (2021). Örgütsel etik iklim algısının çalışan sesliliği davranışına etkisinde psikolojik güvenliğin aracı etkisi: Vakıf üniversitelerine yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(1), 57-70.
- Erdirençelebi, M., & Filizöz, B. (2016). Mobbingin etik iklim ve çalışanların işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 127-139.
- Eren, S. S., & Hayatoğlu, Ö. (2011). The effect of ethical climate on the business attitudes and business performances of salespeople: An application in the pharmaceutical sector. *Zonguldak Karaelmas University Journal of Social Sciences*, 7(14), 110-128.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Groeneveld, R. A., & Meeden, G. (1984). Measuring skewness and kurtosis. *Journal of the Royal Statistical Society Series D: The Statistician*, 33(4), 391-399.
- Günel, D., Civelek, M. E., & Karabulut, T. (2015). İşletmelerde etik liderliğin etik iklim üzerine etkisi: Deneysel bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(28), 251-265.
- Hatunoğlu, M., & Yeşil, S. (2020). Bilgi paylaşımını etkileyen faktörlerin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(27), 424-464.
- Hayes, A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85(1), 4-40.
- Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2017). Regression-based statistical mediation and moderation analysis in clinical research: Observations, recommendations, and implementation. *Behaviour Research and Therapy*, 98, 39-57.
- Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. L. (1999). Workplace bullying. In C. L. Cooper, & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 195-230). Wiley.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Evaluating model fit: A synthesis of the structural equation modelling literature. In A. Brown (Ed.), *Proceedings of the 7th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies* (pp. 195-200). Regent's College, London, United Kingdom.
- Hopkins, K. D., & Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting. *Educational and psychological measurement*, 50(4), 717-729.



- Huang, C. C., Wang, Y., Wu, T., & Wang, P. (2013). An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the moodle platform. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(2), 217-221.
- İmamoğlu, E. B., & Turan, A. D. (2019). Güçlendirici liderliğin bilgi paylaşımı davranışı üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel destek davranışının aracı rolü: Bilişim sektöründe bir araştırma. *Istanbul Management Journal*, 87, 27-48.
- Kök, S. B. (2006). İşıyaşamında psiko-şiddet sarmalı olarak yıldırma olgusu ve nedenleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 433-448.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H., & Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275.
- Martin, K. D., & Cullen, J. B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194.
- Mohammed, M. A., & Jaber, M. M. (2017). Information sharing into electronic information sharing. *Journal of Law and Society Management*, 4(1), 1-18.
- Moors, J. J. A. (1986). The meaning of kurtosis: Darlington reexamined. *The American Statistician*, 40(4), 283-284.
- Muharrem, T., & Yeşiltaş, M. (2014). Etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Munro, B. H. (2005). *Statistical methods for health care research* (Vol. 1). Lippincott Williams & Wilkins.
- Namie, G., & Namie, R. (2009). U.S. workplace bullying: Some basic considerations and consultation interventions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 202-219.
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 475-512.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory* (1st Edition). McGraw-Hill.
- Parboteeah, K. P., Cullen, J. B., Victor, B., & Sakano, T. (2005). National culture and ethical climates: A comparison of US and Japanese accounting firms. *Management International Review*, 45(4), 459-481.
- Peterson, D. K. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47-61.



- Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: Staff questionnaire survey. *BMJ*, 318, 228-232.
- Şahin, B., & DüNDAR, T. (2011). Sağlık sektöründe etik iklim ve yıldırma (mobbing) davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(01), 129-159.
- Schminke, M., Arnaud, A., & Kuenzi, M. (2007). The power of ethical work climates. *Organizational Dynamics*, 36(2), 171-186.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., & King, J. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *The Journal of Educational Research*, 99(6), 323-338.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Taylor & Francis Group.
- Shellie, S. (2008). Workplace bullying experienced by Massachusetts registered nurses and the relationship to intention to leave the organisations. *Advances in Nursing Science*, 31(2), E48-E59.
- Şimşek, Ö. F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş, temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*. Ekinoks Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri, Siyasal Basın ve Dağıtım.
- Sökmen, A., & Mete, E. S. (2015). Bezdininin iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Ankara'da bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 271-295.
- Sümer, N. (2000). Yapısal eşitlik modelleri: Temel kavramlar ve örnek uygulamalar. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6) 49-74.
- Sumner, J., Cantiello, J., Cortelyou-Ward, K., & Noblin, A. M. (2012). Information sharing among health care employers: using technology to create an advantageous culture of sharing. *Annual Review of Health Care Management: Strategy and Policy Perspectives on Reforming Health Systems*, 13, 123-141.
- Taylor, M. (2004). *The relationships between workplace violence, deviant workplace behavior, ethical climate, organisational justice and abusive supervision* [Doctoral Dissertation]. Alliant International University.
- Tayyar, S. (2008). *İşletmelerde psikolojik yıldırma (mobbing) ve etkilerine yönelik bir araştırma* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi.
- Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz mobbing. *Çalışma ve Toplum*, 4(11), 13-28.
- Töre, E. (2019). Entelektüel sermayenin yenilikçi iş davranışına etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolünün incelenmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(34), 275-299.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. L. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 447-476.



- TÜİK (2023). *Ücretli Çalışan İstatistikleri*. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Ücretli-Çalışan-İstatistikleri-Mart-2023> (Erişim Tarihi: 20 Mart 2023).
- Tuna, M., & Yeşiltaş, M. (2014). Etik iklim, işe yabancılaşma ve örgütsel özdeşleşmenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(1), 105-117.
- Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climate. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Waltz, C. F., Strickland, O. L., & Lenz, E. R. (2010). *Measurement in nursing and health research*. Springer Publishing Company.
- Wang, J., & Wang, X. (2012). *Structural equation modeling: Applications using Mplus*. John Wiley & Sons.
- Weissenberger-Eibl, M., & Schwenk, J. (2009). “Lifeblood knowledge”: Dynamic relational capabilities (DRC) and knowledge for firm innovativeness and competitive advantage. *Measuring Business Excellence*, 13(2), 7-16.
- Xu, A., Ayub, A., & Iqbal, S. (2022). “When” and “why” employees resort to remain silent at work? A moderated mediation model of social undermining. *Journal of Organizational Change Management*, 35(3), 580-602.
- Yazıcı, A., & Öztürk, M. (2023). The mediator role of the organizational culture in the relationship between charismatic leadership and corporate reputation. *Organizacija*, 56(3) 247-264.
- Yeniçeri, Ö., & Demirel, Y. (2007). İşletme koşullarının örgüt içi bilgi paylaşım iklimine etkisi. *Öneri Dergisi*, 7(27), 9-21.
- Yiğit, S., & Yiğit, A. M. (2019). Örgüt iklimi algısı ve yenilikçi iş davranışı ilişkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü üzerine ampirik bir çalışma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14(20), 182-206.
- Zapf, D. (1999). Mobbing in organisationen-überblick zum stand der forschung. *Zeitschrift Für Arbeits-Und Organisationspsychologie A&O*, 43(1), 1-25.
- Zhao, H., Chen, Y., & Liu, W. (2023). Socially responsible human resource management and employee moral voice: Based on the self-determination theory. *Journal of Business Ethics*, 183(3), 929-946.

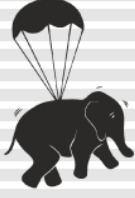
Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale benzerlik tespit yazılımlarıyla taranmıştır.



Küresel Değer Zincirlerinde Tedarikçi Firmaların Ekonomik ve Sosyal Yükselmesi: Kurumsal Bir Yaklaşım

Yusuf Kurt¹

Received/ Başvuru: 05.09.2023

Accepted/ Kabul: 26.09.2023

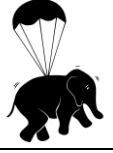
Published/ Yayın: 25.10.2023

Özet

Bu makale, küresel değer zinciri (KDZ) katılımı ile ekonomik/sosyal yükselme arasındaki ilişkileri açıklayan kavramsal bir model geliştirmektedir. Ayrıca model, kurumlar kavramının KDZ katılımı ve iyileştirme arasında önerilen ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkisini de ortaya koymaktadır. Model, KDZ literatürünü eleştirel bir şekilde irdelemekte ve tedarikçi firmaların KDZ'lere katılarak ekonomik ve sosyal gelişmenin nasıl sağlanabileceğini açıklamaktadır. Her ne kadar literatürdeki çalışmalar yükseltme kavramını anlamayı amaçlamış olsa da bunlar çoğunlukla dar bir yaklaşım uygulamış ve çoğunlukla ekonomik yükselmeye odaklanmıştır. Bununla birlikte, KDZ'deki son olumsuz olaylar (örn. Rana Plaza'nın çöküşü), iyileştirmede bütünsel bir yaklaşım olması gerektiğini ve sosyal iyileştirmenin de katılımcı firmaların iyileştirme hedeflerinin ön saflarında yer alması gerektiğini göstermiştir. Önceki çalışmalar ekonomik gelişmenin nasıl ve hangi koşullarda sağlanabileceğini gösterse de sosyal gelişme ve ayrıca ekonomik ve sosyal gelişme arasındaki etkileşim konusunda sınırlı bir anlayış vardır. Ayrıca, önceki çalışmalar çoğunlukla KDZ'lerin iç dinamiklerine (yani yönetime) odaklanmış ve yükseltmeyi etkileyen dış faktörlerin önemini gözden kaçırmıştır. Yukarıda bahsedilen araştırma boşluklarından yola çıkan bu çalışma, KDZ'lerde ekonomik ve sosyal gelişmenin nasıl ve hangi bağlamlarda sağlanabileceğini açıklayan kavramsal bir model geliştirerek literatüre anlamlı bir katkı sağlamaktadır. KDZ katılımı, ekonomik ve sosyal gelişme ve kurumlar arasındaki etkileşimler altı önermeyle eleştirel bir şekilde açıklanmış ve kavramsallaştırılmıştır. Küresel değer zincirleri, küresel ticaretin önemli bir bileşeni haline gelirken, bu çalışma, ekonomik ve sosyal gelişmenin nasıl ve hangi koşullar altında sağlanabileceğini anlamayı amaçlayan gelecekteki çalışmalar için fırsatlar yaratmaktadır.

Anahtar Kelimeler: küresel değer zinciri, ekonomik yükselme, sosyal yükselme, kurumlar

¹ Öğretim Görevlisi Dr., Uşak Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Uşak, Türkiye, yusuf.kurt@usak.edu.tr, Orcid: 0000-0002-7511-6329

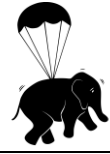


Economic and Social Upgrading of Supplier Firms in Global Value Chains: An Institutional Approach

Abstract

This paper develops a conceptual model that explains the relationships between global value chain (GVC) participation and economic/social upgrading. Furthermore, the model also introduces the moderating effect of institutions on the proposed relationships between GVC participation and upgrading. The model critically explores GVC literature and explains how economic and social upgrading can be achieved by supplier firms through participating in GVCs. Although the relevant literature has aimed at understanding the concept of upgrading, earlier studies have mostly applied a narrow approach and mainly focused on economic upgrading. However, the recent negative incidents in GVC (i.e., Rana Plaza collapse) has demonstrated that there should be holistic approach in upgrading and social upgrading should also be at the forefront of participating firms' upgrading objectives. While previous literature shows how and in which conditions economic upgrading can be achieved, there is limited understanding on social upgrading and also the interaction between economic and social upgrading. Furthermore, previous studies have mostly focused on GVCs' inner dynamics (i.e., governance) and overlooked the importance of external factors in affecting upgrading. Building on these research gaps, the present study makes a timely contribution to the literature by developing a conceptual model, which explains how and in which contexts economic and social upgrading can be achieved in GVCs. The interactions between GVC participation, economic and social upgrading, and institutions are critically explained and conceptualized with six propositions.

Keywords: global value chains, economic upgrading, social upgrading, institutions



EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: Porter's value chain analysis has been instrumental in understanding the series of activities (i.e., inbound logistics, production, R&D etc.) a firm should follow to create a product or service. At past, most of these activities were carried by a single firm in one country. However, particularly in the last decades, in parallel with the developments in information and communication technologies as well as logistic and transportation infrastructures and diminishing trade barriers at global scale, firms have extended their value chain activities across the borders, which created global value chain configurations around the world. World bank (2020) predicted that around 50% of international trade involves global value chains (GVCs) by 2020. GVCs have created a structural change in global economy and impacted international trade, global GDP and employment (Gereffi and Fernandez-Stark, 2011).

This important phenomenon has also attracted interests of scholars and a literature on GVC has started to emerge in last decades. The existing studies have investigated GVC from various perspectives including input-output structures of GVCs, geographic scope, governance structure, upgrading, local context and industry stakeholders (Gereffi and Fernandez-Stark, 2011). Upgrading and governance have become two fundamental foci of many studies in this field. The objective was to understand how firms upgrade to more value-adding activities in the chains and how relationships are coordinated and controlled with different governance structures. Although this body of the research has helped to develop understanding on upgrading, it has been limited with a narrow focus mostly on economic upgrading. Therefore, the literature needs a more holistic approach in understanding upgrading. This requires going beyond economic upgrading and incorporating social upgrading into the analysis.

Building on this research gap, the present study aims to develop a more comprehensive and deeper understanding on upgrading through focusing on both economic and social upgrading simultaneously. It theoretically explains who GVC participation can influence economic and social upgrading. And it also explores whether and in which conditions economic upgrading leads to social upgrading.

Furthermore, this study incorporates the concept of institutions to its conceptual model. Whereas previous studies focused on internal dynamics of GVC to understand upgrading, external environment (i.e., institutions) can create profound impact on the upgrading. As institutions can operate as fostering or hindering factors, this study theoretically discusses how and to what extent institutions can moderate the relationships between GVC participation, economic upgrading and social upgrading. The main argument is that the existence of supportive institutional context can facilitate economic and social upgrading. Also, supportive institutions also help supplier firms to translate their economic upgrading to social upgrading.

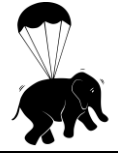
Conceptual Model Development & Conclusion: This study develops a conceptual model which demonstrate the interaction between GVC participation, economic and social upgrading,



and institutions. To be able to this, it first starts critically reviewing the relevant body of the literature to understand the approach of previous studies in understanding upgrading. This review also helps to grasp the limitations of the earlier studies. It then develops theoretical discussions to explain the relationships between the constructs of the model. In line with these discussions, the model is conceptualized with six propositions. Propositions 1 and 2 explain how GVC participations can facilitate supplier firms' economic and social upgrading. The main approach here is to demonstrate the benefits firms can derive from participating GVCs and how these benefits can translate into economic and social upgrading. Additionally, the model discusses how and under which conditions economic upgrading can lead to social upgrading and proposes proposition 3.

Regarding the impact of institutions, the model discusses how institutions, as an external factor, can facilitate economic and social upgrading. In other words, it theoretically explains in which institutional contexts we can expect a more successful economic and social upgrading by supplier firms. Moreover, it also proposes that supportive institutions create a context in which there is more chance economic upgrading will lead to social upgrading. Accordingly, the study offers three propositions (4a, 4b and 4c) which shows moderating effect of institutions on the previous three relationships. These six propositions create the conceptual model of the study, as presented in Figure 1.

As global value chains are becoming an important component of global business and trade, the present study makes a timely contribution to the literature by developing a conceptual model, which explains how and in which contexts economic and social upgrading can be achieved in GVCs. The conceptual model of this study also creates opportunities for future studies, which aim to understand how and under which conditions economic and social upgrading can be achieved. The model can shed light on the studies which aim to test these relationships empirically. Although it is a theoretical study, the conceptual framework offers insights for managers and policy makers. Managers, particularly of supplier firms, can understand factors contributing economic and social upgrading and works around them. On the other hand, policy-makers can understand the importance of supportive institutional frameworks for the success of GVCs.



1. GİRİŞ

Değer zinciri kavramı bir ürünün başlangıcından nihai ürün haline gelene kadar takip edilen tüm aktiviteleri içeren süreç olarak tanımlanabilir (Porter, 1985). Bu aktiviteler ar-ge, iç lojistik, dizayn, üretim, pazarlama, dağıtım, satış sonrası hizmetleri içermektedir. Değer zinciri modeli bir işletmenin değeri nasıl ve hangi aktiviteler üzerinden yarattığını anlamaya yardımcı olmasından dolayı işletmeler için faydalı bir analiz yöntemi olmuştur (Porter, 1985). Değer zincirini oluşturan aktiviteler tek bir firma bünyesinde olabileceği gibi farklı işletmeler arasında da paylaşılabilir (Gereffi ve Fernandez-Stark, 2011). Dünyanın farklı bölgelerinden işletmelerin değer zinciri aktivitelerini paylaşarak oluşturduğu bu konfigürasyon küresel değer zinciri (KDZ) olarak adlandırılır. KDZ, bir ürünün başlangıcından nihai ürün haline getirilmesine kadar olan süreçte var olan bütün aktivitelerin küresel ölçekte bir veya birden fazla firma tarafından yapılması olarak tanımlanabilir (Gereffi ve Fernandez-Stark, 2011; Hernández ve Pedersen, 2017). Özellikle, 1980'lerle birlikte artmaya başlayan liberalleşme politikaları ile küresel ticaretteki kısıtlamaların azalması, iletişim ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler ve güçlü uluslararası lojistik ağlarının kurulmasıyla birlikte değer zincirleri artık coğrafi olarak farklı bölgelere yayılmaya başlamıştır (Kano vd., 2020). Bu durum, içerisinde lider firma (*lead firm*) ve tedarikçi firmaların (*supplier firms*) olduğu uluslararası bir üretim ve değer yaratma ağının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu zincir içindeki aktiviteler global ölçekte işletmeler arası ilişkiler vasıtasıyla koordine edilmektedir. Bugün kullandığımız birçok ürün ve hizmet (giyim, elektronik, otomobil, finansal hizmetler gibi), dünyanın farklı bölgelerindeki işletmelerin bir araya gelerek ve belli bir iş bölümü çerçevesinde oluşturdukları küresel değer zincirleri vasıtasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu iş bölümü içerisinde genellikle iş gücü ve girdi maliyetlerinin düşük olduğu bölgeler (gelişmekte olan ülkeler) daha çok üretim faaliyetlerine odaklanırken, bilgi ve teknolojik anlamda daha ileride olan bölgelerdeki işletmeler ar-ge, pazarlama ve dizayn faaliyetlerini yerine getirmektedir (Gereffi ve Fernandez-Stark, 2011). Bu kompleks sistem son zamanlarda araştırmacıların da dikkatini çekmiş ve bu alanda literatür gelişmeye başlamıştır.

Literatürdeki çalışmalar küresel değer zincirini farklı açılardan incelemişlerdir. Bunlar arasında; küresel değer zincirinin girdi-çıkış yapısı, coğrafi kapsamı, küresel değer zincirinin yönetimi ve yükselme konuları yer almaktadır (Gereffi vd., 2005; Schmitz, 2004; Gereffi ve Fernandez-Stark, 2011; Johnson, 2018; Boschma, 2022). Bu yaklaşımlarla, araştırmacılar küresel değer zinciri içerisindeki temel aktiviteleri belirlemeyi, aktivitelerin coğrafi dağılımını anlamayı, lider firma ile tedarikçi firma arasındaki ilişkilerin nasıl yönetildiğini ve zincir içerisindeki işletmelerin nasıl daha değer yaratan aktivitelere yükseldiğini anlamayı hedeflemişlerdir. Örneğin, değer zinciri yönetimi, zincir içindeki farklı güç ve etkiye sahip işletmeler arasındaki ilişkilerin nasıl koordine edildiği ve yönetildiğini inceler. Bu yönetim yapıları, lider firma ile tedarikçi firma arasında nasıl etkili ve verimli bir koordinasyon kurulabilir sorusunu cevaplamaya çalışmaktadır.

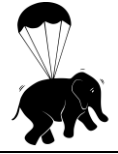
Bununla birlikte, yükselme (*upgrading*) kavramı küresel değer zinciri literatüründeki en önemli konulardan birisi olmuştur. Küresel değer zincirine dahil olan işletmelerin nasıl daha çok değer



yaratabileceğine odaklanan bu çalışma alanının odağında ise ekonomik yükselme yer almaktadır. Ekonomik yükselme, işletmeler, ülkeler veya bölgelerin küresel değer zincirinden elde ettikleri faydaları arttırmak için düşük katma değer üreten aktivitelerden daha değer yaratan aktivitelere yönelmesi olarak tanımlanabilir (Gereffi, 2005). Bu alandaki çalışmalar özellikle gelişmekte olan ülkelere katılan tedarikçi firmaların zaman içerisinde gerçekleştirdikleri ekonomik yükselmelere odaklanmıştır (McDermott ve Corredoira, 2010; Sturgeon ve Kawakami, 2011; Kaplinsky vd., 2003; Ndubuisi ve Owusu, 2021; Marcato ve Baltar, 2021). Ayrıca, son dönemlerde sosyal yükselme (social upgrading) konusu da artan oranda gerek küresel değer zincirindeki işletmelerin gerekse araştırmacıların dikkatini çekmektedir. Sosyal yükselme, çalışanların hak ve çalışma şartlarındaki iyileştirilmelerin yapılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Barrientos vd., 2011). Özellikle, ekonomik yükselmedeki başarılı sonuçlara rağmen, küresel değer zinciri içinde bulunan çalışanların çalışma şartları ve sosyal gelişmeleri konusundaki ortaya çıkan eksiklikler (düşük ücret, güvenli olmayan iş ortamı gibi) sosyal yükselme konusunu daha ön plana çıkarmaktadır (Ndubuisi ve Owusu, 2022; Aguiar de Medeiros ve Trebat, 2017).

Literatürde ekonomik ve sosyal yükselme kavramları birbirinden bağımsız olarak çalışılmış olsa da bu kavramlar arasındaki ilişki henüz yeterince irdelenmemiştir. Diğer bir ifadeyle, ekonomik yükselmenin nasıl ve ne ölçüde sosyal yükselmeyi etkileyebileceği konusunda literatürde henüz yeterince bilgi oluşmamıştır ve özellikle sosyal yükselme dinamiklerini anlamaya yardımcı olacak daha çok çalışmaya ihtiyaç vardır (Selwyn, 2013; Goerzen vd., 2021). Bu araştırma boşluğundan hareketle, bu çalışmanın öncelikli amacı ekonomik ve sosyal gelişme arasındaki ilişkiyi teorik olarak ortaya koymaktır. Bunun yanında, daha önceki çalışmalar ekonomik ve sosyal yükselmeye etki eden faktörleri anlamaya çalışmış ve çoğunlukla bunu zincirin iç dinamiklerinden olan aktörler arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin yönetimi (governance) üzerinden açıklamaya çalışmışlardır. Önceki çalışmalar bu iç dinamiklere odaklanırken çevresel faktörlerin etkisi görece daha az çalışılmıştır. Fakat, küresel değer zincirlerinin kurumsal çevrenin (institutional context) birbirinden farklı olduğu ülkelere yayılmış ekonomik aktiviteler olması sebebiyle kurumlar kavramı en önemli çevresel faktörlerden birisi olmaktadır. Kurumsal çerçeve hem değer zincirinin işleyişini hemde ekonomik ve sosyal yükselmeyi önemli şekilde etkileyebilir. Bu önemli etkisine rağmen, literatürde kurumlar kavramı henüz yeterince işlenmemiştir. Bu eksikliği de göz önüne alarak, bu çalışma kurumların ekonomik ve sosyal yükselmeyi nasıl etkilediğini de kavramsal olarak modellemeyi amaçlamaktadır. Bu çerçevede, KDZ'ni etkileyen en önemli çevresel faktörlerden olan kurumların (institutions) hem ekonomik ve sosyal yükselmeyi hem de bu ikisi arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğinin ortaya konulması bu çalışmanın bir diğer bir temel amacıdır. Bu ilişkiler çerçevesinde kavramsal bir model ortaya çıkarılmıştır.

Bu amaçları gerçekleştirmek için bu makalede öncelikle küresel değer zinciri ve yükselme kavramları açıklanmıştır. Daha sonra küresel değer zincirine katılmanın ekonomik ve sosyal yükselmeyi nasıl sağladığı eleştirel bir bakış açısıyla tartışılmaktadır. Bunu takiben, kurumlar kavramı tartışmaya dahil edilmiş ve kurumların ekonomik ve sosyal yükselme üzerindeki



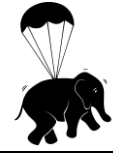
düzenleyici etkisi açıklanmıştır. Bu tartışmalar çerçevesinde altı önerme ortaya koyulmuş ve kavramsal model oluşturulmuştur. Küresel ekonomi ve ticarete giderek daha önemli hale gelen küresel değer zincirleri ve işletmelerin bu zincirler içerisinde ekonomik ve sosyal yükselmesi üzerine oluşturulmuş bu kavramsal çerçeve literatüre anlamlı bir katkı yapmakta ve gelecek çalışmalara ışık tutmaktadır.

2. KÜRESEL DEĞER ZİNCİRİ

Günümüzde küresel değer zinciri dünya ekonomisindeki uluslararası üretim, ticaret ve yatırımların temel mekanizması haline gelmiştir (Gehl Sampath ve Vallejo, 2018). Özellikle, 1980lerden sonra uluslararası ticarete ortaya çıkan yapısal değişiklikler küresel değer zincirlerini daha önemli hale getirmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerleme, küresel ulaşım ve lojistik ağlarının güçlenmesi ve özellikle uluslararası ticaret engellerinin azalması bu değişim sürecini daha da hızlandırmıştır. Tüm bu gelişmeler uluslararası iş yapma ve koordine etme maliyetlerini de düşürmüştür. Böylece, daha önce kendi işletme sınırları içerisinde veya kendi iç pazarındaki iş ortaklarıyla beraber değer zinciri aktivitelerini gerçekleştiren işletmeler, artık yabancı pazarlardaki iş ortaklarını da bu sürece dahil etmiş böylece küresel ölçekte değer zincirlerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Artık birçok firma ürün veya hizmet üretimlerini tek bir ülkede veya sadece kendi organizasyon sınırları içerisinde sürdürmekten vazgeçmiştir. Bunun yerine, çeşitli ülkelerden farklı firmaların bir araya geldiği bir değer zinciri içerisinde faaliyetler sürdürülmektedir. Bu durum ekonomik aktivitelerin coğrafi dağılımını ve bununla beraber gerek işletmeler gerekse ülkeler için önemli değişiklik ve fırsatları da beraberinde getirmektedir.

Daha önceki çalışmalar küresel değer zincirindeki coğrafi ayrımı genellikle gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler tipolojisi üzerinden yapmıştır (Sturgeon ve Kawakami, 2011). Gelişmiş ülkelerdeki çok-uluslu şirketlerin küresel değer zincirinde genellikle zinciri koordine eden lider firma (*lead firm*) olduğunu, gelişmiş ülkelerden olan küçük işletmelerin de daha çok tedarikçi firma (*supplier firm*) rolünü üstlendiği belirtilmektedir (Gereffi ve Fernandez-Stark, 2011). Bu çerçevede, gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin daha yüksek teknolojik kapasite ve kaynaklara sahip olduğu varsayımıyla bu firmaların değer zincirindeki katma değeri daha yüksek aktiviteleri (ARGE ve dizayn gibi) elinde tuttuğu, bununla birlikte katma değeri daha düşük olan aktiviteleri (üretim, birleştirme gibi) de tedarikçi firmalara bıraktığı şeklindeki bir değer zinciri yapısının ortaya çıktığı vurgulanmıştır.

Küresel değer zincirinin bu konfigürasyonunun hem lider firma hem de tedarikçi firmalar için belli avantajları beraberinde getirmektedir. Lider firmalar görece daha az katma değer üreten aktiviteleri işgücü ve kaynakların daha ucuz olduğu bölgelerdeki şirketlere yaptırarak toplam işlem maliyetini düşürebilmektedirler. Bununla beraber, bu işletmeler kaynaklarını ve kapasitelerini tedarikçiyi firmalara verilen işlerde kullanmadıkları için, kendilerinin daha güçlü olduğu ve daha çok değer üretebildikleri aktivitelere fazla kaynak ayırabilmektedirler. Diğer taraftan, gelişmekte olan ülkelerden zincire katılan tedarikçi firmalar her ne kadar katma değeri



daha düşük aktiviteleri yapsalar da zaman içerisinde, lider firmayla ortak çalışmanın getirdiği avantajlar çerçevesinde (bilgi transferi, öğrenme gibi), daha değer üreten aktiviteleri yapabilecek yetenek geliştirebilmekte ve kaynaklara ulaşabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, tedarikçi firmalar zaman içerisinde değer zincirinin daha üst aktivitelerine yükselebilmektedirler.

Bu konuda etkili olan yaklaşımlardan bir tanesi de lider firma ile tedarikçi firma arasındaki ilişkiyi inceleyen küresel değer zinciri yönetişimi (*GVC governance*) kavramı olmuştur. Küresel değer zinciri yönetişimi, "finansal, maddi ve insan kaynaklarının bir zincir içinde nasıl tahsis edileceğini belirleyen otorite ve güç ilişkileri" olarak tanımlanır (Gereffi, 1994, s.97). Yönetişim analizi, içerisinde farklı güçlere sahip aktörler bulunan değer zincirlerindeki koordinasyon ve kontrolün nasıl sağlandığını anlamaya yardımcı olmaktadır (Gereffi ve Fernandez-Stark, 2011). Diğer bir ifadeyle, lider firma ile tedarikçi firmalar arasındaki etkileşimin nasıl olduğuna ve bu ilişkilerin nasıl kontrol ve koordine edildiğine odaklanmaktadır. KDZ yönetişimi literatüründe, beş farklı yönetim modeli belirlenmiştir; piyasa, modüler, ilişkisel, tutsak ve hiyerarşik yönetim. Bu yönetim modelleri üç temel kritere göre belirlenmiştir; işletmeler arası paylaşılan bilginin karmaşıklığı, bilginin sistemsel düzenlenebilmesi ve tedarikçinin yeterlilik seviyesi (Gereffi ve Fernandez-Stark, 2011).

Piyasa yönetim modelinde lider firma ile tedarikçi firma arasındaki ilişkiyi belirleyen temel mekanizma güç değil fiyattır. Bu yönetim modelinde, ürün ile ilgili bilgilerin kolayca aktarılabilirdiği, tedarikçilerin alıcıların minimum girdisine ihtiyaç duyduğu, işletmeler arası resmi iş birliklerinin az olduğu ve yeni bir iş ortağına geçiş maliyetinin düşük olduğu bir mekanizma olarak tanımlanabilir (Ponte ve Sturgeon, 2014; Gereffi ve Fernandez-Stark, 2011; Gibbon vd., 2008).

Modüler yönetim modeli ise, karmaşık işlemlerin görece daha kolay kodlanabildiği durumlarda ortaya çıkar. Tedarikçi firma lider firmanın istediği özellik ve standartlardaki ürünleri yapma yeterliliği vardır. Burada önemli olan tedarikçi firma ile alıcı firma arasındaki bilgi değişiminin etkili olmasını sağlayacak ve bu şekilde koordinasyon maliyetini azaltacak olan bilgi teknolojisi ve kuralların oluşturulmasıdır (Gereffi ve Lee, 2012; Pietrobelli ve Rabellotti, 2011).

İlişkisel yönetim ise alıcı ve tedarikçiler arasında karmaşık ve kolayca kodlanamayan bilgi aktarımı gerektiğinde ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı bu işletmeler bilgi paylaşımı için güvene dayalı ilişkiler kurarak devamlı olarak etkileşim içinde olmaktadır. İlişkisel yönetim yapısını oluşturmak zaman gerektiren ve maliyetli bir süreç olduğu için, alıcı firmanın yeni bir tedarikçiye geçmesi zor olacak ve bundan dolayı alıcı ile tedarikçi arasında uzun dönemli bir ilişki oluşacaktır. Bu durum aktörler arasındaki karşılıklı bağımlılığı arttırmakta ve kontrol yetkisini aktörler arasında dengelemektedir (Gereffi ve Lee, 2012; Pietrobelli ve Rabellotti, 2011).



Tutsak yönetim, küçük tedarikçilerin bir veya birkaç alıcıya kaynaklar ve pazarlara ulaşım noktasında bağımlı olduğu durumu göstermektedir. Tutsak tedarikçiler genellikle, alıcı tarafından belirlenen şartlar altında faaliyet göstermektedir. Bu yönetim yapısında bir güç asimetrisi ortaya çıkmaktadır ve kontrol tamamen alıcı firmadadır (Gereffi ve Lee, 2012; Pietrobelli ve Rabellotti, 2011).

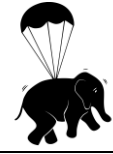
Hiyerarşik yönetim yapısı dikey entegrasyon ile ürünlerin geliştirilmesi ve üretim aktivelerinin işletmelerin kendi içerisinde yapıldığı ve kontrol edildiği yapıyı ifade etmektedir. Bu durum genellikle, ürünün özelliklerinin kodlanmadığı, karmaşık ürünlerin talep edildiği ve bu ürünleri üretebilecek yetkinlikte tedarikçi bulunamaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Gereffi ve Lee, 2012; Pietrobelli ve Rabellotti, 2011).

Yönetim yapısının KDZ'nin etkili bir şekilde kontrol ve koordine edilebilmesi noktasındaki önemi literatürde vurgulanmıştır (Gibbon vd., 2008; Uddin vd., 2019). Bununla birlikte yönetim yapısı, tedarikçi firmaların yükselme fırsatlarını da etkileyebilmektedir. Örneğin, Pietrobelli ve Rabellotti (2011) tarafından yapılan çalışmada, modüler ve ilişkisel yönetim yapılarının, tutsak ve hiyerarşik yönetim yapılarına göre daha fazla yükselme fırsatı sunduğu belirtilmiştir.

3. TEORİK ARKA PLAN ve KAVRAMSAL MODEL GELİŞTİRME

3.1. Yükselme (Upgrading)

Yükselme, "bir firmanın veya ekonominin daha kârlı ve/veya teknolojik olarak gelişmiş sermaye ve beceri yoğun bir ekonomik alana geçme yeteneğini geliştirme süreci" olarak tanımlanmıştır (Gereffi, 1999, s.51-52). Diğer bir deyişle, yükselme kavramı, küresel değer zinciri içerisindeki işletmelerin pozisyonlarını nasıl katma değeri daha yüksek faaliyetlere yükseltebildiklerini ifade etmektedir (Lee ve Gereffi, 2015). Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere; ülkeler ve işletmeler değer zinciri içerisinde görece fazla değer üreten aktivitelere eriştiğinde daha fazla kazanım elde etmektedir. Yükselme yaklaşımı, zincire katılan her işletmenin otomatik olarak yükselmeyi başaracağı varsayımına karşı çıkmış ve daha çok hangi şartlarda ekonomik yükselmenin gerçekleşeceğini anlamaya çalışmıştır (Barrientos vd., 2011; Lee ve Gereffi, 2015). Yönetim yapısı, çevresel faktörler, lider firmanın bilgi paylaşma istekliliği, sektör, içindeki bulunan ülkedeki kurumsal çerçeve bu süreci etkileyen faktörlerden bazıları olarak belirtilmiştir (Gereffi ve Lee, 2016; Kummritz vd., 2017; Ponte vd., 2014; Henderson vd., 2002). Yükselme kavramı temelde iki grup altında incelenmiştir; ekonomik ve sosyal yükselme. Önceki çalışmalar yükselmeyi genel olarak ekonomik yükselme üzerinden anlamaya çalışmış olsalar da son dönemlerde sosyal yükselme kavramı da araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır.



3.1.1. Ekonomik Yükselme

Ekonomik yükselme "küresel değer zincirine katılmaktan kaynaklı olarak üretimde daha yüksek değerli faaliyetlere, gelişmiş teknolojiye, bilgi, becerilere ve artan fayda veya karlara geçiş" olarak tanımlanabilir (Gereffi vd., 2005). Pietrobelli ve Rabellotti, (2007, s.1) ise ekonomik yükselmeyi, üreticilerin daha gelişmiş ürünler yapması, ürünleri daha verimli şekilde yapması veya daha yetenek gerektiren aktiviteleri yapmaya başlaması şeklinde tanımlamışlardır. Birçok tanımlamada vurgulanan ortak nokta ise üretici firmaların belli yetenekler ve kaynaklar geliştirip bunları kullanarak katma değeri daha yüksek gelişmiş ürünleri daha verimli şekilde sunabilmesidir (Milberg ve Winler, 2011). Ekonomik yükselme kavramı dört alt başlıkta gruplandırılmıştır; üründe yükselme, süreçte yükselme, fonksiyonel yükselme ve zincirde yükselme.

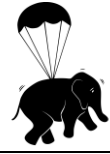
Üründe yükselme tedarikçi firmaların zaman içerisinde daha gelişmiş ve katma değeri yüksek ürün bandına yükselmesi olarak tanımlanır (Lee ve Gereffi, 2015). Üründe yükselmeyi gerçekleştirmek ve daha sofistike ürünler ortaya koymak için işletmelerin daha yetenekli insan kaynağı ve teknoloji kaynaklarına ulaşması gerekmektedir

Süreçte yükselme ise üretim süreçlerini tekrar organize ederek daha etkili ve verimli hale getirme olarak tanımlanır. Bu süreç daha gelişmiş teknolojinin kullanılması, teknolojinin verimsiz insan gücünün yerini alması (otomasyon) ile girdileri daha verimli şekilde çıktılara çevrilmesidir (Barrientos vd., 2011; Schmitz, 2004).

Fonksiyonel yükselme bir işletmenin küresel değer zinciri içindeki katma değeri daha yüksek aktiviteleri yapmaya başlamasıyla birlikte ortaya çıkar. Örneğin daha önce sadece montaj şeklinde üretim sürecine dahil olan tedarikçi firmanın zaman içerisinde o ürünün üretimiyle ilgili tüm aktiviteleri yapabilir hale gelmesi fonksiyonel yükselmedir (Barrientos vd., 2011). Bu süreç için tedarikçi firmaların yetenekli insan gücünü arttırması ve belli kaynaklara ulaşması ve yeteneklerini geliştirmesi gerekmektedir.

Zincirde yükselme de daha kârlı ve katma değeri yüksek zincirlere geçme olarak tanımlanabilir (Humphrey ve Schmitz, 2002). Diğer bir ifadeyle, teknolojik olarak daha gelişmiş yeni sektör ve ürün pazarlarına geçiş olarak tanımlanabilir (Barrientos vd., 2011). Sektörler arası yükselme olarak da tanımlanan bu yükselmede tedarikçi firma bir değer zinciri içerisinde elde ettiği bilgi ve becerileri yeni fakat bağlantılı bir sektördeki değer zincirine taşımaktadır (Schmitz, 2004).

Küresel değer zincirine katılım ekonomik yükselmenin başarılmasını farklı şekillerde sağlayabilir. Öncelikle, tedarikçi firmalar ekonomik yükselme için gerekli olan bilgi, beceri, teknoloji ve diğer kaynaklara lider firmalarla değer zinciri içerisinde oluşan etkileşimi ve bunun sonucunda ortaya çıkan öğrenme vasıtasıyla ulaşabilir. Özellikle, tedarikçi firma ile lider firma arasındaki etkileşimin yüksek olduğu yönetim yapılarında (örneğin ilişkisel yönetim) ekonomik yükselme daha başarılı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte lider firmaların ürünlerin kalitesi ve verimlilik ile ilgili koymuş olduğu standartlara uyma çabası da ekonomik



yükselmeyi (özellikle üründe ve süreçte yükselme) başarmayı sağlayabilir. İçinde bulunduğu bölgedeki sanayi politikası ve rekabet ile ilgili kurallar da ekonomik yükselmeye engel ve destek olabilir (Gereffi ve Lee, 2016). Bu çerçevede, sosyal yükselme ile ilgili olarak aşağıdaki önermenin kurulması uygundur:

Öneri 1: Küresel değer zincirine katılan tedarikçi firmalar ekonomik yükselmeyi, lider firmaların ürün kalitesi ve verimlilik beklentilerine cevap vererek, zincir içerisinde yeni teknoloji ve bilgi gibi kaynaklara ulaşarak yeteneklerini geliştirerek ve içerisinde bulunduğu bölgedeki sektörü düzenleyen kuralların sağladığı avantajları kullanarak başarabilir.

3.1.2. Sosyal Yükselme

Her ne kadar yükselme literatürü ağırlıklı olarak ekonomik yükselme kavramına odaklanmış olsa da son dönemlerde sosyal yükselme kavramı da çalışmaların odağına girmeye başlamıştır. Sosyal yükselme kavramı, “yalnızca iş yaratma sürecini değil, aynı zamanda çalışanların becerilerini, çalışan haklarını, çalışma şartlarını ve koşullarını iyileştirmek ve bu şekilde çalışanların istihdam kalitesini iyileştirmek” olarak tanımlanabilir (Reinecke ve Posthuma, 2019, s.680). Fakat, sosyal yükselme sadece çalışanın iyi bir işe ulaşmasının sağlanması değil bunun yanında, çalışma koşullarının ve haklarının iyileştirilmesi ve bu şekilde çalışanın ve çalışana bağlı olan kişilerin (aile) de refahını arttırmaktadır (Gereffi ve Lee, 2016). Sosyal yükselme kavramı kurumsal sosyal sorumluluk kavramıyla ilişkilidir. Özellikle son yıllarda küresel değer zinciri içindeki lider firmaların artan şekilde kurumsal sosyal sorumluluğa önem vermesi ile bu firmaların değer zinciri içindeki güçlerini kullanarak çalışma standartlarını yükseltmesinin tüketiciler tarafından talep edilmesi sonucunda sosyal yükselme daha da önem kazanmıştır (Gereffi ve Lee, 2016). Fakat her ne kadar kurumsal sosyal sorumluluk standartlarına bağlı kalma motivasyonu bazı iyileşmeleri beraberinde getirse de hala değer zinciri içerisinde sosyal yükselmenin istenilen ölçüde başarılamadığını gösteren birçok örnek mevcuttur. Bangladeş’te 2013 yılında meydana gelen ve binden fazla kişinin hayatını kaybettiği Rana Plaza olayı, ekonomik yükselmeye paralel olarak sosyal yükselmenin başarılı olarak gerçekleştirilemediğinin açık örneklerinden birisi olmuştur (Barua ve Ansary, 2017).

Bugün birçok gelişmekte olan ülkeden işletmeler bölgesel ve küresel değer zincirlerinin parçası olmakta ve daha emek-yoğun faaliyetleri yüklenmektedir (Barrientos vd., 2011). Küresel değer zincirine dahil olma gelişmekte olan ülkeler için özellikle emek-yoğun sektörlerde yeni iş imkanları yaratma noktasında faydalı olmuştur. Fakat, yaratılan istihdam, gerek lider firmaların maliyet azaltma baskısı gerekse gelişmekte olan ülkelerdeki tedarikçi firmaların ekonomik yükselmeyi önlemesi sebebiyle, çoğu zaman istenilen sosyal yükselmeyi beraberinde getirememiştir.

Sosyal yükselmeyi ölçmek için maaş seviyesi, sosyal koruma, çalışma saatleri, istihdam çeşitli (geçici veya daimî), sendikalaşma özgürlüğü, kadın çalışan ve yönetici oranı, toplu pazarlık hakkı, çalışma ortamının güvenliği gibi göstergeler kullanılmaktadır (Barrientos vd., 2011). Buradan da anlaşılacağı üzere, sosyal yükselme kavramı yaşam standardı ve istihdam koşulları



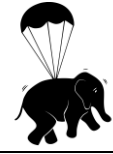
konusunda kazanımların gerçekleşip gerçekleşmediğine odaklanmaktadır. Literatürde sosyal yükselme ile ekonomik yükselme birbirinden farklı kavramlar olarak çalışılmıştır. Var olan çok az sayıdaki makale ekonomik ve sosyal yükselme arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışmıştır. Her ne kadar bazı çalışmalarda ekonomik yükselme ile sosyal yükselme arasında pozitif bir ilişki ortaya konulsa da literatürde oluşan temel anlayış ekonomik yükselmenin otomatik olarak sosyal yükselmeyi beraberinde getirme varsayımının doğru olmadığıdır. Genel olarak bu alanda anlamlı bir kanıya varmak için daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada, ekonomik yükselme ve sosyal yükselme arasındaki etkileşimi anlamak önemli olmaktadır.

Küresel değer zincirine katılım sosyal yükselmenin başarılmasını farklı şekillerde sağlayabilir. Lider firma ile tedarikçi firma arasındaki yönetim yapısı sayesinde etkili bir mekanizma kurulabilir ve tedarikçi firmaya çalışma şartlarını düzeltme ve sosyal yükselmeyi başarıya için ihtiyaç duyduğunu destek, kaynak, bilgi ve eğitimler sağlanabilir (Gereffi ve Lee, 2016). Bununla birlikte, tedarikçi firmalar, lider firmanın çalışma şartları konusundaki standartlarını yakalamak için çalışanlarının refahını arttıracak adımlar atabilirler (Puppim de Oliveria, 2008). Özellikle, lider firma kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde hareket ediyorsa tedarikçi firmalardan da çalışanlarına karşı sorumlulukları yerine getirmelerini ve böylece çalışma şartlarını iyileştirmelerini isteyebilir. Bunun yanında, içinde bulunduğu ülkedeki kamu kurumlarının getirdiği kural ve yasalar (iş kanunu gibi) ile işçi sendikaları gibi sivil toplum kuruluşlarının çalışmaları da sosyal yükselmeyi destekleyen faktörler olarak görülebilir (Polaski, 2006). Bu çerçevede, sosyal yükselme ile ilgili olarak aşağıdaki önermenin kurulması uygundur:

Öneri 2: Küresel değer zincirine katılan tedarikçi firmalar sosyal yükselmeyi, lider firmaların sosyal yükselme yönündeki davranış ilkelerine uyum sağlayarak, lider firmanın kaynak ve bilgi desteği alarak, yasalara uygun hareket etme ve sivil toplum kuruluşlarının taleplerine cevap verme motivasyonları gibi faktörler vasıtasıyla başarabilir.

3.2. Ekonomik Yükselme Sosyal Yükselmeyi de Beraberinde Getirir mi?

Literatürde, ekonomik yükselmenin sosyal yükselmeyi de beraberinde getireceğine dair açık bir kanıt bulunmamaktadır (Locke vd., 2007). Hatta bazı sivil toplum kuruluşları tarafından yapılan araştırmalarda küresel değer zincirine katılmanın sosyal yükselmede olumsuz etkisi olabildiği ortaya konmuştur (Bariantos vd., 2011; Raworth, 2004). Literatürdeki bu durum ekonomik yükselmeyle sosyal yükselme arasındaki ilişkiyi anlamaya ve hangi durumlarda ekonomik yükselmenin sosyal yükselmeyi de beraberinde getireceği noktasında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Ekonomik yükselme ve sosyal yükselmenin beraber gerçekleştirilmesinin önündeki önemli bir engel bu iki yükselmenin birbiriyle çakışan ihtiyaçları olmasıdır. Örneğin ekonomik yükselme için daha kaliteli malları daha düşük maliyetle üretme hedefi var iken, aynı zamanda sosyal yükselmeyi hedeflemek (örneğin çalışanların maaşlarını iyileştirmek) maliyetleri arttıracak ve düşük maliyet hedefinin



tutturulması zorlaşacaktır. Bu durum tedarikçi firmalar için üstesinden gelinmesi gereken bir paradoksu ortaya çıkarmaktadır.

Küresel değer zinciri içindeki pozisyonlarını korumak ve hatta geliştirmek için tedarikçi firmalar alıcı firmaların talep ettiği standartlardaki ürünleri üretmek için kaliteyi yükseltip ve aynı zamanda rekabetçi olabilmek için maliyet ve ücretleri düşük tutmak isteyeceklerdir (Bariantos vd., 2011). Fakat çalışanların maaş ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi işletme için ekstra maliyet oluşturacaktır. Bu durumda, fiyat rekabetçiliğinden vazgeçmek istemeyen tedarikçi firmalar maliyetleri düşürme çabası içine girecek ve bundan dolayı çalışanlar, çalışma koşulları ve sosyal yükselme üzerinde negatif bir baskı oluşturacaktır. Özellikle alıcı firmaların maliyet baskısını tedarikçi firmalara aktarması bu firmaların sosyal yükselme konusunda gelişimini kısıtlayacaktır. Diğer bir ifadeyle, maliyet baskısının çok yüksek olmadığı ve alıcı firmaların tedarikçi firmalar üzerinde maliyet baskısını görece az tuttuğu değer zincirlerinde sosyal yükselmenin gerçekleşmesi daha kolaydır. Bu şekilde tedarikçi firma ekonomik yükselme ile elde edeceği finansal kaynak ve imkânları çalışma şartlarının iyileştirilmesi ve çalışanların refahının artırılması için kullanabilecektir. Fakat, maliyet baskısının çok fazla olmaması tek başına yeterli bir faktör değildir. Her ne kadar ekonomik yükselmeyi sağlayan tedarikçi firmaların sosyal yükselme için yeterli maddi kaynakları olsa dahi bazı durumlarda tedarikçi firmalar sosyal yükselme noktasında atılması gereken adımlar ve takip edilmesi gereken prosedür ve davranış ilkeleri hakkında yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayabilir. Bu durumda lider firmalar çalışma standartları ve sosyal gelişmeyle ilgili olarak davranış ilkelerini, iyi uygulamaları ve gerekli prosedürleri tedarikçi firmalarla paylaşabilir ve bunların uygulanmasında eğitim, kaynak desteği sağlayabilir. Lider firmanın aktif olarak tedarikçi firmaya örnek ve destek olduğu bu durumda ekonomik yükselmenin sosyal yükselmeyi de olumlu etkileyeceği söylenebilir.

Ayrıca, değer zinciri içerisindeki yönetim yapısı da önemli faktörlerden birisi olarak görülmektedir. Özellikle, lider firma ile tedarikçi firma arasında güven ve karşılıklı bağımlılığa dayalı ilişkilerin kurulduğu ve kolektif verimliliğin ve başarının hedeflendiği bir yönetim sistemi ekonomik yükselmeyle birlikte sosyal yükselmenin de başarılabilmesi için gerekli görülmektedir. Gereffi ve Lee (2016) tarafından sunulan sinerjistik yönetimin ekonomik ve sosyal yükselmenin birlikte başarılabilmesi için en etkili yönetim yapısı olduğu vurgulanmıştır. Bu yapıda değer zinciri içerisindeki işletmeler ile kamu ve sivil toplum aktörleri birlikte hareket ederek ortak amaçları gerçekleştirmek için çalışırlar. Bu şekilde hem ekonomik hem de sosyal yükselmenin başarılması değer zincirinin ortak amacı haline gelmektedir. Bu çerçevede, ekonomik yükselme ve sosyal yükselme ilişkisi ile ilgili olarak aşağıdaki önermenin kurulması uygundur:

Öneri 3: Tedarikçi firma üzerinde maliyet baskısının yüksek olmadığı, lider firmanın çalışma şartlarını geliştirmeye yönelik kaynak ve bilgi paylaşımında bulunduğu ve etkileşimin yüksek olduğu yönetim yapısının oluşturulduğu durumlarda ekonomik yükselme sosyal yükselmeyi beraberinde getirmektedir.



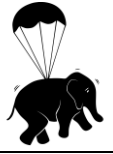
3.3. Kurumların Ekonomik ve Sosyal Yükselme Üzerindeki Düzenleyici Etkisi

Kurumlar kavramının literatürde farklı tanımlamaları bulunmaktadır. Kurumlar konusunda önemli çalışmaları olan North (1990, s.3) ‘oyunun kuralları’ metaforunu kullanarak kurumları “insan tarafından tasarlanmış ve insanların etkileşimini yapılandıran kısıtlamalar” olarak tanımlamıştır. Yine benzer bir şekilde Scott (1995, s.33) kurumları “toplumsal davranışa istikrar ve anlam sağlayan düzenleyici, normatif ve bilişsel yapılar ve faaliyetler” olarak tanımlamaktadır. Kurumlar toplum içindeki davranışları ve etkileşimi düzenledikleri için gerek insanlar gerekse organizasyonlar için önemlidir (Peng vd., 2008). Kurumlar kavramı yazılı ve yazılı olmayan kurallar alt başlığı altında incelenmiştir. Yazılı kurallar kanun, yönetmelik gibi yazılı kuralları tanımlarken, yazılı olmayan kurallar daha çok kültür, değerler ve normlar gibi yazılı olmayıp davranışları etkileyen kurallar olarak açıklanmıştır (Peng vd., 2008). Yazılı kuralların uygulanması daha çok devletlerin yaptırım gücü çerçevesinde gerçekleşirken, yazılı olmayan kurallar daha çok toplumsal yaptırımlar ile uygulanmaktadır (Peng vd., 2008; Redding, 2005).

Kurumlar insanlar için olduğu kadar organizasyonlar için de hayati öneme sahiptir. Çünkü kurumlar iş yapma belirsizliğini ve dolayısıyla işletmeler için işlem maliyetini düşürürler (Peng vd., 2008; Hansen vd., 2018). Daha az belirsizliğin olduğu ortamda işletmeler daha kolay strateji yapabilir ve daha az işlem maliyetiyle karşı karşıya kalırlar. Bununla birlikte, kurumlar işletmelerin neleri yapıp neleri yapamayacağını ve hangi sınırlar içerisinde faaliyetlerini sürdürmesi gerektiğini de belirler (Ring vd., 2005). Örneğin, çalışanlarını iş kanununda belirlenmiş haftalık çalışma saati üzerinde çalıştıran bir işletme içinde bulunduğu bölgedeki resmi otoritenin (devlet) yaptırımına maruz kalabilir. Bunun önüne geçmek için çalışma saatlerini bu sınırlar çerçevesinde düzenlemesi gerekmektedir.

Kurumlar, yazılı ve yazılı olmayan kurallar bütünü olarak, ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir. Ülkelerin gerek yazılı kuralları gerekse kültürleri farklılaşabileceği için özellikle ülkeler arası iş yapan işletmelerin kurumlara ve kurumsal farklılıkların ortaya çıkarabileceği fırsat ve tehditlere daha fazla odaklanması gerekir. Literatürde özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki yazılı kurallar arasındaki farklılıklara odaklanılmıştır. Gelişmiş ülkelerde daha köklü ve etkili uygulanan yazılı kuralların olduğu, buna karşın gelişmekte olan ülkelerdeki kurumsal çerçevede ve uygulanmasında boşluklar olduğu vurgulanmıştır (Khanna ve Palepu, 2010). Küresel değer zincirlerindeki faaliyetlerin hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelere yayıldığı düşünüldüğünde kurumlar değer zincirlerini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Tedarikçi firmaların daha çok gelişmekte olan ülkelere katıldığı gerçeği göz önüne alındığında bu ülkelerdeki görece daha zayıf olan kurumsal çerçevenin gerek ekonomik gerekse sosyal yükselmenin başarılması noktasında önemli etkileri olduğu söylenebilir.

Öncelikle, bir bölgede kamu otoritesi ile oluşturulan yazılı kurallar ve düzenlemeler belli standartlar oluşturup bunları tatbik ederler. Bu kurumlar ekonomik ve sosyal yükselmeyi doğrudan veya dolaylı olarak etkilemektedirler (Gereffi ve Lee, 2016). Örneğin ulusal iş



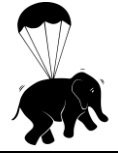
kanunları; küresel değer zincirindeki çalışanların durumlarını, çalışma koşulları ve standartlarını belirleyip işletmelerin bu standartlar çerçevesinde hareket etmesini ister. Çalışanların refahı ile çalışma koşullarının belli standartlarda olmasını hedefleyen düzenlemelerin olduğu ve bunların otoriteler tarafından etkili şekilde uygulandığını ülkelerde sosyal yükselmenin daha güçlü olarak ortaya çıkması beklenir. Yine buna benzer şekilde, bir bölgedeki rekabet kanunları, sanayi politikaları, yatırım ve teşvik düzenlemeleri eğer işletmelerin yükselmesini destekleyecek şekilde oluşturulduysa ve etkili şekilde uygulanıyorsa ekonomik yükselmenin, bu düzenlemelerin zayıf olduğu yerlere göre, daha başarılı olması beklenir (Gereffi ve Lee, 2016). Buna bağlı olarak, kurumların ekonomik yükselme ve sosyal yükselme ilişkisi ile ilgili olarak aşağıdaki önermelerin kurulması uygundur:

Öneri 4a: Tedarikçi firmanın içinde bulunduğu çevredeki yazılı ve yazılı olmayan kuralların (rekabet kanunu ve iş yapma kültürü gibi) oluşturduğu kurumsal çerçevenin destekleyici olması küresel değer zincirine katılma ile ekonomik yükselme arasındaki ilişkiyi daha da güçlü hale getirir.

Öneri 4b: Tedarikçi firmanın içinde bulunduğu çevredeki yazılı ve yazılı olmayan kuralların (iş kanunu ve normlar gibi) oluşturduğu kurumsal çerçevenin destekleyici olması küresel değer zincirine katılma ile sosyal yükselme arasındaki ilişkiyi daha da güçlü hale getirir.

Kurumsal kalite (institutional quality) bir ülkedeki var olan yazılı kuralların ne ölçüde etkili çalıştığını gösteren bir ölçüt olarak kullanılmıştır. Kurumsal kalitenin yüksek olduğu ülkelerde iş yapmanın kolaylaştığı, ticari faaliyetlerin daha verimli hale geldiği ve böylece ekonomik gelişmenin gerçekleştiği görülmektedir (Nguyen vd., 2018). Kurumsal çerçeve aynı zamanda belirlenen standartları yerine getirmede gönüllülüğten öteye gidilip belirlenen kurallara riayet etme zorunluluğunu da sağlamaktadır. Örneğin, bir ülkede çalışanların adil ücret, sendikal haklar, işyeri güvenliği gibi haklarını koruyan kaliteli kurumsal bir yapının olması, oradaki işletmeleri bu standartlara uymaya zorlayacak ve böylece sosyal yükselmenin gerçekleşmesine katkı sunacaktır (Lee vd., 2011). Önceki çalışmalarda, kurumsal çerçevenin kaliteli olarak oluşturulduğu ülkelerde işletmelerin çalışma standartları ve çalışan haklarına daha fazla riayet ettiğini göstermektedir (Lee vd., 2011). Özellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonomik yükselme sosyal yükselmeye neden olabilir. Fakat, ekonomik yükselme ile birlikte sosyal yükselmenin başarılması için bu süreci destekleyen kurumsal bir yapıda olması gerekmektedir. Özellikle sosyal yükselmeyi destekleyici kural ve normların var olması, işletmeleri sosyal yükselme hedefleri koymaya ve bu hedeflere ulaşma için adımlar atmaya motive edecektir. Diğer bir ifadeyle, işletmeler sadece ekonomik hedeflere odaklanmak yerine, çalışanların refahını da hedefleyen bütüncül bir yükselmeyi başarmaya çalışacaktır. Buna bağlı olarak, kurumların ekonomik yükselme ve sosyal yükselme arasındaki ilişkiye olan düzenleyici etkisi ile ilgili olarak aşağıdaki önermelerin kurulması uygundur:

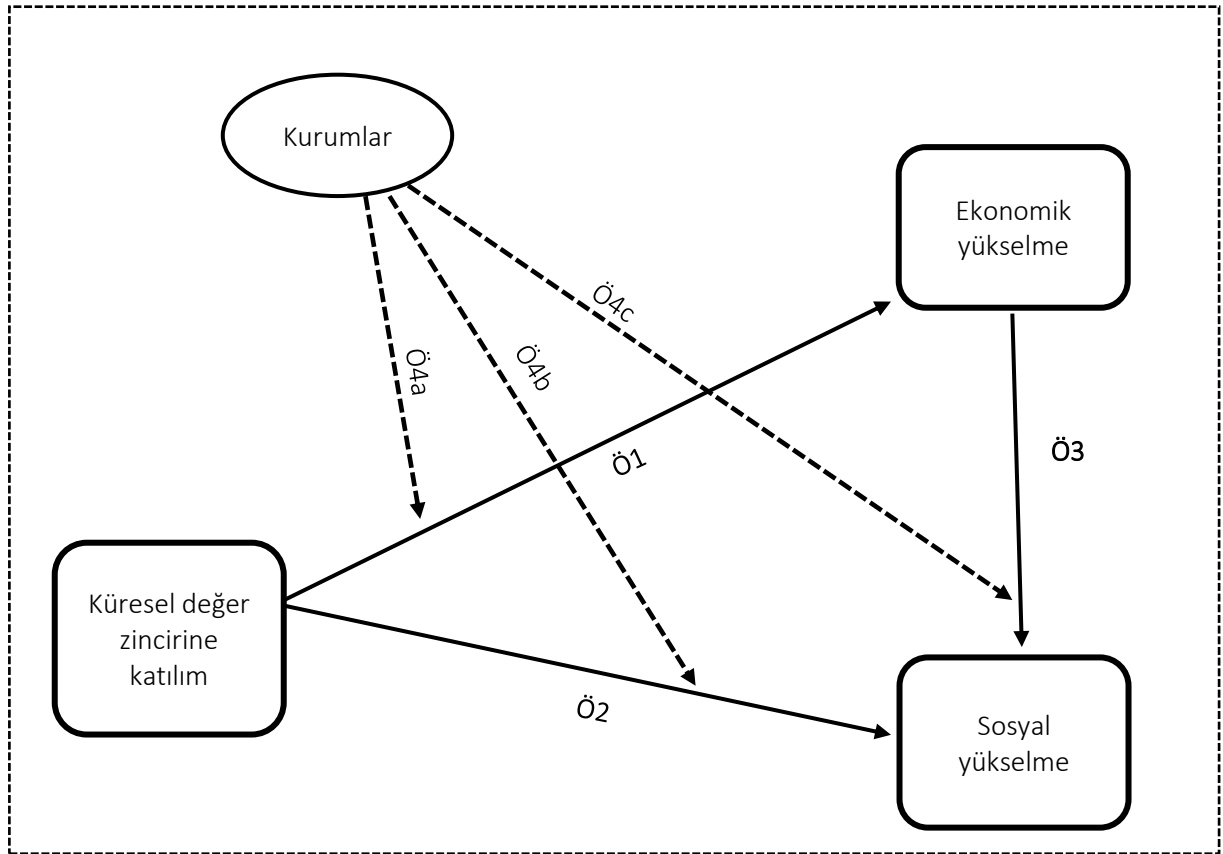
Öneri 4c: Tedarikçi firmanın içinde bulunduğu çevredeki yazılı ve yazılı olmayan kuralların oluşturduğu kurumsal çerçevenin destekleyici olması ekonomik yükselme ile sosyal yükselme arasındaki ilişkiyi daha da güçlü hale getirir.



Yukarıda teorik olarak olan tartışılan ekonomik ve sosyal yükselme ile kurumlar arasındaki ilişkiyi açıklayan altı önerme çerçevesinde aşağıdaki kavramsal model Şekil-1 de ortaya koyulmuştur.

Şekil-1’de gösterilen model ekonomik yükselme, sosyal yükselme ve kurumlar arasındaki teorik ilişkileri ortaya koymaktadır. Öncelikle küresel değer zincirine katılmanın ekonomik ve sosyal yükselmeyi ne yönde ve nasıl etkilediği Ö1 ve Ö2 önermeleriyle gösterilmiştir. Ekonomik yükselmenin sosyal yükselmeyi hangi şartlarda oluşturabileceğini Ö3 önermesiyle gösterilmiştir. Son olarak kurumların bu ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkisi Ö4a, Ö4b ve Ö4c önermeleri ile gösterilmiştir.

Şekil 1. KDZ, yükselme ve kurumlar ilişkisi üzerine kavramsal model



4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Küresel değer zincirleri günümüzde bireyleri, işletmeleri ve ülkeleri etkileyen önemli bir olgu haline gelmiştir. Bugün tüketicilerin kullandığı birçok ürün veya hizmet geçmişte olduğu gibi bir firma tarafından bir ülkede yapılmamakta, bunun yerine birden çok ülkedeki farklı işletmelerin oluşturduğu bir değer zinciri içerisinde ortaya çıkarılmaktadır. Bu konfigürasyon lider firma ile tedarikçi firmaları bir araya getirmekte ve değer zinciri aktivitelerinde birlikte çalışmayı sağlamaktadır. Lider firmalar bazı aktiviteleri işçi ve faktör maliyetlerinin düşük olduğu bölgelere aktararak maliyet avantajı elde etmekte, tedarikçi firmalar da zincir içerisinde



zamanla kapasitelerini geliştirerek katma değeri daha yüksek faaliyetleri yapmaya başlamaktadırlar. Ülkeler açısından bakıldığında ise, küresel değer zincirlerinin ekonomik büyümeye, teknolojik gelişmeye istihdam yaratılmasına ve yaşam standartlarının artırılmasına katkı sağlamaktadır. Uluslararası ticaretin de önemli bir mekanizması haline gelen küresel değer zincirleri özellikle son dönemlerde daha fazla araştırmacının dikkatini çekmeye başlamıştır.

Küresel değer zinciri kavramı farklı perspektiflerden incelenmiş ve bununla bu alanda daha fazla çalışılma yapılması gerekliliği de vurgulanmıştır (Kano vd., 2020). Önceki çalışmalar özellikle yükselme ve yönetim kavramlarını incelemiştir (Blažek, 2016; Gibbon, 2008; Kan vd., 2022; Li vd., 2021). Yükselme alanındaki çalışmalar daha dar bir bakış açısıyla birlikte çoğunlukla ekonomik yükselmeye odaklanmış, sosyal ve çevresel yükselme kavramları yeterince çalışılmamıştır. Bu durum yükselme konusunda daha bütüncül bir anlayış geliştirilmesini kısıtlamaktadır. Özellikle son dönemlerde küresel değer zincirleri içerisinde karşılaşılan, olumsuz sosyal ve çevresel sonuçlar oluşturan olaylar (Stringer ve Michailova, 2018), ekonomik yükselme kadar sosyal yükselmenin de önemli olduğunu ortaya koymuştur.

Bu noktadan hareketle, bu çalışma da yükseleme konusunda daha bütüncül bir yaklaşımı takip etmiş ve küresel değer zincirine katılımın hem ekonomik hemde sosyal yükselmeye olan etkisini gösteren kavramsal bir model oluşturmuştur. Bu model ayrıca ekonomik ve sosyal yükselme arasındaki etkileşimi de anlamak için, ekonomik yükselmenin sosyal yükselmeyi nasıl etkilediğini açıklamayı amaçlamıştır. Bu süreçleri etkileyen en önemli çevresel faktörlerden birisi olan kurumların da bu süreçleri nasıl etkileyebileceğini teorik olarak tartışmış ve modele düzenleyici faktör olarak eklenmiştir. Kurumların düzenleyici etkisinin teorik olarak tartışıldığı bu çalışma, küresel değer zincirlerinin içinde buldukları çevresel koşulların (yani bu çalışmada kurumların) ekonomik ve sosyal yükselmenin başarılması için nasıl bir katalizör görevi görebileceğini ortaya koymuştur. Daha önceki çalışmaların yükselmeyi açıklamada daha çok küresel değer zincirlerinin kendi iç yapısı ve yönetim dinamiklerine odaklandığı bir noktada, bu çalışma kurumların rolünü inceleyerek literatüre anlamlı bir katkı yapmayı amaçlamaktadır.

Her ne kadar teorik bir çalışma olsa da bu çalışmanın ortaya koyduğu kavramsal çerçeve yöneticiler ve kural koyucular için de önemli öğrenmeler sunmaktadır. Özellikle, küresel değer zinciri içerisinde bulunan tedarikçi firmaların ekonomik ve sosyal yükselmeyi nasıl başarabileceği bu çalışmada görülebilir. Bununla birlikte çevresel faktörlerin ekonomik ve sosyal yükselmeye olan etkisi anlaşılabilir. Bu çerçevede özellikle kural koyucular küresel değer zinciri içerisinde bulunan işletmelerin başarılı olması ve bu sayede ekonomik değer yaratılması ve sosyal gelişime katkıda bulunmasının sağlanması için daha destekleyici bir kurumsal çerçeve oluşturmanın önemini anlayacaklardır.

Bundan sonraki çalışmalar için verilebilecek tavsiyelerden bir tanesi yukarıda kavramsal çerçevesi ortaya çıkarılmış modelin ampirik bir çalışma çerçevesinde verilerle test edilmesi olacaktır. Bu çalışmalar, burada verilmiş olan ilişkilerden hangilerinin daha güçlü olduğunu ve



buna ek olarak eklenebilecek yeni ilişkilerin olup olamayacağını ortaya koyabilirler. Bu çalışmalar öncelikle nitel çalışmalarla başlayıp keşif niteliğinde bulgular ortaya koyulabilir. Daha sonra nicel araştırmalar ile bu ilişkiler test edebilirler. Bununla birlikte, karşılaştırmaları bir yaklaşımla hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelerden elde edilecek örneklerle ile farklılaşan ekonomik/sosyal yükselme eğilimleri ortaya konabilir.

Kaynakça

- Aguiar de Medeiros, C., & Trebat, N. (2017). Inequality and income distribution in global value chains. *Journal of Economic Issues*, 51(2), 401-408.
- Barrientos, S., Gereffi, G., & Rossi, A. (2011). Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world. *International Labour Review*, 150(3-4), 319-340.
- Barua, U., & Ansary, M. A. (2017). Workplace safety in Bangladesh ready-made garment sector: 3 years after the Rana Plaza collapse. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 23(4), 578-583.
- Blažek, J. (2016). Towards a typology of repositioning strategies of GVC/GPN suppliers: the case of functional upgrading and downgrading. *Journal of Economic Geography*, 16(4), 849-869.
- Boschma, R. (2022). Global value chains from an evolutionary economic geography perspective: A research agenda. *Area Development and Policy*, 7(2), 123-146.
- Gehl Sampath, P., & Vallejo, B. (2018). Trade, global value chains and upgrading: What, when and how?. *The European Journal of Development Research*, 30(3), 481-504.
- Gereffi, G. (2005). The global economy: Organization, governance and development. In N. J. Smelse, & R. Swedberg (Eds.), *The handbook of economic sociology* (2nd edition, pp. 160-182). Princeton University Press.
- Gereffi, G. (1994). The organization of buyer-driven global commodity chains: How US retailers shape overseas production networks. In Gereffi, G., & Korzeniewicz, M. (Eds.), *Commodity chains and global capitalism* (pp. 95-122). Greenwood Press.
- Gereffi, G. (1999). International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chains. *Journal of International Economics*, 48(1), 37-70.
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2011). *Global value chain analysis: A primer*. Center on Globalization, Governance & Competitiveness at the Social Science Research Institute. Duke.
- Gereffi, G., & Lee, J. (2012). Why the world suddenly cares about global supply chains. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 24-32.
- Gereffi, G., & Lee, J. (2016). Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: Why governance matters. *Journal of Business Ethics*, 133, 25-38.



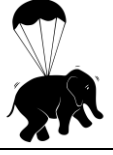
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Gibbon, P. (2008). Governance, entry barriers, upgrading: A re-interpretation of some GVC concepts from the experience of African clothing exports. *Competition & Change*, 12(1), 29-48.
- Gibbon, P., Bair, J., & Ponte, S. (2008). Governing global value chains: An introduction. *Economy and Society*, 37(3), 315-338.
- Goerzen, A., Iskander, S. P., & Hofstetter, J. (2021). The effect of institutional pressures on business-led interventions to improve social compliance among emerging market suppliers in global value chains. *Journal of International Business Policy*, 4(3), 347-367.
- Hansen, M. W., Langevang, T., Rutashobya, L., & Urassa, G. (2018). Coping with the African business environment: Enterprise strategy in response to institutional uncertainty in Tanzania. *Journal of African Business*, 19(1), 1-26.
- Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N., & Yeung, H. W. C. (2002). Global production networks and the analysis of economic development. *Review of International Political Economy*, 9(3), 436-464.
- Hernández, V., & Pedersen, T. (2017). Global value chain configuration: A review and research agenda. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(2), 137-150.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters?. *Regional Studies*, 36(9), 1017-1027.
- Johnson, R. C. (2018). Measuring global value chains. *Annual Review of Economics*, 10, 207-236.
- Kan, D., Lyu, L., Huang, W., & Yao, W. (2022). Digital economy and the upgrading of the global value chain of China's service industry. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(4), 1279-1296.
- Kano, L., Tsang, E. W., & Yeung, H. W. C. (2020). Global value chains: A review of the multi-disciplinary literature. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 577-622.
- Kaplinsky, R., Memedovic, O., Morris, M., & Readman, J. (2003). *The global wood furniture value chain: What prospects for upgrading by developing countries*. UNIDO Sectoral Studies Series Working Paper.
- Khanna, T., & Palepu, K. G. (2010). *Winning in emerging markets: A road map for strategy and execution*. Harvard Business Press.
- Kummritz, V., Taglioni, D., & Winkler, D. E. (2017). *Economic upgrading through global value chain participation: Which policies increase the value-added gains?*. World Bank Policy Research Working Paper, (8007).



- Lee, J., & Gereffi, G. (2015). Global value chains, rising power firms and economic and social upgrading. *Critical Perspectives on International Business*, 11(3/4), 319-339.
- Lee, J., Gereffi, G., & Barrientos, S. (2011). *Global value chains, upgrading and poverty reduction*. Capturing the Gains Briefing Note, NO. 3. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1990232>
- Li, X., Zhou, W., & Hou, J. (2021). Research on the impact of OFDI on the home country's global value chain upgrading. *International Review of Financial Analysis*, 77, 101862.
- Locke, R., Kochan, T., Romis, M., & Qin, F. (2007). Beyond corporate codes of conduct: Work organization and labour standards at Nike's suppliers. *International Labour Review*, 146(1-2), 21-40.
- Marcato, M. B., & Baltar, C. T. (2021). Economic upgrading in global value chains: Concepts and measures. *Revista Brasileira de Inovação*, 19, 1-25.
- McDermott, G. A., & Corredoira, R. A. (2010). Network composition, collaborative ties, and upgrading in emerging-market firms: Lessons from the Argentine autoparts sector. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 308-329.
- Milberg, W., & Winkler, D. (2011). Economic and social upgrading in global production networks: Problems of theory and measurement. *International Labour Review*, 150(3-4), 341-365.
- Ndubuisi, G., & Owusu, S. (2021). How important is GVC participation to export upgrading?. *The World Economy*, 44(10), 2887-2908.
- Ndubuisi, G., & Owusu, S. (2022). Wage effects of global value chains participation and position: An industry-level analysis¹. *The Journal of International Trade & Economic Development*, 31(7), 1086-1107.
- Nguyen, C. P., Su, T. D., & Nguyen, T. V. H. (2018). Institutional quality and economic growth: The case of emerging economies. *Theoretical Economics Letters*, 8(11), 1943-1956.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance*. Harvard University Press.
- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), 920-936.
- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2007). *Upgrading to compete. Clusters and value chains in Latin America*. Harvard University Press.
- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2011). Global value chains meet innovation systems: Are there learning opportunities for developing countries?. *World Development*, 39(7), 1261-1269.
- Polaski, S. (2006). Combining global and local forces: The case of labor rights in Cambodia. *World Development*, 34(5), 919-932.



- Ponte, S., & Sturgeon, T. (2014). Explaining governance in global value chains: A modular theory-building effort. *Review of International Political Economy*, 21(1), 195-223.
- Ponte, S., Kelling, I., Jespersen, K. S., & Kruijssen, F. (2014). The blue revolution in Asia: Upgrading and governance in aquaculture value chains. *World Development*, 64, 52-64.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Puppim de Oliveira, J. A. (2008). Social upgrading among small firms and clusters. In Puppim de Oliveira, J. A. (Ed.) *Upgrading clusters and small enterprises in developing countries: Environmental, labor, innovation and social issues* (pp. 1-22). Ashgate Publishing.
- Raworth, K. (2004). *Trading away our rights: Women working in global supply chains*. Oxfam.
- Redding, G. (2005). The thick description and comparison of societal systems of capitalism. *Journal of International Business Studies*, 36(2), 123-155.
- Reinecke, G., & Posthuma, A. (2019). The link between economic and social upgrading in global supply chains: Experiences from the Southern Cone. *International Labour Review*, 158(4), 677-703.
- Ring, P. S., Bigley, G., D'Aunno, T., & Khanna, T. (2005). Perspectives on how governments matter. *Academy of Management Review*, 30(2), 308-320.
- Schmitz, H. (2004). Local upgrading in global chains: Recent findings. *Institute of Development Studies. Sussex*, 6, 1-7.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Sage.
- Selwyn, B. (2013). Social upgrading and labour in global production networks: A critique and an alternative conception. *Competition & Change*, 17(1), 75-90.
- Stringer, C., & Michailova, S. (2018). Why modern slavery thrives in multinational corporations' global value chains. *Multinational Business Review*, 26(3), 194-206.
- Sturgeon, T. J., & Kawakami, M. (2011). Global value chains in the electronics industry: Characteristics, crisis, and upgrading opportunities for firms from developing countries. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 4(1-3), 120-147.
- Uddin, M. T., Goswami, A., Rahman, M. S., & Dhar, A. R. (2019). How can governance improve efficiency and effectiveness of value chains? An analysis of pangas and tilapia stakeholders in Bangladesh. *Aquaculture*, 510, 206-215.
- World Bank. (2020). *World development report 2020: Trading for development in the age of global value chains*. World Bank.



Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.